

Idrottsrörelsens ledarskap och organisering 2030

– en framtidsspaning om professionalisering
och idrotten som arbetsgivare

” Hur leder jag 25–30-åringar, som har en helt annan världsbild än mig? Hur blir jag en del i deras utveckling, istället för att bli den som säger: ”Här hos oss har vi fyrkantiga block som vi jobbar i”. ... Vi behöver istället tänka: Hur kan vi hjälpa dig att växa? Vad kan vi lära av dig? Och vad kan du lära av oss?

Författare: Johan Welander
Projektledare: Johanna S:t Clair Renard, SISU Idrottsutbildarna
Formgivning: Catharina Grahn, ProduGrafia
Foto omslag: Johny Goerend
Foto: Bildbyrån s. 10, 20, 25 och 36
ISBN: 978-91-87385-99-5

Innehåll

Förord	2
Inledning	3
Ledarskap och organisering	4
Det reella framtidsinriktade uppdraget	4
Utmaningen att (inte) skola in nya i det gamla	5
Komplexitet – vänj dig eller gå under	8
Landskap, förändring och att organisera för topprestation	9
Hållbar arbetsmiljö – avgörande pusselbit för att bli en attraktiv arbetsgivare	11
Medarbetarskap och betydelsen av motarbetarskap	13
Tillit en av grundpelarna	15
Sportkontor vs föreningskansli och den fysiska arbetsplatsens roll framöver	16
Ledarskap och organisering 2030: avslutande reflektioner och sammanfattning	18
Professionalisering	19
Vem är professionell?	19
Marknadisering och hybridisering	22
Enfaldiga mångfald	24
AI och digitalisering	27
Kompetenser – idrottsunika och andra	29
Ytligt varumärkesklet eller attraktiv arbetsgivare på riktigt?	31
Betalt, valt eller frivilligt?	33
Professionalisering 2030: avslutande reflektioner och sammanfattning	35
Appendix	37
Slutnoter	37
Källor	38
Referensgrupp	39
Om författaren	39
Bilaga: Intervjuguide trendrapport	40

Förord

Den här trendrapporten belyser och tittar nyfiket ”bakom knuten” på viktiga frågor för idrottsrörelsen i framtiden. Idén föddes i samband med en kaffestund på Idrottens Hus mellan Arbetsgivaralliansen, Trygghetsrådet TRS och Riksidrottsförbundet. Vi är alla parter intresserade av en stark idrottsrörelse som också fungerar som kompetent och attraktiv arbetsgivare.

Författare till trendrapporten är Johan Welander. Han har fått uppdraget då han har stor erfarenhet från civilsamhället och har skrivit böcker kring HR, ledarskap, chefsroll och organisering i idéburen sektor. Under skrivandets gång har covid-19 skakat om världen, något som avspeglar sig lite extra i ett par av rapportens avsnitt.

Vi hoppas att den här rapporten bidrar till den förflyttning som idrotten har påbörjat i och med strategi 2025. Rapporten fungerar helt enkelt som ett arbetsmaterial eller diskussionsunderlag för dig i det strategiska arbetet i din vardag, i din roll som chef eller förtroendevald ledare med arbetsgivaransvar. Utöver att du själv läser materialet, så välj förslagsvis ut ett prioriterat avsnitt (eller flera!) att samtala om med förtroendevalda och anställda i din verksamhet.

En stark trend i samhället är professionalisering. Professionalisering är även en mycket aktuell fråga för idrotten framåt. En avvägning när det gäller professionalisering är att hitta balansen mellan det ideella och det kommersiella. Den magiska formeln ligger troligen i att kunna använda tankar och verktyg både från ideell sektor och näringsliv. En del i det arbetet är att förstå de långsiktiga konsekvenser som införande av en ”affärsmodell” har på idrottsrörelsen. En annan aspekt är att som ledare kritiskt granska och inte alltid ha en övertro på att vad som görs i näringslivet eller inom offentlig sektor per automatik är ”bättre” än exempelvis synsätt eller arbetssätt inom idrottsrörelsen.

Ledarskap och organisering är två andra ämnen som är aktuella och har tillsammans med professionalisering valts ut som huvudfokus i rapporten. Genom att aktivt hantera dessa prioriterade frågor skapas förutsättningar för att det är attraktivt att arbeta inom idrotten. Idrottsrörelsen har mycket att vinna på att tydliggöra och berätta om sina värden. Den behöver även klara av att se vad som är unikt och bra inom de egna leden och att samtidigt snegla på omvärlden.

Vi hoppas att rapporten blir en del av din verktygslåda för att skapa framgång.



Inledning

2030 kan kännas långt borta, men för många organisationer är en lång startsträcka och förankring avgörande ingredienser för att klara av att göra nödvändiga val och kunna orientera sig i delvis nya landskap. Därmed kan 2030 vara närmare än du tror. Inte minst om stora beslut behöver fattas.

Ett exempel på en viktig och samtidigt utmanande fråga är: Vilka arbeten och roller inom idrotten kommer att ersättas av digitala och automatiserade arbetsätt?¹ För Sveriges del visar generella beräkningar att om 15-talet år kan så många som 53% av alla anställda ersättas av digital teknik.² Utifrån den framtidsbilden, vilken betydelse har – och får – digitalisering, automatisering och AI för idrottsrörelsen de kommande åren?

Den här trendrapporten både förmedlar kunskap, provtänker, utmanar och inspirerar. Rapporten, som fungerar som ett arbetsmaterial, bygger på en mix av forsknings-/kunskapsläge, intervjuer med olika ledande företrädare inom idrottsrörelsen samt rapportförfattarens reflektioner.³ Dessa tre delar bildar en helhet. Tanken är att du som en av rörelsens företrädare med hjälp av de exempel, resonemang och frågor som tas upp får stöd i självreflektion, ökar din kunskap och upptäcker idéer och frågor att arbeta vidare med på hemmaplan. Förhoppningsvis får du också genom att läsa rapporten viss hjälp i prioriteringsarbetet med viktiga omvärldsfrågor.

Vad handlar professionalisering om? Vilka konsekvenser får den? Vad är särskilt viktigt att ta hänsyn till de närmaste åren? Det är några av frågorna som står i fokus i trendrapportens ena del. Rapportens andra område eller del, som delvis går in i och påverkas av professionaliseringen, är ledarskap och organisering. Bland annat diskuteras där: Vad kommer att krävas för att år 2030 lyckas som ledande företrädare inom någon av idrottens organisationer? Exempelvis som chef, medarbetare eller i rollen som styrelseledamot med arbetsgivaransvar. Andra nyckelfrågor är: Hur ser ledarskap, medarbetarskap, arbetsgivarroll, arbetsmiljö och organisering ut om 10 år? Och hur hanterar idrottsrörelsen komplexitet, önskemål om flexibilitet och hittar rätt i vägvalen mellan nytt och beprövat?

Det existerar, och kommer fortsätta att finnas, målkonflikter, intressekonflikter och idékonflikter att hantera inom idrottsrörelsen (/idrotten). Professionalisering är en av de röda trådarna och orsakerna till utvecklingen, men inte bara. För att uttrycka det med ett citat från en av trendrapportens intervjupersoner:

” Kraven på föreningarna blir högre och högre och högre. [...] De här samhällsförväntningarna på idrotten ställer oerhört höga krav.

Ledarskap och organisering

Utöver digitalisering ställer omvärldstryck och samhällseliga trender som marknadsisering, polarisering, urbanisering, politisering, Corona, klimatförändringar, samhällskontrakt under omförhandling, ökande socioekonomiska klyftor, individualisering med flera stora krav på idrotten.⁴ Både på idrotten som rörelse och enskilda organisationer, ideellt engagerade, ledare, förtroendevalda, utövare och anställda. Hur hanterar du på bästa sätt dessa omvärldstryck? En nyckel till framgång är ledarskap och organisering. Med dessa två grundpelare som ciceroner och röda trådar, görs i denna första del av trendrapporten nedslag i hur bland annat uppdrag, medarbetarskap och framtidens kontor påverkas.

Det reella framtidsinriktade uppdraget

Vilket är ditt uppdrag år 2030? Vare sig du är chef eller medarbetare, ordförande, styrelseledamot med arbetsgivaransvar eller ideellt engagerad ledare inom idrotten har du ett uppdrag. Ett viktigt sådant. Ofta, men inte alltid, är uppdraget nedskrivet och formellt reglerat mellan dig och organisationen. Men, är *allt* du behöver göra uttalat i din roll-, uppdrags- eller arbetsbeskrivning? Sannolikt inte. Oavsett funktion i organisationen bygger det du gör i regel på en mix av formellt beskrivna och uttalade krav och förväntningar *och* informella, outtalade och icke-formaliserade dito.

Internt lärande, överlämning, misstag och positiva resultat du gör – helt enkelt successiva erfarenheter – blir avgörande för din förståelse av det reella uppdraget. Idén om det reella uppdraget handlar om att delar av det du utför är i förväg formellt bestämt och ibland nedskrivet, medan vissa bitar inte alls är formaliserade men likväl ofta avgörande för att lyckas. Formellt + informellt uppdrag = reellt uppdrag. Huvudpoängen är att det snarare är det reella än formella uppdraget som du och organisationen behöver förstå och dagligdags utgå ifrån i arbetet.⁵

Varför är det grundläggande att uppfatta den fulla innebörden av sitt uppdrag? En av intervjupersonerna uttrycker det träffande, apropå framtiden:

” Det samhälle vi har om tio år – det kommer inte att likna det vi har idag. På samma sätt som tio år sedan är något annat än idag.

Vi kan sällan eller aldrig sätta ord på och täcka in allt som ingår i ett uppdrag i förväg. Däremot har vi möjlighet att planera för det oväntade, träna på det som ännu inte har hänt och bygga en mental beredskap. I en trendrapport med ett europeiskt ideell sektor-perspektiv, beskrivs sju nyckelutmaningar som civilsamhällets (inklusive idrottens) ledande företrädare behöver beakta framöver. Hur förhåller du dig till dem i ditt uppdrag? De identifierade utmaningarna är:

- finansiering
- innovation
- HR-arbete
- förtroende och framtoning bland allmänheten
- pålitlighet och styrning
- samarbete inom och utanför den egna sektorn
- legala och statliga ramverk.⁶

Flera intervjupersoner spinner vidare på HR-spåret. En av dem säger exempelvis att:

” Man söker sig till idrotten för att det finns ett genuint starkt intresse för idrotten. Ska vi i förlängningen, framåt, vara en attraktiv arbetsgivare måste man gå från det ideella, där man inte tittar på klockan hela tiden, till att bli en arbetsplats där man pratar om arbetsmiljö. ... Om vi ska bli ännu proffsigare, så behöver vi ha andra kompetenser. Klara av frågor som arbetsrätt, arbetsmiljö och sådana saker. Överlag behöver de frågorna lyftas upp ännu mer.

Givet de utmaningar och samhällsförflyttningar som finns både ur ett svenskt och bredare europeiskt perspektiv framöver, vad blir det absolut viktigaste som ledande företrädare inom idrotten att arbeta ännu mer med? Vad blir viktigast för dig? Viss vägledning och hjälp i prioriteringsarbetet, i alla fall för chefer och styrelser som har en eller flera chefer anställda, hittar du i de så kallade typrollerna för chefer i civilsamhället.

Utifrån intervjusvar på frågan om vad chefer i ideell sektor bedömer är deras viktigaste arbetsuppgift, identifierades nio typroller. Flera av de identifierade rollerna kan sägas vara informella, i betydelsen att de förväntas utföras av cheferna men finns inte alltid nedtecknade eller formellt beskrivna i exempelvis en delegationsordning för chefen eller står med i organisationens chefspolicy. Du och organisationen kan använda typrollerna för att samtala om och prioritera bland de roller för chefen som bedöms vara absolut viktigast – idag och inför 2030. Alla är i grunden viktiga, alla behövs – men kanske är någon chefsroll extra relevant att ägna tid åt dagligdags för just dig och din organisation de kommande åren? Även om typrollerna utgår från chefers vardag och arbetsuppgifter, finns det någon eller några av de listade rollerna som du tycker ingår också varje styrelseledamots uppdrag? Rimligen behöver fler än chefen exempelvis vara ideologiframjare, ledare och människokännare.

Om vi ska bli ännu proffsigare, så behöver vi ha andra kompetenser. Klara av frågor som arbetsrätt, arbetsmiljö och sådana saker. Överlag behöver de frågorna lyftas upp ännu mer.

Vad chefer i ideell sektor bedömer som viktigaste arbetsuppgift

Typrollerna är:

- ledare
- organisatör
- styrelse-kansliänk
- ideologiframjare
- målluppfyllare
- människokännare
- kommunikatör
- kvalitetssäkrare
- samhällsförändrare.⁷

Utmaningen att (inte) skola in nya i det gamla

Det är inte alltid så lätt att vara ny, oavsett sammanhang, roll och uppdrag. Än svårare kan det vara om du inte bara är ny utan också i något avseende avviker från normen eller majoriteten i en (gamla) struktur, organisation och kultur. Den insikten behöver ledande företrädare, egentligen hela organisationen, ha när det gäller introduktion. För vilken idrottsorganisation önskar medvetet skola in nya nyfikna människor i inaktuella eller i värsta fall destruktiva beteenden och strukturer?⁸

Ofta behöver du som ny lära dig en hel del för att fungera fullt ut i rollen. Annars riskerar startsträckan att bli längre än nödvändigt. Så, vad kommer att vara särskilt viktigt att tänka på vid introduktion av ledande företrädare inom idrotten – på väg mot 2030?

Ett antal olika perspektiv finns hos intervjupersonerna. Några exempel är:

- ” Idrottsrörelsen är fortfarande väldigt traditionell, fast vi har funnits i många generationer. ... Min förhoppning är att den är mycket mer ungdomsdriven. Att idrotten drivs mer av unga människor, inte av medelålders män i första hand. När det kommer till organisering tror jag att det kommer att vara unga – främst – som leder den rörelsen. ... Vår ordförande är bra på att prata om familjen. Det är fint. Men jag längtar till att vi faktiskt blir en familj. Hur känns den här arbetsplatsen som familj? Om tio år hade det varit häftigt att få känna den känslan.
- ” Jag slås av att det demokratiska perspektivet är oerhört viktigt, men att det inte alltid blir en effektiv diskussion av det. Att det inte förs framåt. ... En ökad och förtydligad rollfördelning mellan ideella och tjänstemän. Eller förtroendevalda och tjänstemän. Det behovet tycker jag mig också höra bland mina kollegor, en önskan om detta.
- ” Idrottsrörelsen är ganska trögrörlig. Det kommer att bli förändringar, men det kommer att ta tid. ... Jag skulle tro att 90% är fast i det gamla. Och jag tror inte att det handlar om motvilja, det handlar om tid. Alla har inte driv att utveckla sig själva.
- ” Att förstå modellen med de fyra sektorerna. Och se hur vår idrott slår mot den statligt-kommunala sektorn. Jag kommer själv från marknaden, är duktigast på den, och vill förstå det ideella och de ideella krafterna. ... 2030? Jag tror inte att det kommer att ske några stora dramatiska förändringar. Men vi kommer ödmjukt inse att det kommer att bli svårare att hitta rätt ideella krafter. Nu är vi en stor sport, med mycket värden, och det är inte lätt att ta de rollerna. Det är lägre söktryck, vi har snabb omsättningshastighet på ideella och de blir inte på samma sätt ideologer. ... Jag minns ett förbundsmöte för 15 år sedan, det var en orgie i debatt. Det tog en hel dag. Nu ser det inte ut så. Det kom mer från en gammal tid, då fanns ju inte yrkesmänniskorna på samma sätt. Det är en del av professionaliseringen. Det demagogiska hos de ideella försvinner än mer. ... De som utövar vår sport funderar inte på om det är i föreningsform, de är kunder. Ja, det där kan vi prata om i veckor.... **Vi pratar ganska mycket om det, att vi faktiskt rattar demokrati. Men den samlade kraften, föreningskraften, vi måste förstå vad som står på spel. Och hur vi agerar tillsammans med vår styrelse så att vi landar rätt i den här professionaliseringen.**

En ökad och förtydligad rollfördelning mellan ideella och tjänstemän. Eller förtroendevalda och tjänstemän.



Den sammantagna bilden av intervjupersonernas tankar när det gäller spelplanen 2030 och framtida ledande företrädare, är att idrottsrörelsen uppfattas vara förhållandevis trögrörlig och traditionell. Det blir också tydligt att nya företrädare även framöver har att orientera sig i ett idrottslandskap med spänningar mellan ideella krafter, förtroendevalda och anställda. Dessutom lär vikten av att kunna förhålla sig till diskussionen om ideellt-kommersiellt inte minska. Det samma gäller idéerna om medlems- vs kundrelation.

De nya idrottshöjdarna kommer kanske inte alla att vara unga rent åldersmässigt år 2030. Men om en lyssnar till vissa av intervjupersonernas resonemang och förhoppningar kommer en hel del att vara det. Utifrån den utgångspunkten är det lämpligt att du förstår: Vad kännetecknar en yngre generation? Och vilka är de återkommande eller seglivade myterna om unga?

I en framtidsspaning berättas bland annat att gamla stereotyper och myter lever kvar i organisationer. En av dem är att unga inte önskar bli chefer. Andra exempel på vanliga myter handlar om att unga människor:

- Generellt är otåliga och lättuttråkade.
- Är kaxiga och självcenterade.
- Har svårt för att lyda auktoriteter. Däremot är många unga "varför"-drivna, har lärt sig att ifrågasätta och en del tenderar att lyssna mer på människor som de känner än auktoriteter.⁹

Sant är enligt samma trendrapport att många unga hellre vill vara experter och på så sätt få utlopp för sina kunskaper, istället för att främst sikta på en klassisk linjär "klättra i hierarkin"-karriär. Dessutom berättas att många unga inte vill offra sitt privatliv för arbetet, att det är viktigare med ständig förkovran och lärande snarare än hög lön och att den personliga utvecklingen har hög prioritet.

När du nu tar del av kunskaper och vissa långlivade fördomar om unga människor, hur hjälper det dig och din verksamhet i utvecklingsarbetet? Vilka kan de första åtgärderna inom din idrott vara för att säkerställa att ni utgår från fakta om unga och i största möjliga utsträckning försöker undvika fördomar i planering av verksamhet, rekrytering med mera?

Vilka strategier har du som ny eller nygammal ledande företrädare när du kliver på en roll och arbetar mot 2030? Några exempel på strategier och tips som du har nytta av är:

- Träna upp din förmåga att arbeta med värderingar. Det vill säga förstå värderingarna, tolka dem, omtolka dem i samtal med andra och håll dem närvarande i allt du gör.
- Identifiera vilka frågor som är förtroendevaldfrågor – och inte.
- Hitta balansen mellan delaktighet och att driva verksamheten framåt.
- Förstå civilsamhällets, och mer precist idrottens, särart – vad som är unikt. Det är en av de viktigaste inte bara strategierna utan också framgångsfaktorerna för att du ska lyckas som ledande idrottsföreträdare.
- Lär dig att arbeta utifrån ett medlemsuppdrag och förstå relationerna mellan kansli och politik/förtroendevalda.¹⁰

Komplexitet – vänj dig eller gå under

3 343 000 medlemmar. 882 000 personer med ledaruppdrag. Ideellt ledararbete motsvarande ett värde på omkring 20 miljarder kronor årligen, om det oavlönade ideella arbetet skulle omräknas till lön. 1 367 888 utbildningstimmar, i distrikten.¹¹ Oavsett vilken av siffrorna som används för att kvantifiera idrotten, handlar det om ett stort antal människor, en hel del ideellt oavlönat arbete och avgörande ekonomiska värden. Hur ser motsvarande statistik ut 2030?

Idrottsrörelsen, med sina många specialidrottsförbund, distrikt, ideella ledare, förtroendevalda och anställd personal, utgör en bred verksamhet och bildar en omfattande organisationsväv. Hur navigerar du som ledande företrädare rätt i den? Vad är exempel på grundbultar som du och dina kollegor behöver förstå inte bara idag utan kanske i än högre utsträckning i framtiden? En av dem handlar om komplexitet.

I en bok om ”modernt” styrelsearbete, *Att leda föreningar*, uttrycker författarna och trendspanarna det träffande:

” Att leda en förening är annorlunda, mer indirekt och mer komplext och kräver dialog, förankring och ”inrikespolitisk känsla”. /.../ Samtidigt har man imiterat och lånat diverse organisations- och managementidéer från företagsvärlden. Det gäller att förstå att den dynamiska, personberoende och engagerade föreningsvärlden har sin speciella bakgrund och syfte – och att alla drömmar om att överföra företagsvärldens avancerade styrningsidéer kommer att misslyckas. /.../ Troligen är det så att det ledarskap som fungerar i en förening med fördel skulle kunna användas i ett företag – men inte tvärtom.¹²

Vad säger författarna?! Att ledarskap i föreningar sannolikt kan användas i företag men inte det motsatta – företagsledarskap i föreningar? Vidare hävdar de att användandet av styrningsidéer från företagsvärlden i föreningsvärlden (= den ideella sektorn) kommer att misslyckas. Har vi att göra med ett helgerån här eller är trendspanarna nödvändiga sanningssägare i paritet med barnet i *Kejsarens nya kläder*? Det som säger vad alla ser men inte vågar yppa av rädsla för att framstå som okunniga?

Till år 2030 lär inte importerandet av modeller, ledningsideal och synsätt från näringslivet/företagsvärlden till idrotten att minska.¹³ Varken när det gäller verksamhetsform eller det organisatoriska. Tvärtom: det är en nödvändighet att influenserna från det kommersiella ökar. Det tycker i alla fall några – men inte alla – intervjupersoner. Exempel på tankar och förslag i den riktningen är bland annat:

” Hur kan vi kombinera det ideella med att vara professionell?
Det är inget motsatsord för mig. Hur kan vi kombinera det ideella med det kommersiella?

Jag tror att idrotten har hur stora möjligheter som helst att vara en folkrörelse, om man öppnar för fler möjligheter för kommersiell idrott. Att idrott är något mer än bara föreningsidrott, alltså att det kommersiella får en bättre placering. Men begränsar man sig till föreningsidrott, då blir man inte det, en folkrörelse. ... Idrotten om tio år kommer att vara mer kommersialiserad.

Vi behöver hitta en rörlighet i vår ekonomi, inte bara arbeta under villkor från staten. Så om vi pratar om professionalisering, så kommer idrottskontoren att jobba mer utifrån ett CSR-perspektiv.

Hur kan vi kombinera det ideella med att vara professionell?

Idrottskontor, CSR-perspektiv och kommersiell idrott. Kommersiell idrott – en bärande del av folkrörelsen idrott? Som ledande företrädare 2030 lär du ha den typen av organisatoriska, ideologiska och formmässiga vägvalsfrågor att hantera och försöka hitta svar på. Inte bara, men också. Det är det här som är kärnan i komplexitet: att i arbets- och organisationslivet finns inte lösningarna från start, utan de förhandlas fram längs vägen och i interaktion mellan många olika aktörer.¹⁴ Utmaningen ligger i att landa ”rätt” – och att definiera vad rätt är för sin idrott eller idrottsrörelsen generellt.

Landskap, förändring och att organisera för topprestation

Är organisatoriska landskap en rättvisande metafor också 2030 för att beskriva organisationsmiljön inom idrotten? Eller är chanserna (riskerna?) högre att de rivna och seglivade hierarkibaserade pyramiderna återuppstår som organisationsideal ännu en gång? Eller får föreningslivets klassiska uppochnedvända pyramid med medlemmarna överst, de förtroendevalda i mitten och de anställda underst en renässans? Eller väntar något helt nytt, aldrig tidigare skådat och revolutionerande på att slå igenom på organisationsfronten lagom till nästa decennium?

Forskning visar att en huvudsaklig uppgift för organisationer är att förhålla sig till både yttre och inre osäkerhet.¹⁵ Idrottens organisationer utgör inga undantag. Hur ska idrottsrörelsen framåt hantera både en potentiellt högre osäkerhet och ökande grad av komplexitet?



Forskare som Tengblad och Oudhuis menar att organisationsledningar huvudsakligen har två val när det kommer till att reagera på förändringar. Det ena sättet, enligt dem det under lång tid dominerande perspektivet, handlar om att se på stabilitet som ett normaltillstånd och förändring som något avvikande. Förändring är enligt denna teori något som bör (och kan) planeras för och förändringar som sådana genomförs genom särskilda ”aktiviteter” i organisationen. Ett alternativt synsätt till det här, är att se på förändring som något som sker löpande och är svårt att styra annat än på övergripande nivå. Det här perspektivet innebär inte ett synsätt om att allt ska förändras hela tiden. Däremot synliggör det att exempelvis mindre förändringar sker både öppet och dolt, genom små steg och ibland lite större. Ett exempel på detta är att förändringar då och då sker lite i ”smyg”. Det kan bland annat handla om att när en organisation anställer personer, gör den det medveten om att nya eller delvis andra ideal eller ”värden” då kan införas ”underifrån”. Allt eftersom tiden går får dessa nya personers idéer och synsätt allt mer genomslag och därmed stor inverkan på organisationen. Enligt detta perspektiv är det summan av alla handlingar, inte främst formellt beslutade planer, som avgör den strategiska inriktningen för organisationen.¹⁶

Vilket av de två beskrivna synsätten på förändring tycker du stämmer bäst in på hur idrottens organisationer behöver arbeta inför 2030? Och vilket perspektiv dominerar idag? Givet det konstanta omvärldstryck som idrottens organisationer upplever och försöker parera, löpande anpassningar av verksamheten och

att nya idéer hela tiden tillkommer och påverkar beslut och vägval är det svårt att argumentera för att förändring är något avvikande. Förändring verkar vara – och bli – det nya normaltillståndet. Hur anpassar du dig till det?

**Förändring verkar
vara – och bli – det nya
normaltillståndet.**

Intervjupersonerna till den här trendrapporten bidrar med olika analyser kring hur idrottens organisering/organisation bör se ut 2030. Några faktorer förekommer oftare än andra i intervjusvaren. Det handlar bland annat om: flexibilitet, digitalisering, individanpassning, rätt rollfördelning mellan ideella och anställda, meningsfullhet och professionalisering. Här är några röster:

” Det är mycket passion, men att leda passion kräver en organisation. Vilket kanske kan uppfattas som tråkigt.

Vi går ifrån det här med pyramiden. Jag vill komma ifrån stuprörskedjan till att det är ett gäng kompetenser som möts. Det blir kortare möten, fler digitala möten, det blir mer ur ett workshopperspektiv.

Den är ganska enkelt att svara på: organisationen behöver inte vara så stelbent skulle jag säga. Corona har lärt oss att vara flexibla. Till exempel att jobba hemma. Det förväntas att man kan göra det även efter Corona. Och det tror jag attraherar – att ha den möjligheten i sitt arbete.

Professionaliseringen tar mer plats. Att professionella får göra mer, får ta mer plats. Att de ideella inte på samma sätt får samma plats. ... Den glidningen har jag svårt att se att den skulle gå åt andra hållet. ... Det var ju mycket mer homogent förr än det är nu. Kraven ökar på att leverera.

**Det är mycket passion,
men att leda passion
kräver en organisation.**

Avslutningsvis, vad kan idrotten lära idrotten? Apropå ledarskap och organisering. Kanske en konstig fråga, men högst relevant. I en forskningsantologi med titeln *Vinnande ledarskap – att organisera för toppprestation inom idrottsklubbar* fokuserar författarna på vad arbetslivet och organisationer generellt kan lära av toppidrottsklubbar. Elitlag. Slutsatsen mynnar ut i tio faktorer. Dessa är:

- faciliteter
- lagbygge
- spelfilosofi
- vinnaranda
- fokus och flyt
- omvärldsrelationer
- ekonomiska resurser
- organisatoriska strukturer och processer
- talangutveckling och scouting
- ledarskap och medarbetarskap.¹⁷

Varför tas dessa kanske välbekanta saker för idrotten upp som ”bra att tänka på”-idéer i en trendrapport inför framtiden? Jo, eftersom det är lätt att tänka att alla andra – utanför sin egen rörelse, verksamhet och sektor – är mer spännande och bättre än en själv. Ibland är det ingen dum strategi att också gräva där du står och känner dig trygg. Kanske är det till och med ett av framgångsrecepten inför 2030?

Hållbar arbetsmiljö – avgörande pusselbit för att bli en attraktiv arbetsgivare

Hur är arbetsmiljön i den ideella sektorn? Inom idrotten? I en av de första vetenskapliga studierna av anställda och anställdas förutsättningar och villkor i civilsamhället, sammanfattar forskarna resultaten med att:

” ... det saknas empiriskt stöd för negativa föreställningar som förekommer i den allmänna debatten om hur det är att verka och arbeta i civilsamhället.¹⁸

Betyder det här att allt är frid och fröjd i civilsamhällets många organisationer, inklusive inom idrotten? Eller att det finns få eller inga saker att förbättra när det gäller exempelvis arbetsmiljöfrågor inför 2030? Kanske inte, men forskarnas slutsats är värd en fundering när vi pratar om hur arbetsmiljön bör vara framöver. Särskilt om din första reflexmässiga tanke är att det generellt är undermåliga arbetsvillkor överallt inom idrotten, runtom i landet. Nyansering är viktigt.

Exempel på positiva resultat, i samma forskningsrapport, är bland annat att en klar majoritet av de anställda säger att deras arbeten kännetecknas av engagemang, delaktighet och meningsfullhet. Över 90% av de svarande i undersökningen tycker att de gör nytta för andra och att arbetet är me-

ningsfullt. En stor majoritet anställda anser vidare att arbetet är roligt/stimulerande, de känner stolthet för sin organisation, de tycker att uppdraget som organisationen har bidrar till motivation på arbetet och att jobbet innebär en social gemenskap.¹⁹ Nyckelfrågan blir: Hur bibehåller idrotten och övriga delar av civilsamhället dessa positiva resultat?

Anställda i civilsamhället anser att deras arbete kännetecknas av engagemang, delaktighet och meningsfullhet.

Flera intervjupersoner lyfter fram vikten av att arbetsmiljön inom idrotten måste vara både bra, reellt inkluderande och stimulerande för att locka nya människor – inte minst för att attrahera unga. De säger också att det finns risk för att arbeta för mycket, att idrottsmiljön för många är mer som en livsstil än ett jobb och att vi i framtiden behöver vara mer mobila än vad vi är idag. Apropå framtiden, en annan synpunkt som några av den här trendrapportens intervjupersoner återkommer till är att chefer och arbetsgivare överlag behöver bli kunigare i arbetsmiljöfrågor. Inklusive den lagstiftning som finns på området.

Ett par intervjupersoner berör att människor i ledande roller inom idrotten behöver främja en öppnare och mer inkluderande arbetsmiljö, i större utsträckning än vad som sker idag. Det kan i praktiken betyda olika saker. Bland det som tas upp finns bland annat önskan om en ökad representation av människor som inte speglar nuvarande normer. Exempel på grupper som tas upp och anses vara underrepresenterade på ledande positioner är: unga, personer från mindre välbärgade socioekonomiska områden, kvinnor/tjejer samt personer med funktionsvariationer. Det finns också önskemål om att idrotten blir bättre på att rekrytera fler människor med annan etnisk bakgrund än vad den befintliga majoriteten i ledande positioner inom idrottsrörelsen har. På så vis blir idrottsmiljön och organisationskulturen mer blandad, när idrottens målgrupper också representeras i högre grad på maktpositioner, uttrycker intervjupersoner det som. Ett exempel på citat som speglar denna linje är:

” När vi vågar släppa in fler, som inte ser ut som normen, då kommer vi också visa att fler kommer hit. ... Jag bor i Botkyrka, jag är född i Sverige, och det ger också hopp till fler som vill ha en förtroendepost. Bara vi börjar öppna upp dörrar, maktdörrar, kommer göra att vi når fler. Och blir större som rörelse.

Vad behöver du och andra ledande företrädare i idrottens organisationer mer ha med er in i framtiden när det gäller arbetsmiljön? Det vill säga särskilt beakta när verksamhet, arbetsgivarpolitik och nya strategier utformas? Å ena sidan – ett fokus på att *främja och behålla* ett antal unika saker eller ”särart” i arbetslivet och som är uppskattade av civilsamhällets anställda generellt. I en jämförelse

mellan anställning i ideell sektor kontra i ett företag, uppger anställda faktorer som att arbetet i civilsamhället:

- är mer meningsfullt och engagerande
- innebär större frihet och flexibilitet
- handlar om annat än ekonomisk vinst
- är tryggare och innebär en mindre pressande arbetssituation.²⁰

På den andra sidan av anställmyntet, när det gäller faktorer som är *nackdelar* med att vara anställd inom ideell sektor jämfört med i ett företag, återfinns följande:

- sämre lön och utvecklingsmöjligheter
- kompetensbrist
- brist på ekonomiska resurser
- arbete och fritid flyter ihop.²¹

Så, vad blir slutsatsen för idrottsrörelsen att väga in inför 2030 när det gäller arbetsmiljö? Utifrån vad relevant forskning om att vara anställd i civilsamhället och denna trendrapports intervjupersoner lyfter, kan följande tre huvudområden tjäna som stöd för utvecklingsarbetet:

- Bibehållande av engagemang, delaktighet och meningsfullhet.
- Inkludering, synliggörande av maktstrukturer och att idrottsverkligheten speglar de uttalade idealen.
- Flexibilitet, åtskillnad mellan arbete och fritid samt främjande av särarten (det unika) i förutsättningarna för anställning.

Medarbetarskap och betydelsen av motarbetarskap

Ledande forskare anser att medarbetarskap i grunden handlar om hur du som anställd förhåller dig till arbetsuppgifter, kollegor respektive till arbetsgivaren. Tre delar således. Utifrån detta synsätt är alla anställda medarbetare, även chefen eller cheferna i organisationen.²²

I en diskussion kring vilka som är medarbetare i civilsamhällets organisationer, och med ingången att det är ett exempel på särart inom idrotten och övriga idéburna organisationer, lyfter Welander att inte bara anställda utan också förtroendevalda, ledare med flera ideellt aktiva ibland ses som medarbetare.²³ Denna breda eller om du vill inkluderande syn på vem som är medarbetare, skulle för idrottens del innebära ett annat synsätt på sin jättelika kompetensbas vs om endast anställda uppfattas vara medarbetare. Om idrotten använder det inkluderande medarbetarbegreppet, vad innebär det resursmässigt för idrotten? Skulle det exempelvis underlätta diskussionen kring vilka kompetenser som finns – och framöver behövs mer av – inom idrotten? När medarbetardiskussionen breddas och inte bara handlar om anställda, blir det ibland lättare att inta ett helhetsperspektiv på de människor och kompetenser som finns i organisationen. Det finns vissa risker med att allt för tydligt boxa in och reducera resursdiskussionen till att handla om ”anställda”, ”förtroendevalda” och andra nyckelaktörer – inte om kompetenser.

Om idrotten använder det inkluderande medarbetarbegreppet, vad innebär det resursmässigt för idrotten?

Forskaren Lena Lid Falkman vill göra upp med bilden av den ”besvärliga” motarbetaren. Hennes utgångspunkt är att uppfatta motarbetarskap som huvudsakligen positivt. Motarbetaren är exempelvis någon i organisationen som ser ett problem, berättar om det och försöker bidra till konstruktiva åtgärder. En kreativ motarbetare (medarbetare!) följer inte bara direktiv eller uppmaningar utan handlar utifrån vad som är bäst för respektive situation och sammanhang. Vilken är skillnaden mellan positivt och negativt motarbetarskap? Falkman anser att det handlar om när du agerar med organisationens bästa för ögonen respektive om du främst handlar utifrån egenintresse.²⁴

Nyckelfrågan för dig blir: Hur skapar eller främjar idrotten förutsättningar för positivt motarbetarskap, då det sannolikt är en avgörande del av varje organisations utveckling, problemlösning och klimat?

Vad blir utslagsgivande för välfungerande medarbetarskap inom idrotten 2030? Och vad behöver hända de närmaste åren? Intervjupersonerna ger ytterligare ledtrådar och olika perspektiv. Exempel är:

” Jag tror att... för att alla organisationer ska bli framgångsrika, bli optimerade, så krävs en hög förståelse för hybridens funktionalitet. Och man behöver ha en fot på båda sidorna.

Det kommer ställas högre krav på oss att berätta om vad vi gör och varför.

Det kommer ställas högre krav på oss att berätta om vad vi gör och varför. Och vilka avvägningar vi gör, på ett tydligare sätt.

Medledarskap kanske är ett slitet ord, men att ta ansvar, skapa engagemang och delaktighet. Och en stolthet som tar mig och min kompetens på allvar, där jag kan använda den.

Mer kollektivt ledarskap, till exempel att 5–6 personer har ett ansvar för någonting. [...] Ledarskapet måste finnas även hos de anställda. Det måste byggas in som en del. Utan det formella. Att man vill vara med och ”driva” utan att vara en chef i gruppen. Att hitta det i en arbetsgrupp, på ett nytt sätt. Då är det ett utvecklat ledarskap jämfört med vad man har idag.

Och, det ser jag hos våra medarbetare, att man vill ha en hög grad av självständighet. Men ibland tycker inte jag att man klarar den här självständigheten. ... Ibland bottenar man inte i värdegrunden.

Några sammanfattande utgångspunkter som du kan ta med dig i det fortsatta arbetet med medarbetarskap, handlar om att det kommer att:

- Kräva en förmåga att navigera både i en kommersiell och ideell logik (hybridiseringsidén).
- Innebära höjda förväntningar på att kunna svara på frågorna: Varför gör vi det vi gör? För vem? Och varför?
- Betyda än större medarbetaransvar, inklusive arbetsledning av kollegor, utan att nödvändigtvis vara i en chefsroll.
- Handla om att kombinera en hög grad av självständighet med trygghet i organisationens värdegrund – inte antingen eller.



Tillit en av grundpelarna

Leda med tillit – utopi eller hygienfaktor? Forskare och trendspanare noterar att hierarkier finns kvar, fastän många förutspådde deras död redan för flera decennier sedan. Hierarkierna existerar både uttalat och aktivt valt i våra organisationer och som en ibland osynlig men högst närvarande rest från tidigare dominerande företrädare, ideal eller styrmodeller. Idrottens organisationer utgör inga undantag. Utöver hierarkin förekommer parallellt ofta andra ledningsideal, styrdokument, organisationsmodeller, nätverk och kulturer i majoriteten organisationsmiljöer. Det tillståndet – snarare normalläget – brukar kallas för det organisatoriska landskapet. Det vill säga, olika ideal, ledningsmodeller och organisationsformer finns kvar som ”rester” i organisationsmiljön och slutar sällan att helt existera. Fastän en del av dem infördes för länge sedan eller inte längre är aktuella när pendeln kring ideal och synsätt svänger åt nya håll.

En konsekvens av landskapet är att majoriteten organisationer blir väldigt komplexa sammanhang att leda, fatta beslut kring och orientera sig i. Detta gäller oavsett om din roll är som anställd, förtroendevald eller ledare.²⁵ En inte allt för vågad gissning är att det organisatoriska landskapet inte är mindre mångfacetterat eller rörigt 2030. Hur förbereder sig din organisation på det? Ett sätt är att redan vid introduktion av nyanställda och förtroendevalda synliggöra hur det organisatoriska landskapet ser ut och ge tips på hur du bäst navigerar i och leder utifrån det. Varje ny person behöver förstå den aktuella organisationskartan, hur komplex eller rörig den än är.

Hur behöver då idrottens organisationsmiljöer vara i framtiden? Vad är att vänta? Hos trendrapportens olika intervjupersoner finns bland annat spaningar om att:

” Ska vi vara attraktiva behöver vi vara jämlika framöver. Vi har det på papper, 40–60 eller någonting. [...] Jag tycker verkligen att kvotering behövs, om man vill ha jämställdhet. ... När man inte ser det framför sig – till exempel jämställdhet – då tror jag det är svårt att få det att sippra hela vägen ned [i organisationen].

” Den samlande kraften, föreningskraften, vi måste förstå vad som står på spel. Och hur vi agerar tillsammans med vår styrelse. Så att vi landar rätt i den här professionaliseringen. ... Vi är flera i min ledningsgrupp som ser det här. Vi är flera i klubbarna som ser det här. Den här resan framåt.

Lusten, det man gör, ska vara viktigt. Att man drivs av det. Att sitta på 8 timmar för att få mat på bordet... Det är mycket mer motivationsstyrt. Det jag märker, både som idrottsperson och med ledarskap, är att det krävs att vara bra på att motivera. Det är den ena delen. Den andra är lojalitet. Den tycker jag är lite bortglömd. ... Att skapa en stark lojalitet hos medarbetarna, och då fundamentet trygghet längst ner. Det kommer alltid att vara grundstrukturerna.

Förståelse för vad som står på spel, arbete med jämlikhet och jämställdhet samt kunskap om motivation. Det är några av de avgörande sakerna att framöver vara extra vaksam på och aktivt arbeta med i idrottens organisationsmiljöer, sett med intervjupersonernas ögon.

Ska forskningen addera ytterligare några saker, så är exempelvis möjligheten att påverka förutsättningarna för arbetet du ansvarar för en nyckel. Annat handlar om att arbetslivet bör organiseras så att det finns både utrymme och arenor för samtal om komplexiteten i verksamheten. Dessutom bör såväl chefer som andra anställda få vara experter inom den verksamhet de leder – och deras expertis behöver tillvaratas. Tillit till dem som kan sakfrågorna med andra ord.²⁶

Sportkontor vs föreningskansli och den fysiska arbetsplatsens roll framöver

Vilka är skillnaderna mellan ett föreningskansli och ett sportkontor? Vad är att föredra ur ett tioårsperspektiv? De intervjupersoner som lyfter idéerna om sportkontor anser att:

” Sportkontoret kommer bli ännu viktigare. Ett kansli är, och nu blir det lite negativt, ett traditionellt föreningskansli. Det har en styrelse som är ideell, som har varit med i klubben i 100 år. Det kan vara lite taffligt. Flyttar jag perspektivet framåt – ett sportkontor är som vilken näringslivsverksamhet som helst. Paletten är mycket bredare och [det] jobbar med alla de här parametrarna. Ett idrottskansli jobbar mer som den traditionella föreningen. ... Ett sportkontor jobbar mer strategiskt, med det som är lite längre fram, jämfört med föreningskansliet.

[På ett sportkontor] måste vi ha de här personerna, de som är drivna, de som inte bangar att testa nytt. Vi behöver ha mod i styrelsen. Till exempel med tänk som ”vi köper inte in den importen – vi anställer istället en content manager”. ... Ett sportkontor är en tankesmedja inom idrotten.

Ur ett förbundsperspektiv, vi går åt det hållet. Vi är på väg att bli ett sportkontor redan nu. Men det är inte där utmaningen ligger. [...] distrikten är sedan Gustav Vasas tid. Jag tror inte den [organisationsmodellen] kommer vara hållbar under så mycket längre tid. Det här med att träna måndag och tisdag 17-18.30: det finns en risk att vi ramar in. Vi till exempel lägger krut på spontanidrott. Det är mer utifrån ett individperspektiv. Men vi ser till att samordna individerna, att underlätta och att det finns ett ramverk. Jag tror att där – där har vi en utmaning.

Frågan om sportkontor respektive föreningskansli är sannolikt mer komplex än att den ena varianten är ”bra” – den andra ”dålig”, respektive att den ena är gammal – den andra är framtiden. Men metaforerna – och vad vi laddar begreppen sportkontor och föreningskansli med – är ett utmärkt tidstypiskt exempel. Det påminner dig också om att fundera över: Vad gör en arbetsgivare inom idrotten attraktiv och relevant 2030?

Vad gäller framåt för det fysiska kontoret som del av arbetslivet? En av trendrapportens intervjupersoner uttrycker det som att:

” Gamla kontor är en passiv form. Med datorer och fasta arbetsrum. Klart vi kommer att ha det till en början, men tiden som människor är på vårt kansli – den är så liten. Vi kommer inte att använda kontoret på det sättet. Och har vi den här ytan, ja då betalar vi för mycket. Och ska vi ha den, då ska den finnas till för att mötas. Göra arbetet mer kreativt, bättre.

Vem behöver egentligen det fysiska kontoret? Vilka funktioner fyller det? Före Coronapandemin och covid 19 ställdes de frågorna med jämna mellanrum av i första hand framtidsspanare, forskare, innovativa företag och snabbväxande organisationer. Under Coronapandemin började allt fler, från alla samhällssektorer och typer av organisationer, fundera kring lämpliga svar på frågorna. Distansarbete, digitala arbetssätt, nya behov och förändrade kommunikations- och umgängesmönster är några av sakerna som driver på utvecklingen och angelägenheten.²⁷ Det finns många positiva preliminära effekter av distansarbete visar studier, väl värda att beakta inför planeringen av framtidens arbetsliv inom idrotten. Exempelvis bättre mående hos många, minskad stress och minskad restid. Annat handlar om att en hel del människor uppger att de får mer gjort när de arbetar hemifrån. Självklart finns totalt motsatta upplevelser också. Exempelvis ensamhet, social isolering och svårigheter att sätta gränser mellan arbete och fritid när du huvudsakligen befinner dig i ditt hem eller utanför det fysiska kontoret.²⁸

När du funderar på hur din organisations framtida kontorsliv bör vara, utgå gärna från följande frågor:

- Vilka behov av ett fysiskt kontor har vi – och vilka funktioner ska det fylla?
- Hur ser det ideala arbetslivet ut för idrottsmedarbetaren?
- Hur säkerställer organisationen att alla har likvärdiga förutsättningar för distansarbete under längre perioder?
- Vilka kompetensutvecklingsinsatser är aktuella för att anpassa framtida arbetssätt till både enskilda och organisatoriska behov?

**Vem behöver egentligen
det fysiska kontoret?**

Ledarskap och organisering 2030: avslutande reflektioner och sammanfattning

Framtidens arbetsliv, ledarskap och organisation har inga säkra svar idag. Men tänker vi inte på hur det bör eller kan vara och försöker framtidsspana riskerar vi att bli mer passiva och reaktiva än nödvändigt. Så, utifrån gjorda intervjuer till den här trendrapporten och litteratur på området: Vilka blir slutsatserna när det gäller ledarskap och chefsroll 2030 inom idrottsrörelsen? Vad är helt enkelt extra viktigt att du tar hänsyn till idémässigt och i praktiken?

Nedan är ett försök till att sammanfatta tankarna och visa både på bredden av perspektiv, önskemål och ibland skiljelinjer. Det är ingen komplett bild. En del av sakerna som tas upp kompletterar varandra. Andra utgör varandras motsats och kan innebära idékonflikter eller behov av vägval. När du läser igenom punkterna, vad vill du lägga till om du skulle välja max tre ytterligare saker till just ditt arbete med ledarskap och organisation inför 2030?

- 1. Ledarskapet** behöver vara **flexibelt** och fungera både för det kontorsnära och på distans, för det fysiska mötet och i en digital miljö.
- 2. Hybridiseringsledarskap** blir en framgångsfaktor inför 2030. Det vill säga förmågan att kombinera olika styr- och organisationslogiker samt att navigera rätt i gränslandet mellan ideellt, kommersiellt och offentligt.
- 3.** Det fortsatta öppnandet av **makt- och inkluderingsdörrar** är ett aktivt arbete många företrädare och organisationer behöver ägna fokus och prioritera om ideal och vardagspraktik ska överensstämma i så hög utsträckning som möjligt. Upplevelser av särkoppling – där prat och beslut om mångfald, jämställdhet och makt inte efterlevs i dagligt handlande – är ingen framkomlig väg för reell förändring. Varken idag eller i framtiden.
- 4.** Främjande av **särart i medarbetarskapet** och att förena inslag som motarbetarskap, lojalitet och värdegrundsarbete. Definiera sin bottenplatta: Vad är unikt inom idrotten?
- 5.** Hitta sätt att särskilt värna stimulerande, meningsfulla och engagerande **arbetsuppgifter**.
- 6.** Förmåga att navigera i, vara trygg med och se alla delar av **organisationslandskapet**. Annorlunda uttryckt: orientera sig i en komplex, rör(l)ig organisationsmiljö med olika slags styrning, ideal och såväl formella som informella inslag.
- 7.** Landa rätt på skalan mellan **standardisering och individualisering**: i arbetssätt, kultur och målbilder. Det vill säga, hitta balansen mellan vad som behöver vara lika för alla respektive anpassas utifrån individuella behov.
- 8.** Skapa en **tröskelsänkande** och välkomnande **miljö** för både sektorsbytare och (idrotts)lojalister. Med andra ord: oavsett om du har bakgrund från näringsliv eller offentlig sektor (sektorsbytare) eller är trogen idrottsrörelsen eller övriga civilsamhället (lojalister) hela din karriär så ska du vara välkommen.
- 9.** Sportkontoret eller föreningskansliet som arbetsplats. Här finns **organisering** för såväl förtroendevalda som anställda ledande företrädare att göra.
- 10.** Fortsatt främjande av en **förhandlings-/processkultur**, där lösningar generellt växer fram längs vägen i dialog mellan många olika aktörer och där svaren sällan finns från början.

Professionalisering

Några av de avgörande konfliktlinjerna när det gäller professionalisering i civilsamhällets, eller mer precist idrottens, organisationer utspelar sig mellan två olika utgångspunkter, poler eller axlar på spelplanen beroende på vilken metafor du föredrar. Kärnfrågan är hur du och din organisation förhåller er till olika ideal, sätt att organisera och tolkar framtiden. Det handlar exempelvis om att hitta sin position mellan polerna/axlarna i exempelvis följande par:

- ideellt – kommersiellt
- ideellt engagerade – anställda
- formell (akademisk) utbildning – erfarenhetsbaserad kunskap
- organiserat – oorganiserat
- nutid – framtid
- beprövat – oprövat
- invärld – omvärld
- föreningsform – hybrider.²⁹

Respektive begreppspår synliggör och exemplifierar vad som står på spel, apropå professionalisering. Hur din organisation navigerar mellan de respektive polerna eller utgångspunkterna får konsekvenser och du behöver försöka lotsa din organisation rätt på organisationshavet. Vad som är rätt eller fel 2030 finns inte nödvändigtvis ett tydligt svar på idag. Därför blir det viktigt att förstå vilka vägvalen är och att analysera plus och minus med olika alternativ.

Professionalisering är inte neutral. Det är sällan precist definierat vad den handlar om eller hur den ska hanteras internt. Professionalisering sätter saker i gungning, i flera avseenden. Människor, ideal, ledningsfilosofier, norm för vad som är ”bra” eller ”hög kvalitet” kommer i blickfånget. En del av sakerna som sker i professionaliseringens tjänst är inte alltid synliga för ögat. Det är med andra ord ibland fråga om aktiva eller medvetna val, men inte alltid. För vissa personer kan det upplevas som att plötsligt är professionaliseringen bara ”här”. Pang bom! Andra ser professionaliseringen som självklar, som en naturlig utveckling och till och med som ett måste för att överleva. Sannolikt finns i din organisation både professionaliseringsentusiaster och mer eller mindre öppna professionaliseringsmotståndare.

I denna andra del av trendrapporten fördjupar vi oss inom ett antal avsnitt som alla bär spår av, är exempel på eller kommer att påverkas av professionalisering. Allt täcks inte in – men tillräckligt mycket för att hjälpa dig och din organisation att ta ställning till frågan: Vad är professionalisering för oss? Men innan den fördjupningen tar vid behöver du en teoretisk grund och förståelse för vad professionalisering faktiskt är. Så, vi börjar där.

Vad är professionalisering för oss?

Vem är professionell?

Det är inte oomtvistat eller glasklart vad professionalisering faktiskt innebär, varken i civilsamhället generellt eller inom idrotten. Flera olika tolkningar förekommer. I en rapport, framtagen på uppdrag av civilsamhällets arbetsgivarorganisationer, konstaterar forskarna att:

- ” Bland annat pekar trenden på en ökande professionalisering av civilsamhället, och på en tilltagande betydelse av anställda för att uppfylla och bära de idéburna uppdragen.³⁰



Hos de ledande företrädarna som intervjuats i arbetet med den här trendrapporten, framträder ett par olika perspektiv när det gäller synen på professionalisering:

” Yrkesverksamma kan lära ideella att bli bättre på sina uppdrag. Kan man lära de ideella att skapa bra verksamhet... Där får man en ganska tydlig omsvängning: att andelen professionella kommer att öka.

... idrotten behöver professionalisering, att vi behöver kompetens. Hur vi når våra verksamhetsresultat. Hur vi blir en attraktiv arbetsgivare. [...] Professionalisering handlar om att det inte bara är den ideella kraften som styr.

Enkelt uttryckt: kunden först. Kunden, eller idrottaren, i centrum. Att det är proffsigt, att det inte är med vänsterhanden. Att jag kan sätta mig in i: Vad är det den här personen behöver? Inte bara ”läs den här broschyren, ring det där numret och så kan du kanske hitta något”.

Att man har en optimal organisation för att hantera frågor... Att kunna se helheten istället för delarna.

Yrkesverksamma kan lära ideella att bli bättre på sina uppdrag.

Att koppla professionalisering till ett yrke och lönearbete, en profession, eller att det handlar om en process där det successivt blir en ökande andel anställda i civilsamhället kontra ideella (förtroendevalda, ledare, medlemmar och frivilliga) är exempel på vanliga tolkningar. Ett annat perspektiv på professionalisering ser det som en gradvis förskjutning av makten och kontrollen i organisationen: från ideella till anställda (”experter”). Ytterligare ett synsätt handlar om skillnaden mellan att något görs bra (”professionellt”) respektive dess motsats, dåligt (”amatörmässigt”). Det vill säga, professionalisering kopplas till kvaliteten på det som utförs.³¹ Ett par av de här perspektiven framträder hos rapportens intervjupersoner, men också annat blir synligt.

I diskussionen kring professionalisering och hur läget är inom idrotten 2030, är ytterligare några aspekter av professionalisering värdefulla att förstå. Inte minst för att du ska kunna analysera din egen organisations både nuläge och

önskade framtidsscenario. Varje verksamhet behöver nämligen göra vägval på professionaliseringsskalan. Ett av dem handlar om nyckelfrågan: Vad innebär professionalisering för oss?

Viss hjälp har du av att förstå skillnaden mellan yttre och inre professionalisering. Yttre handlar bland annat om när en organisation eller verksamhet anställer utbildad personal, exempelvis en expert på ett visst område, i syfte att göra organisationen mer effektiv. Denna så kallade yttre professionalisering minskar eller förändrar de förtroendevaldas eller andra ideellas inflytande över organisationen. Inre professionalisering är något annat och innebär exempelvis att organisationen kompetensutvecklar sina ideella eller kräver att de ideella har vissa expertkunskaper för att komma ifråga för uppdrag eller roller. Genom inre professionalisering får verksamheten ut ”mer” av de ideella sett till produktion och kvalitet, men stänger samtidigt ute människor som skulle vilja vara ideellt engagerade i organisationen. von Essen pekar på att vägvalet här, både när det gäller yttre och inre professionalisering, står mellan ideal som kvalitet och effektivitet respektive demokrati och en öppenhet kring vem som får vara ideell.³²

Ett inte helt olik resonemang hittar vi hos Linderyd, när han diskuterar ny-professionalisering. Med det avses bland annat att organisationer i ökad utsträckning litar på experter för att bygga ett långsiktigt förtroende för verksamheten. Detta slags ”expertprofessionalisering” påverkar och ändrar ideella organisationers förutsättningar. Inte minst gäller det de verksamheter som historiskt har varit (eller är) beroende av medlemmar och frivilliga snarare än välutbildad, avlönad anställd personal.³³ Både von Essen och Linderyd menar sammanfattningsvis att professionalisering i civilsamhället berör avgörande frågor gällande organisering, makt och (det ideella) arbetets utförande.

Så, vad blir slutsatsen kring professionalisering? Finns det *ett* svar? Några exempel på definitioner och tolkningar finns ovan, både från forskningen och idrottspraktiken. Finns det fler? Alexius lyfter idén att professionalisering som begrepp kan innebära skilda saker i olika situationer. Hon exemplifierar med att begreppen professionalisering och ”professionell” ofta används utan att närmare förklara vad som faktiskt menas. Orden blir då så kallade metavärden – de definieras inte utan antas föra med sig olika slags positivt laddade ”resultat”. Ytterligare ett användningsområde för professionaliseringsbegreppet, är att koppla ”professionell” till likriktning och mer precist till standardiserade sätt att organisera verksamhet och organisation. Alexius exemplifierar från forskning inom biståndsvärlden, där professionell utifrån myndighetsperspektivet kan betyda att (den ideella) organisationen får råd av samma slags konsulter, skapar likartade strukturer (som andra organisationer) och använder likartade ”processer” och ledningsfilosofier. Det vill säga, det finns en ”riktig organisation” och den är ”professionell” om den ser ut på ett visst vis och består av snarlika ”rätta” ingredienser.³⁴

Vad blir slutsatsen kring professionalisering?

En avslutande dimension av professionalisering handlar om att den i regel innebär en utestängningsmekanism. Det vill säga, samtidigt som en grupp i organisationen får fördelar av ”professionaliseringen” så innebär den ett slags nollsummespel: när någon (grupp) får fördelar tappar någon annan i inflytande, status och tolkningsföreträde.³⁵

När du blickar framåt, har 2030 i sikte: Vilket är det första steget att ta, när organisationen vill "professionaliseras" eller verksamheten aktivt arbeta med "professionalisering"?

Utifrån inspel från forskare med expertis på området, kan följande tjäna som rimliga första åtgärder:

1. Börja med att ställa frågan: "Vad menar du med det?" när någon använder begreppet professionalisering. Där behöver varje professionaliseringsresa börja.³⁶
2. Arbeta med följande frågor i verksamheten, på arbetsplatsen eller i organisationen: Vilka är vår organisations svårbedömda situationer? Vilket kunskapskräv för att hantera dessa situationer? Hur förhåller sig organisationens regler, metoder och instruktioner till dessa situationer?³⁷
3. Som en sista påminnelse eller hjälp – beakta följande forskarreflektion:

” Ettoreflekterat förhållningssätt till professionaliseringsprocesser som urholkar tilltron till medlemmarna som experter och elit kan dessutom leda till att dessa personer gradvis omvärderar sitt engagemang för organisationen – vilket i sin tur inte bara skulle äventyra utan troligen också urholka ideella organisationers mervärde och särart.³⁸

Det finns med andra ord en hel del som står på spel när det gäller professionalisering. Och du behöver förstå vad och varför.

Marknadisering och hybridisering

Förmåga att förstå och kunna orientera sig i såväl ideell som offentlig och inte minst kommersiell organisationslogik lär bli än viktigare framöver. Att vara vad en del kallar "flerspråkiga" – att förstå såväl ideella som offentliga och kommersiella verksamhetsmodeller, styrningsideal och begrepp – är en sannolik framgångsfaktor för idrottens företrädare. En av trendrapportens intervjupersoner uttrycker det som att:

” Jag tror att... för att alla organisationer ska bli framgångsrika, bli optimerade, så krävs en hög förståelse för hybridens funktionalitet. Och man behöver ha en fot på båda sidorna. [...] Hela mitt perspektiv ligger i att hantera de här olika [synsätten].

I en framtidsrapport om EU-ländernas civilsamhällen framhålls, som en av de tydliga trenderna, att organisationer i den ideella sektorn skaffar sig legitimitet genom att använda företagslika både metoder och organisationsformer. Det i sig, menar rapportförfattarna, bidrar till en inneboende spänning mellan det icke-vinstdrivande uppdraget och nödvändigheten av att lyckas inom ramen för en marknadsekonomi.³⁹ Hur hanterar idrottsrörelsen den spänningen? Vilka alternativ står till buds? Det är komplexa processer och frågor att hantera. Frågorna försvinner dock inte från radarn de närmaste åren, utan lär fortsätta att bidra både till spänstiga samtal, frustration och avgörande vägval. Röster från trendrapportens intervjupersoner bekräftar bilden av att framtiden kom-

mer att handla om att som idrottsföreträdare hantera de ideella-kommersiella-spänningarna. Dessutom synliggörs nödvändigheten av att ha en ”linje”:

” Vi som är idrotten kommer både att ha samhällets förväntningar på oss, det vill säga alla, men också dem som ger oss finansiering: kommuner, regioner och andra. Och då kommer det att finnas tydliga krav på oss i hur vi har vår verksamhet. Apropå professionalisering.

Vi behöver hitta en rörlighet i vår ekonomi, inte bara arbeta under villkor från staten. Så om vi pratar om professionalisering, så kommer idrottskontoren att jobba mer utifrån ett CSR-perspektiv. Det ställs helt nya krav, det är inte bara att pyssla med idrott. [...] Samtidigt, vi sliter jävligt hårt på de ideella personerna. Och jag står bakom allting, men det ställer oerhörda krav på föreningarna. På de ideella. Du som idrottsförening är så mycket mer: du ska inte bara rulla ut en boll på en grasmatta. Det är så oerhört mycket mer.

Du kan citera mig på det: Vad kommer först? Vad är det första fokuset? Att så många som möjligt ska utöva en viss idrott eller att det görs i en förening?

Det är tydligt att det finns skilda perspektiv och en hel del starka åsikter hos idrottens ledande företrädare när det gäller marknadsiering, kommersiella krafter och föreningsidrott. Det är ämnen som berör, engagerar och där ideologiska eller idémässiga konfliktlinjer blir särskilt märkbara. Den avslutande frågan till dig blir därför naturlig: Vilken idémässig linje tror du är mest framgångsrik år 2030?

Vilken idémässig linje tror du är mest framgångsrik år 2030?

En närliggande framtidsspaning är den om att ideella organisationer allt mer kommer att befolkas av människor med erfarenheter från näringsliv. Såväl i styrelseroller som på kanslier.⁴⁰ Finns det något som säger att den trenden inte slår in också inom idrottsrörelsen sett ur ett tioårsperspektiv? Ju mer av hybridisering, där idéburna perspektiv samsas med kommersiella, och marknadsiering – där företagslogiker och -styrmodeller införs i idrottsrörelsens olika organ och sammanhang – desto högre sannolikhet för en ökning av företagsperspektiv och mindre av vad som historiskt sett kan beskrivas som klassiska ”folkrörelseinslag”: ideellt arbete, delaktighet och interndemokratiska processer. Några röster från intervjupersonerna berör detta. Exempel är:

” Jag slås av att det demokratiska perspektivet är oerhört viktigt, men att det inte alltid blir en effektiv diskussion av det. Att det inte för framåt. [...] Engagemang är ovärderligt, men splittring är inte bra. En massa olika viljor som strekar åt olika håll.

I en artikel med titeln *Idrotten och kommersen – marknaden som hot eller möjlighet?* lanserar forskarna fyra olika exempel på hur idrottsrörelsen kan förhålla sig till marknaden. Varje aspekt eller exempel har sina plus och minus. Exempelen är:

- ”Idrotts-AB”
- monopol på idrottstävlingar
- barn- och ungdomsidrott i kommersiell regi
- medlem eller kund i föreningens barnverksamhet?⁴¹

Kärnan i forskarnas resonemang, apropå idrottens förhållningssätt till marknaden, är om marknaden uppfattas vara ett hot eller en möjlighet. Den andra dimensionen av diskussionen handlar om elit- vs breddidrott och marknadens påverkan på respektive. Några av forskarnas slutsatser och nyckelfrågor inför framtiden blir: Vilka ledare önskar arbeta ideellt när det i den närliggande idrottshallen finns anställda och avlönade ledare? Vad sker med föreningsdemokratin när kommersiella inslag eller intressen tar plats i den ideella verksamheten? Och, vad händer med idrottens ”samhälleliga trovärdighet” när barn/unga huvudsakligen ses som kunder istället för medlemmar?

Sammanfattningsvis och med utgångspunkt i de perspektiv som Norberg och Redelius lyfter: du som ledande idrottsföreträdare behöver hantera frågan om det sedan länge etablerade samhällskontraktet mellan idrotten och staten. Det vill säga, landa rätt på skalan mellan förväntningar på att upprätthålla historiska föreningslivsideal kring öppenhet och tillgänglighet och att hantera idrottens relationer till marknaden. Med forskarnas ord:

” Frågan handlar alltså om vad som står på spel både för framtida generationer och för det svenska samhället. Hur många idrottsintresserade barn och ungdomar är redan idag exkluderade från att idrotta av ekonomiska skäl? Och hur många kommer att vara det i framtiden om ännu fler aktiviteter blir avgiftsbelagda?⁴²

Enfaldiga mångfald

Vi är inte i mål – men har kommit en bit på vägen. Så kan mångfaldsarbetet inom idrottsrörelsen kanske sammanfattas? Utifrån vad trendrapportens intervju-personer uttrycker, blir en slutsats inför framtiden att en av hörnstenarna i professionalisering är en reell och bättre representativitet på ledande positioner inom idrottens organisationer. Särskilt när det kommer till etnicitet, kön (fler kvinnor), funktionsvariationer och ålder (fler yngre).⁴³ Både bland förtroendevalda och anställda i ledande maktutövande positioner. Men hur ska det ske? Och hur sannolikt är det scenariot 2030 givet nuläget och befintliga synsätt och strukturer? Sett till idrottens mål kring representativitet och mångfald torde ett mardrömsscenario vara att 2030 exempelvis ha ”helvita” styrelser och ledningsgrupper. Något som 2020 är fallet i åtta av 14 ledningsgrupper respektive sju av 14 styrelser i granskade biståndsorganisationer.⁴⁴

En avgörande fråga och framgångsfaktor för att lyckas med mångfaldsarbetet, är vilka personer som finns på nivåerna under de hierarkiskt ”högsta” i organisationen eller inom idrottsrörelsen generellt. Det är

med andra ord inte bara representativiteten i högsta ledningen som är relevant, utan även rekryteringsbasen på andra nivåer. Det är ofta där som kommande företrädarstjärnor identifieras, kompetensutvecklas och idrottsbyråkratkarriärer startar. Vill du reellt skapa förutsättningar för breddad eller ökad mångfald inom idrotten, är därför det interna rekryterings- och kompetensutvecklingsarbetet, både i förtroendevald- och anställdleden, en nyckel. Slarvar vi med det, eller har allt för stor okunskap kring diskriminering, maktstrukturer och normer, gör vi självmål. Då bygger vi svårforcerade murar istället för att öppna upp maktdörrar för människor och kompetenser.⁴⁵

Vill du reellt skapa förutsättningar för breddad eller ökad mångfald inom idrotten, är därför det interna rekryterings- och kompetensutvecklingsarbetet, både i förtroendevald- och anställdleden, en nyckel.



Var måste mångfaldsarbetet börja (eller fortsätta)? Vad är avgörande? Flera av trendrapportens intervjupersoner ger konkreta förändringsexempel och önskemål inför 2030, bland annat:

” Mitt arv kommer jag aldrig ifrån. Men att få en insikt – det gör att jag har mycket lättare att förstå människor som är helt annorlunda än mig. Det slutade nästan med att jag slutade störa mig på personer! Och att förstå att ”det är kanske lika mycket mitt fel” att jag inte förstår den andra människan.

Jag kan bara utgå från mig själv. För mig är det insikter. Jag vill vara en bra ledare. Jag har ändå varit ledare i över 30 år, har arbetat som chef i över 20 år. Bara genom insikten att ”jag är en del av problemet, genom att jag är normen”. Bara det tycker jag är otroligt fascinerande. ... Bara genom att inse att vi som sitter på en maktposition ska ta in andra, det är en insikt. [...] Vi som sitter i en ledarposition idag, vi har fan ett ansvar!

Det kommer vara fler kvinnliga ledare. Vi kommer att släppa in fler kvinnor, inte minst kvinnor med en annan etnisk bakgrund. [...] När vi [inom idrotten] vågar släppa in fler, som inte ser ut som normen, kommer också fler komma hit.

Representation – absolut! Inom alla led. Det räcker inte med att vi anställer en CSR-ansvarig, som representerar ”gruppen”, och så har vi en innehållsansvarig som representerar normboxen. Så representation – en viktig fråga. [...] Ja, idrotten är lyhörd. Men den är inte så handlingskraftig. Mitt mål är att släppa in flera. Det är min hidden agenda. Det får du gärna skriva också!

Hur leder jag 25–30-åringar, som har en helt annan världsbild än mig? Hur blir jag en del i deras utveckling, istället för att bli den som säger: ”Här hos oss har vi fyrkantiga block som vi jobbar i”. ... Vi behöver istället tänka: Hur kan vi hjälpa dig att växa? Vad kan vi lära av dig? Och vad kan du lära av oss?

Utifrån vad intervjupersonerna nämner, är framgångsfaktorer för idrottens interna mångfaldsarbete sådant som: självkänedom, kunskap om normer, diskriminering och representation, vikten av förebilder, lyhördhet för dem du möter, aktivt arbete med dina egna fördomar, att förstå och ta ditt ansvar, att se din makt samt – kanske viktigast av allt – handling. Framgångsformeln är inte ännu mer prat eller beslut om mångfald, även om prat och beslut också är ingredienser som behövs. Märkbar och reell handling är sannolikt den enskilt viktigaste framgångsfaktorn för att idrotten ska lyckas med ambitioner kring ökad mångfald. Kanske tråkigt att konstatera, men det är samma framgångsrecept som gällde 2005 och 2020 som är aktuellt också inför 2030. Förändring sker, men det tar tid. För lång tid anser vissa.

Vilka grupper och perspektiv som är representerade påverkar bland annat synsätt, prioriteringar och återväxt/rekrytering.⁴⁶ Det som sker när allt för få perspektiv eller kompetenser är representerade och inte ”finns i rummet”, är att diskussioner och beslut riskerar att ske med bristande kunskaper.

Oavsett om mångfaldsarbetet är tänkt att leda till bättre ekonomi (högre ”vinst”), att i ökad utsträckning spegla idrottens deltagare och målgrupper, rättviseaspekter, att tillvarata och inte missa kompetens eller annat så kan en framgångsfaktor vara att identifiera den så kallade ledarskapslabyrinten.⁴⁷ I en studie av ledarskapspositioner inom innebandyn, framkom att kvinnor hade sämre förutsättningar än män att göra ledarskapskarriär som tränare. Trots mer utbildning och ledarskaps erfarenhet, visar forskning att kvinnor generellt uppfattas som mindre lämpliga än män att bli tränare. Fördomar om kvinnor och män – bland annat att kvinnor inte upplevs som lika kompetenta och kan ses som ”skrämmande” – och att män får privilegier inom idrotten och tränarskapet lyfts fram som förklaringar. Det handlar med andra ord om kulturella och strukturella problem. Forskarna menar att en av lösningarna ligger i att identifiera vad de kallar ledarskapslabyrinten inom idrotten: att män har fler genvägar, medan kvinnor generellt har många hinder att hantera på vägen när det gäller att ta sig fram och avancera i organisationen.

Framgång mångfaldsarbete

Så, vad krävs sammanfattningsvis för att idrottsrörelsen 2030 ska lyckas med både prat, beslut och handling kring mångfald? Några av slutsatserna handlar om det arbete du gör med dig själv – det måste börja där. Annat som bör vara hög prioritet på är: representativitet i ledande positioner bland både förtroendevalda och anställda (inklusive personer i chefsroller), arbete med förebilder, medvetenhet om rekryteringsbasen (såväl förtroendevalda som anställda), identifiering av ledarskapslabyrinter och andra strukturella hinder samt en autentisk vilja att göra något åt de skevheter som skaver. Och, det kanske känns så självklart att det är lätt att missa: stora mängder kompetensutveckling. Både för anställda, förtroendevalda och andra ideellt engagerade. Utbildningar, mentorskapsprogram, studiebesök, studiecirklar, pilotverksamheter med flera åtgärder.

Vad krävs sammanfattningsvis för att idrottsrörelsen 2030 ska lyckas med både prat, beslut och handling kring mångfald?

AI och digitalisering

Rekryteringsrobotar. Chattbotar. AI-automatiserat beslutsfattande. Individ- och målgruppsanpassade budskap som utgår från analyser av stora mängder digitalt inhämtad information. Mätinstrument som sitter på idrottsutövaren, samlar in mängder av data i realtid och hjälper dig att ändra strategi och fatta nya beslut allt eftersom exempelvis en tävling eller match pågår. Det är inte framtiden – det är idag. Vad väntar oss då 2030?

Utöver att mängder av arbeten eller uppgifter lär försvinna, kommer högst sannolikt en del färdigheter och jobb bli än viktigare. Det handlar exempelvis om arbeten som kräver övertalningsförmåga, sociala färdigheter, originalitet eller innehåller inslag av förhandling och omtanke om människor. Andra förmågor som lär bli särskilt värdefulla ju mer digitaliseringen och AI-användningen ökar, är att kunna ställa om och ta sig an nya arbetsuppgifter. Att lära nytt.⁴⁸ Är inte alla dessa exemplifierade förmågor och färdigheter del av kärnan när det gäller kravprofiler för såväl förtroendevalda som anställda inom idrotten? Högst sannolikt. Det gör att idrottens organisationer behöver ta väl hand om, förvalta och fortsätta främja dessa saker. Inte ta förmågorna för givet. Några av nyckelfrågorna som du bör ställa dig är: Vad kommer, eller bör, vara allt mer automatiserade arbetsuppgifter eller roller framöver? Och vad bör absolut inte vara det inom din organisation eller idrottsrörelsen i stort (utifrån vad du tror idag)? Det vill säga, vad är det som kräver en extra dos av originalitet – särart om du vill – de kommande åren?

Vad är det som kräver en extra dos av originalitet – särart om du vill – de kommande åren?

Tittar du in i framtidens arbetsliv, så är en spådom att det 2030 kommer att finnas andra yrkesroller och -titlar än de vi har idag. Några exempel, apropå digitaliseringens påverkan på arbetslivet, kan vara: HR-datadetektiv, algoritmansvarig, fokus- och distraktionsansvarig, gigeconomiansvarig, fördomsvakt och chattbotcoach.⁴⁹

Kan det vara så att framtiden rymmer både ett mänskligare och ett allt mer digitalt och AI-präglat arbetsliv? Det är i alla fall en av spaningarna som HR- och trendanalytikern Svante Randler gör. En av hans idéer går ut på att AI är bra för ledarskapet. Detta genom att du som är i en ledande roll framöver behöver ägna allt mindre tid åt analys och administration (det hjälper AI till med är idén) och får därmed mer tid till dina anställda, verksamheten och relationerna.⁵⁰ Så, i den bästa av världar: HR + AI = ett mer mänskligt ledarskap.

En annan spaning handlar om gigeconomien, även kallad plattform- eller delningsekonomin, och de så kallade gigjobbarna. I vilken utsträckning kommer de att befolka och utföra uppgifter inom idrottsrörelsen 2030? Inte alls? Till stor del? Och vilka uppgifter i så fall? Gigjobbandet är inte okontroversiellt och rymmer en del utmanande frågor när det gäller arbetsrätt och anställningstrygghet. En av dem är: är gigarbetarna att anse som egenanställda/företagare eller anställda ur ett arbetsrättsligt perspektiv? Oavsett svar och syn, kan idrottsrörelsen behöva ta ställning till om gigjobbande är ett attraktivt alternativ i framtiden. Det vill säga, är det slags utförande av en "tjänst" eller arbetsuppgift ett hållbart arbetssätt ur kompetensförsörjningsperspektiv? Juridiskt? Personalpolitiskt? Kan det vara ett sätt att pressa kostnader, avlasta kanslier och förtroendevalda, när det gäller vissa uppgifter? Frågan finns på bordet, om inte just idag så om en inte allt för avlägsen framtid.

Apropå digitalisering, är det så att framtidens arbetsliv – med eller utan fysiska kontor och andra arbetslivsinslag vi är vana vid – också handlar om än högre grad av individanpassning och flexibilitet? Och att kärnan är att hantera det allt mer gränslösa och digitala arbetet? Då kan följande sju ”människotyper” eller profiler vara nyttiga för dig att förstå inför kommande utformning av organisationens framtidsidéer och planer:

- 1. Totalsepareraren.** Hen skiljer helt på arbete och privatliv.
- 2. Platssepareraren.** Den här personen låter den fysiska platsen avgöra vad som är arbete och privatliv. Utgångspunkten är att arbete utförs på arbetsplatsen. Istället för att ta med jobbet hem, stannar platssepareraren kvar tills det är färdigt.
- 3. Tidssepareraren.** Vederbörande låter arbetstiden bestämma när hen arbetar. Arbetet kan ske på arbetsplatsen/kontoret, hemma eller exempelvis på ett kafé.
- 4. Privatlivsintegreraren.** Denna person låter privatlivet ”spilla över” på arbetslivet men inte tvärtom. Hen bokar till exempel läkarbesök eller kollar sociala medier på arbetet.
- 5. Arbetslivsintegreraren.** Handlar om när du låter arbetet komma in i privatlivet men inte det motsatta. Kan handla om att exempelvis kolla arbetsmejl i alla möjliga privata sammanhang.
- 6. Totalintegreraren.** Är en person som önskar ett fritt ”flöde” mellan arbete och privatliv utifrån behov.
- 7. Inkonsekventen.** Hen agerar på olika sätt och har ingen tydlig strategi. Personen vill exempelvis kanske vara en tidsseparerare, men klarar inte av det och byter inriktning.⁵¹

Vilken profil är mest önskvärd eller bäst? Det är inte helt enkelt att avgöra eller svara på, enligt forskare på området.⁵² Men för din egen del, vilken (eller vilka) av ovan sju typer stämmer bäst in på dig? Vad funkar för dina kollegor i samma organisation? Vilka typer leder du bäst och helst? Och vad kommer att vara aktuellt 2030? Börja klura på och nysta i de frågorna, så är du förhoppningsvis något på spåren och kan lättare orientera dig i det arbetsliv som gäller framöver.

Egen reflektion



Kompetenser – idrottsunika och andra

Kompetens handlar om din potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Det vill säga, att du utan att ha arbetat med en uppgift förut har förutsättningar att lösa den när du väl ställs inför ett skarpt läge. Bryter vi ned själva kompetensbegreppet än mer, är ett ganska vanligt synsätt att se på kompetens som att den består av ett antal olika generella förmågor. Det handlar exempelvis om kompetenser som: problemlösningsförmåga, språklig analytisk förmåga, samarbetsförmåga, kreativitet, ledarskap och stresstålighet. Utöver kompetens finns det närliggande inslag som är viktiga och kompletterande till en individs kompetens. Men, de är något annat än just kompetens: kunskaper, erfarenheter och personliga egenskaper. Det är lätt att blanda ihop närliggande begrepp och därför tala förbi varandra i organisationen, exempelvis när det kommer till rekrytering och utformning av kravprofiler.

Därför – nu och i framtiden – är en högst relevant grundstruktur för en kravprofil inom idrotten, för såväl anställda som förtroendevalda, följande rubriker eller delar:

- kompetenser (= generella förmågor)
- kunskaper
- erfarenheter
- personliga egenskaper
- intressen
- praktiska förutsättningar.⁵³

När trendrapportens intervjupersoner får frågor om vilka kompetenser och personliga egenskaper som är särskilt önskvärda hos anställda år 2030, framkommer en bredd av svar. Här är några av rösterna:

” Man behöver kunna axla frågor som man inte är specialist på själv, men kunna koppla ihop olika kompetenser. Så en mix mellan specialist och generalist, men några kommer behöva den idrottspecifika kunskapen och sen måste några andra kunna hålla ihop det här. [...] Jag tror att vi kommer se mer av marknad och kommunikation, det kanske har med professionalisering att göra. Hur man kommunicerar som organisation kommer att vara jätteviktigt. Både idag och om tio år. Hur sticker vi ut? Det kommer vara jätteviktigt.

Vi har alltid anställt samma slags människor. Det är människor från Bosön, samma personer, samma slags bakgrunder. [...] Jag tror vi kommer behöva människor som är trygga att röra sig inom olika fält. Både inom fält där idrotten växer, men också inom fält där den inte har blivit representerad förut. Och det krävs mod, det krävs kunskap för att röra sig i sådana områden.

I huvudsak är det väl två huvudspår. Var man än jobbar någonstans, på nationell eller lokal nivå, måste man ha kompetensen för det man gör. Den verksamhetsmässiga eller tekniska kunskapen. Och så kommer de här rollerna behöva en hög social kompetens. Att kunna hantera de människor som efterfrågar våra tjänster. De två sakerna. Har man dessa, då blir man en väldigt efterfrågad och uppskattad medarbetare på vårt kansli.

” Driv. Det belönar jag mest, vid lönesättning och sådant. Resten kan man nästan kompetensutveckla. [...] Summerar jag de fem medarbetare som har varit bäst de senaste 20 åren, så är det driv som speglar deras personlighet. Kommer man dit på en arbetsplats, då blir man fruktansvärt dynamisk. Då kommer framgången. Om man kan kombinera de två delarna: driv och prestigelöshet.

Det krävs en omställningsförmåga, hela tiden. saker förändras från en dag till en annan. Att kunna ställa om. Att inte vara den här fyrkantiga människan, den som kommer att jobba med stadgefrågor eller liknande. ... De (nya) kommer också ha mycket högre integritet – de tar ingen skit från någon annan. Och då krävs att det finns en chef som är öppen för förändringar – och att snabbt kunna möta det.

Några av intervjupersonernas förslag på inslag i kravprofilen för idrottsmedarbetaren är kompetenser eller generella förmågor. Annat handlar mer om olika specialistkunskaper eller önskvärda egenskaper.

Vilken är slutsatsen? Det vill säga, vad kommer att efterfrågas hos den idrottsanställda personen i framtiden? Vad kännetecknar framtidsmedarbetaren? Följande är ett försök till summering:

- Kompetenser: flexibel, samarbetsförmåga och ledarskap.
- Kunskaper: målgruppskunskap(er), verksamhetsmässig/idrottsspecifik kunskap, digitalisering, marknad, kommunikation och normkritik/representativitetskunskap.
- Personliga egenskaper: mod, social förmåga, driv/stark egen motivation, prestigelöshet och integritet.

En reflektion inför framtiden när det gäller inslag i idrottsmedarbetarens kravprofil, är att mixen mellan kompetenser, kunskaper och personliga egenskaper blir avgörande. En person kan sällan ha allt som listas i drömkra­vprofilen, men alla eller majoriteten anställda måste nog ha en hel del av de identifierade sakerna? En annan spaning, med utgångspunkt i vad de ledande idrottsföreträdarna lyfter fram, är att dina personliga egenskaper rent prioriteringsmässigt uppfattas som viktigare eller i alla fall minst lika viktiga som de kunskaper och kompetenser du har. Är detta rentav en särart för idrottsrörelsen vi är på spåret här? Alltså, att en anställds personliga egenskaper prioriteringsmässigt *är* eller *blir* viktigare än ens kompetenser eller kunskaper i framtiden? Kanske.

En nyckelaktör i idrottens organisationer är valberedningen.

En nyckelaktör i idrottens organisationer är valberedningen. Den är avgörande för att arbeta fram förslag på kompetenta och representativa styrelser och behöver för att vara framgångsrik bestå av en bredd av förmågor och människor. Att i sitt urvalsarbete utgå från en liknande grundstruktur kring kravprofil som gäller för anställda är att rekommendera.

Valberedningen, i likhet med arbetsgivare som rekryterar anställda, har på sitt bord att landa rätt när det gäller mixen av kompetenser, kunskaper och personliga egenskaper. Betydelsen av detta lär inte minska inför 2030.

Slutligen, sett till idrottsmedarbetarens kravprofil, en högst relevant fråga: Vilka av de identifierade kompetenserna, kunskaperna respektive personliga

egenskaperna är relevanta redan idag (i lika hög utsträckning som de är 2030)? Och vad tycker du saknas på bruttolistan ovan? Börja gärna där i ditt inventeringsarbete på hemmaplan. Då har du lättare att identifiera både nuläge och skillnaden mellan nuläge och önskat läge 2030 när det gäller kompetenser, kunskaper och personliga egenskaper.

Ytligt varumärkesklet eller attraktiv arbetsgivare på riktigt?

Vem vill inte vara en attraktiv arbetsgivare? Frågan är värd att ställa, då den annars riskerar att bli en organisationsklyscha som du, jag och alla andra riskerar att upprepa och outtalat antar att alla lägger samma innebörd i som vi själva gör. Mantrat attraktiv arbetsgivare har funnits ett tag, det är i sig inte nytt. Men vad gör att det fortsätter att vara intressant – och är relevant också 2030? Sannolikt på grund av att allt för få organisationer och arbetsgivare är fullt ut attraktiva arbetsgivare idag. Många vill – färre har hittat framgångsformeln. Eller så är organisationen en delvis attraktiv arbetsgivare och vill successivt bli mer attraktiv inom allt fler områden.

Rekrytering, introduktion, lön, förmåner, kompetensutveckling och arbetsmiljöarbete. Det är vanliga exempel på vad arbetsgivare som önskar vara eller bli attraktiva ofta försöker arbeta med. Annat handlar om organisationskultur, ledarskap, arbetsgivarvarumärke, värderingar och delaktighet. Med andra ord – klassiska och ovärderliga vardagsinslag i majoriteten organisationers HR-/personalarbete. Attraktiv arbetsgivare är således inte begränsat till en handfull områden, utan präglar och bör rimligen utmärka hela kedjan av HR-relaterade aktiviteter. Från att attrahera till att behålla och utveckla samt avveckla medarbetare. Att vara en attraktiv arbetsgivare bör ses som ett personalpolitiskt statement eller ett långsiktigt mål, snarare än att handla om att förbättra sig inom ett fåtal om än bärande HR-områden.

Vad nämner ledande idrottsföreträdare som exempel på faktorer som bidrar till att vara en attraktiv arbetsgivare 2030? Intervjupersonerna lyfter sådant som:

- En tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda (och andra ideella) och tjänstepersoner.
- Kunskap i arbetsmiljöarbete.
- Skickligt ledarskap.
- Förmåga att leda olikhet.
- Digitaliseringsmognad.
- Attraktiv möteskultur.
- En tydlig målbild (= svar på frågan "vart vill vi?").
- Förmåga att hantera olika gränsdragningsproblematiker.
- Att arbeta värderingsstyrtd.
- Representationsmedvetenhet.
- Meningsfulla arbetsuppgifter.
- Lagarbete.

Flera av de nämnda framgångsfaktorerna för att uppfattas vara en attraktiv arbetsgivare är sannolikt relevanta redan idag. Men vilka är det inte och behöver därför tränas lite extra i din organisation? Att svara på den frågan är en bra start



för ett proaktivt arbete med att bli, eller behålla sin position som, en attraktiv idrottsarbetsgivare.

Ytterligare ett skäl att inte passivt hoppas på att av slumpen plötsligt bli en attraktiv arbetsgivare, är att det sedan en tid förekommer företag som gör ranking-listor av arbetsgivare. Det finns flera aktörer som erbjuder medarbetare att anonymt ranka sin nuvarande arbetsgivare, vilket möjliggör för potentiella arbetssökande att kolla upp den organisation hen exempelvis ska på anställningsintervju till. Hur det slags tjänster utvecklas till 2030 är svårt att sia om, men att de redan finns på marknaden visar på intresset för och vikten av att som arbetsgivare uppfattas som attraktiv av sina befintliga anställda. Inte bara av kommande. Att inte vara en attraktiv arbetsgivare innebär ett risktagande och kan stå organisationen och verksamheten dyrt.

Vad säger forskningen då? Exempelvis, hur förhåller sig värdegrundsretoriken till varumärkesarbetet? En av slutsatserna i en aktuell avhandling på temat handlar om att allt för mycket ”prat” om varumärke kan provocera den ideella organisationens intressenter. Detta på grund av att varumärkesarbete förknippas med vinstdrivande företag. Varumärkesarbete (exempelvis kring att vara ”en attraktiv arbetsgivare”) kan bidra till stärkt intresse och uppmärksamhet, men innebär också vissa risker. Ju mer snack om varumärke i organisationen, desto större identitetskonflikter internt i den idéburna organisationen. Frågan ”Vad är vi egentligen – en ideell aktör eller ett företag?”, hamnar med andra ord på radarn ju mer av varumärkesprat som förekommer.⁵⁴

Tre avslutande frågor till dig, apropå att sammanfatta tankarna kring attraktiv arbetsgivare, framgångsfaktorer, vad forskningen visar och den oskrivna framtiden: Vad bör mantrat eller målbilden attraktiv arbetsgivare laddas med i din organisation? Vad betyder det helt enkelt? Och, vilka är de första – eller kommande – stegen på vägen mot att bli en än mer attraktiv arbetsgivare? När du och dina kollegor funderar på dessa frågorna och prioriterar bland utvecklingsidéerna, arbetar ni proaktivt och medvetet. Det är i sig framgångsnycklar.

Betalt, valt eller frivilligt?

Vem kommer att göra vad 2030? Vad ingår i rollen som ideell ledare, förtroendevald respektive anställd inom idrotten? Utifrån de mönster som finns i dag kan vi sja om hur det blir i framtiden. Spekulera. Inte komma med några kassaskåpssäkra förutsägelser, men provtänka kring antaganden och önska. Vad tror exempelvis ledande idrottsföreträdare om framtidens nyckelaktörer i organisationen? Hur ser rollfördelningen ut? Ett antal olika perspektiv från intervjupersonerna till trendrapporten är:

” Yrkesverksamma kan ”lära” ideella att bli bättre på sina uppdrag. Kan man lära de ideella att skapa bra verksamhet... Där får man en ganska tydlig omsvängning: att andelen professionella kommer att öka. För att klara den efterfrågan som kommer. Men vi tror också att antal ideella behöver öka. Där finns väldigt lite lösningar, det är lite forskat om. Hur ser framtidens förening ut? Hur ser den ideella rollen ut framtidsmässigt? Kan man klara ut den bilden, att förpacka ett erbjudande till någon, så kan det underlätta för de yrkesverksamma.

Det vi står i nu, handlar om utmaningen mellan det ideella och tjänstemannaperspektivet. Jag vill inte kalla det tjänstemannaperspektivet, för jag tycker att man kan vara en professionell ideell också.

Kidsen är mer upplysta än vi. De kanske inte kan rabbla alla floder i Europa idag, men de är bättre på problemlösning. ... Du måste lära dig att förhålla dig till dem, de vill ha andra saker än vi 60- och 70-talister. ... Jag tycker att förändringen har accelererat de senaste 7–10 åren.

Om jag pratar utifrån föreningsidrotten, som inte har anställda, som inte har ett kansli. ... Framgången för dem [föreningarna] är att de delvis är en fleridrottsförening. De har flera sektioner, olika idrotter, i föreningen. Det finns allt. Jag tror att det är en symbol för att tänka flexibelt. Vi behöver skapa fler områden för att nå fler. Och det tänket tar jag med mig i de rummen jag är i idag.

Intervjupersonerna ger många och olika exempel som handlar om den klassiska frågan: Vem bör göra vad? Det finns en bredd i framtidsbilderna som målas upp: mellan ledande företrädare som ser en förskjutning mellan vem som bör ”serva” vem i organisationen och som lyfter balansen mellan det ideella och tjänstepersonsperspektivet till idéer som handlar om kommande generationers förmågor vs ledande företrädare inom idrotten idag. Andra lyfter verkligheten för föreningar utan anställd personal. Svaren speglar både olika ideal och visar på den variation i förutsättningar som förekommer inom idrottsrörelsen. En organisation med många anställda och ett relativt stort kansli kommer i framtiden sannolikt att svara på – och lösa – frågan om ”vem gör vad” 2030 annorlunda än den till 100% ideellt ledda och drivna föreningen. Kanske är en av ledtrådarna till den framtida ideala rollfördelningen just detta: ett icke-standardiserat angreppssätt och stor hänsyn till respektive idrotts eller förenings förutsättningar? Motsatsen till det vore ett väldigt fyrkantigt, icke-flexibelt och överdrivet standardiserat ramverk för organisering med litet utrymme för lokala avvikelser, oförutsedda händelser eller omvärldstryck.

Kanske är en av ledtrådarna till den framtida ideala rollfördelningen just detta: ett icke-standardiserat angreppssätt och stor hänsyn till respektive idrotts eller förenings förutsättningar?

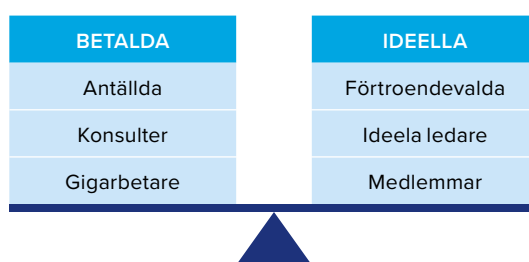
Hur får vi ut mesta möjliga förmåga av varje roll och människa i vår verksamhet? Och vilka förutsättningar behöver var och en? De frågorna är minst lika relevant att försöka hitta lösningar på som vem-gör-vad-frågan. Och de lär vara lika angelägen att arbeta med år 2030 som idag. I en forskningsrapport om anställda i det

Hur får vi ut mesta möjliga förmåga av varje roll och människa i vår verksamhet? Och vilka förutsättningar behöver var och en?

svenska civilsamhället, ställs frågan i vilken utsträckning anställda och frivilliga utför samma arbetsuppgifter i organisationen. Svaren är: nej, majoriteten anställda och frivilliga utför inte samma arbetsuppgifter. Sex av tio svarar det. Två av tio anser att ja, påståendet är delvis sant medan en av tio upplever att ja, det är så i hög grad eller helt att anställda och frivilliga utför samma arbetsuppgifter i organisationen.⁵⁵ Om du blickar in i framtiden, tänker år 2030: Hur mycket överlappande uppgifter bör det finnas mellan

nyckelaktörerna i organisationen? Ditt svar bygger bland annat på hur du uppfattar att en ideal rollfördelning mellan anställda och ideella oavlönade förtroendevalda och andra ideella bör utformas. Men det handlar exempelvis också om din syn på: var makten i organisationen bör finnas, uppdraget och tolkning av det, vem som bör arbetsleda vem, hur viktig delaktighet är, hur ansvarsutkrävandet ska gå till med mera.

Om du tycker att det är viktigt med tydliga ansvarområden och att var och en förstår sin roll och sitt bidrag till verksamheten, är en idé att arbeta med någon form av kompetensmodell. Det vill säga, utifrån idén om 100% kompetenskaka: Vad bör den anställda, förtroendevalda samt ideella ledaren göra (och andra aktörer om du vill arbeta med en mer komplex organisationsbild)? Och vilka förutsättningar behöver var och en av aktörerna för att lyckas med just sitt uppdrag? Se nedan grundmodell som en utgångspunkt för idéarbetet. Fyll förslagsvis på med relevant ytterligare innehåll gällande aktörer och förutsättningar utifrån din verksamhets unika behov.



I framtidens idrottsrörelse – vem har makten? Den ideella delen av rörelsen eller den med anställda, konsulter och eventuella ytterligare avlönade aktörer? Om vi utgår från ett av citaten från en av trendrapportens intervjupersoner, så är en av framtidsbilderna en förändrad roll- och därmed maktfördelning: en förskjutning från den ideella delen av organisationen till anställddelen. Kanske är det slags tanke redan verklighet i delar av idrottsrörelsen? Vissa företrädare skulle kalla det ett skolboksexempel på professionalisering – andra ett typexempel på avart och så långt ifrån professionalisering idrotten kan komma. Hur tänker du?

Professionalisering 2030: avslutande reflektioner och sammanfattning

Givet de exempel som tas upp i den här rapporten: Vad blir slutsatserna när det gäller professionalisering och idrotten de kommande åren? 2030?

En röd tråd och bärande slutsats kan redan nu avslöjas: professionalisering inom idrotten handlar om så mycket mer än bara diskussionen om anställda eller ideella, avlönat eller obetalt arbete.

Utifrån forskning om professionalisering, rapporter på temat samt ledande intervjuade idrottsföreträdarens syn – vad behöver du förstå för att ta arbetet på hemmaplan vidare? Följande är ett försök till sammanfattande reflektioner och medskick i tio punkter:

- 1. Professionalisering behöver definieras.** "Vad menar du med det?" är en hjälpsamt nyckelfråga du som ledande företrädare behöver ställa varje gång någon yttrar de bevingade orden "Vi behöver mer av professionalisering!". Det är nämligen skillnad på om professionalisering exempelvis tolkas som att satsa på ökad kompetensutveckling av förtroendevalda, anställa fler experter eller öka standardiseringen när det gäller metoder och modeller.
- 2. Professionalisering kan betyda fler anställda – men inte bara.** Den som har en profession, ett yrke, brukar i vardagstal omtalas som att hen är professionell. Men stannar vi bara vid den definitionen av vad professionell är – någon som yrkesarbetar i en av idrottens organisationer – täcker vi in allt för lite av vad professionalisering de facto både är och lär vara framåt.
- 3. Professionalisering handlar ibland om omfördelning av makt.** I civilsamhället generellt och inom idrottsrörelsen specifikt, behöver professionalisering alltid beakta maktaspekter och om så kallade professionaliseringsprocesser innebär förändring eller förskjutning av maktbalanser i organisationen. Professionalisering i sig är inte en organisationsmodell, men kan i en del fall i praktiken innebära att formell eller informell makt flyttas från den ideella delen av organisationen till den med anställda. I vardagstal kallas avarterna av detta för tjänstepersonsstyre.
- 4. Professionalisering betyder inte företagisering.** En del tolkar professionalisering som att det betyder mer av näringslivstänk, kommersialisering och människor med bakgrund från företag i bärande roller inom idrottsrörelsen. Det kan så klart handla om det, men handlar sällan bara om just det. Det vore en väldigt snäv syn på professionalisering. Däremot kan det säkert bli så, att allt fler organisationer präglas av erfarenheter, ideal och människor från näringslivet och att det i sin tur kan driva en del organisationers professionaliseringsresor i vissa riktningar.
- 5. Professionalisering kan vara bra – och dåligt.** Professionalisering är inte per automatik bra eller dåligt. Forskare visar däremot att det ofta finns en outtalad idé om att professionalisering ges en positiv och lite luddig värdeladdning. Professionalisering är heller sällan eller aldrig ett nollsummespel. Det vill säga, när någon vinner på ökad eller stärkt professionalisering, finns också någon eller några som samtidigt förlorar: i inflytande, idémässigt eller annat.
- 6. Prat om professionalisering tenderar att driva professionalisering.** Om organisationen pratar mycket om professionalisering kan allt fler få intrycket att "här pågår en massa professionalisering"! Det vill säga, prat om professionalisering kan i sig driva professionalisering.

- 7. En del tycker att det finns motsättningar mellan ökad professionalisering och ideellt engagemang – andra inte.** Det förekommer både de som hävdar att det inte är något motsatsförhållande och de som ser professionaliseringen som ett konkret hot mot det ideella engagemanget.
- 8. Professionalisering påverkar interndemokratiska processer.** För en del verksamheter inom idrotten kan professionalisering komma att innebära än mer arbete med ideellas delaktighet, kompetensutveckling av förtroendevalda och stärkande av klassiska föreningslivsinstitutioner som årsmöten, medlemsmöten och styrelser. I andra verksamheter lär förflyttningar mot mer av volontärarbetande arbets sätt ske, där exempelvis anställda frivillig- eller volontäransvariga arbetsleder ideella i högre utsträckning än vad som är fallet idag.
- 9. Professionalisering kan innebära bättre representativitet – men inte automatiskt.** Om idrotten laddar professionaliseringsbegreppet med att det bland annat handlar om fortsatt eller ökat arbete med representativitet i exempelvis ledande roller i anställd- och förtroendevaldorganisationen, är det ett exempel på hur professionalisering kan förses med ett proaktivt innehåll eller en medveten och definierad innebörd.
- 10. Professionalisering påverkar särarten inom idrotten.** Önskar idrottsrörelsen exempelvis att arbete med professionalisering handlar om mer av medmänsklighet, öppenhet och allas rätt att idrotta så är det något som professionalisering behöver "laddas" med. Annars riskerar bärande värden inom idrotten att vara viktiga – men något annat än att uppfattas som del av en tilltagande professionalisering. Att erövra professionaliseringsbegreppet, ladda det med relevant innehåll och göra det till sitt lär bli en framgångsstrategi de kommande åren. För vem vill motsatsen: att professionaliseringsarbetet är utan värderingsladdad innebörd, reaktivt eller inte har idrottens uppdrag och särart i fokus?



Appendix

Slutnoter

- 1 För att variera språket används begreppen "idrotten" och "idrottsrörelsen" synonymt om inget annat framgår av rapporttexten. Detsamma gäller begreppen civilsamhälle, ideell sektor och idéburen sektor. Som en jämförelse kan sägas att i Jorid Hovdens text *Demokrati eller hegemoni? Jämställdhet och makt inom idrottsrörelsen*, definieras idrottsrörelsen som den organiserade idrotten. Hon sätter också likhetstecken mellan "idrotten", "idrottsrörelsen" och paraplyorganisationen Riksidrottsförbundet (RF).
- 2 I en rapport från 2015, *Viktiga trender för morgondagens ledarskap* av Cecilia Åkerblom, återges resultat från en studie av den amerikanska arbetsmarknaden. Bland annat framkommer att av 700 klassificerade yrken, kommer så många som 46% av dessa sannolikt att ersättas av digital och automatiserad teknik inom en 20-årsperiod. För Sveriges del kan andelen vara ännu högre, enligt samma trendrapport.
- 3 Sju ledande företrädare inom idrotten har intervjuats som del av rapportens datainsamling. Se *Appendix* för information om vem samt för att ta del av intervjufrågorna. I rapporten levandegörs intervjupersonerna och deras tankar genom såväl citat som i en del avsnitt i form av en mer sammanfattande bild eller slutsatser.
- 4 För en fördjupning av de trender och omvärldstryck som påverkar civilsamhällets organisationer (inklusive idrotten), se bland annat forskningsantologierna/-böckerna: *Är idrott nyttigt? En antologi om idrott och samhällsnytta, Från nationalstat till näringsliv – det civila samhällets organisationsliv i förändring, Civilsamhället i samhällskontraktet – en antologi om vad som står på spel, Civilsamhället i det transnationella rummet* och rapporten *Regenerating Europe's Third Sector – 13 competences our next generation of leaders will need and 7 reasons why*.
- 5 Se exempelvis boken *Är chefen människa? Om chefens uppdrag, utmaningar och möjligheter i civilsamhället* för en utförlig diskussion och beskrivning av formellt, informellt och reellt uppdrag.
- 6 EU3Leader, *Regenerating Europe's Third Sector*, 5ff.
- 7 Welander, *Är chefen människa?*, 40ff. Av de 40-talet intervjupersonerna i boken var ett antal verksamma i ledande funktioner inom idrottsrörelsen.
- 8 Se exempelvis forskning kring destruktivt ledarskap och dess konsekvenser i en studie från Försvarshögskolan, <https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2019-10-31-forskning-om-chefer-som-gor-skada.html> (hämtad 2020-06-10).
- 9 Åkerblom, *Viktiga trender för morgondagens ledarskap*, 20ff.
- 10 Welander, *Är chefen människa?*, 122f.
- 11 *2019 Idrotten i siffror – SISU*, <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/idrottsrorelsen-i-siffror/2019-idrotten-i-siffror---sisu.pdf?w=900&h=900> (hämtad 2020-06-16) och *2019 Idrotten i siffror – RF*, <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/idrottsrorelsen-i-siffror/2019-idrotten-i-siffror---rf.pdf?w=900&h=900> (hämtad 2020-06-16).
- 12 Dalsvall och Lindström, *Att leda föreningar. Modernt styrelsearbete – bortom tankefällan*, 37.
- 13 Bland andra Wijkström och Einarsson, i *Från nationalstat till näringsliv?*, 78f, kommer till slutsatsen att civilsamhällets organisationer i allt större utsträckning lånar in näringslivsideer – och att dessa successivt kommit att ersätta offentlig sektors språkbruk, ideal och ledningsfilosofier som huvudsaklig inspirationskälla.
- 14 Se bland annat Dalsvall och Lindström, *Att leda föreningar*, 47ff.
- 15 Dalsvall och Lindström, *Att leda föreningar*, 47ff.
- 16 Tengblad och Oudhuis, *Organisatorisk resiliens – vad är det som gör företag och organisationer uthålligt livskraftiga?*, 15ff.
- 17 Oudhuis och Tengblad, *Vilka lärdomar kan arbetslivet dra nytta av?*, 204ff.
- 18 Jutterström et al., *Anställd i det svenska civilsamhället – engagemang, ansvar och delaktighet*, 66.
- 19 Jutterström et al., *Anställd i det svenska civilsamhället*.
- 20 Jutterström et al., *Anställd i det svenska civilsamhället*, 40ff.
- 21 Jutterström et al., *Anställd i det svenska civilsamhället*, 40ff.
- 22 Velten, Tengblad och Heggen, *Medarbetarskap – så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*, 13.
- 23 Welander, *Är chefen människa?*, 115f
- 24 Persson, *Ta hand om dina motarbetare*, *Chefstidningen* 1/2020, 14ff.
- 25 För en fördjupning av det organisatoriska landskapet, se exempelvis Dalsvall och Lindströms bok *Att leda föreningar*.
- 26 Regnö, *Cheferna – organisering för tillit*, 58f.
- 27 Lyssna exempelvis på podden *Framtidsstudion*, av Kairos Future, för att ta del av diskussioner om digitalisering, framtidens kontorsmiljöer och arbetssätt – exempelvis hoffice.
- 28 Se exempelvis nyhetsartiklar som: Lindström, *Hjärnforskaren: "Allt fler börjar inse att vi inte behöver kontoren"*, <https://www.dn.se/ekonomi/hjarnforskaren-allt-fler-borjar-inse-att-vi-inte-behover-kontoren/> (hämtad 20-05-18), Magnusson, *Inte undra på att "flexibilitet" blivit ett så fullt ord*, <https://www.dn.se/ledare/lisa-magnusson-inte-undra-pa-att-flexibilitet-blivit-ett-sa-fullt-ord/> (hämtad 20-05-18) och Nordlund, *Undersökning: Många mår bättre av distansarbete*, <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/distansarbete> (hämtad 20-05-18).
- 29 Dessa poler, ibland motpoler, blir tydliga i de intervjuer med ledande företrädare inom idrotten som genomförts som del av datainsamlingen till den här trendrapporten. De återfinns också i forskning om civilsamhället och dess förutsättningar.
- 30 Jutterström et al., *Anställd i det svenska civilsamhället*, 2.
- 31 För en vidare diskussion, se exempelvis Wijkström och Einarsson, *Från nationalstat till näringsliv?*, 42ff, Alvesson, *Tomhetens triumf*, 162ff och Welander, *Är chefen människa*, 77f.
- 32 von Essen, forskarreflektion (opublicerat paper, presenterat våren 2020 vid Ideell Arenas mötesplats "Fenix Alumni").
- 33 Linderyd, *De varumärkeskluvna. Varumärkesarbete och värdegrundsretorik i ideell och offentlig verksamhet*, 144ff.
- 34 Alexius, forskarreflektion (opublicerat paper, presenterat våren 2020 vid Ideell Arenas mötesplats "Fenix Alumni").
- 35 Alvesson, *Tomhetens triumf*, 162ff.
- 36 Inspirerad av forskaren Susanna Alexius, som medverkade vid ett seminarium med Ideell Arenas nätverksledare, 20-06-09.
- 37 Victor Tillberg, *Professionalism under attack*, 69.
- 38 Linderyd, *De varumärkeskluvna*, 148.
- 39 EU3Leader, *Regenerating Europe's Third Sector*, 4.
- 40 Welander, *Är chefen människa?*, 75f.
- 41 Norberg och Redelius, *Idrotten och kommersen – marknaden som hot eller möjlighet?*, 177ff.
- 42 Norberg och Redelius, *Idrotten och kommersen*, 192.

- 43 I sammanhanget är det värt att notera att från och med juni 2021 gäller en ny bestämmelse inom idrotten: 40/60-regeln (när det gäller kön) tillämpas då i styrelser och valberedningar inom specialidrottsförbunden (SF). Läs mer på <https://www.rf.se/Nyheter/Allanyheter/beslutomkvoteringfor4060representationistyrelserochvalberedningar> (hämtad 2020-09-21).
- 44 Global Bar Magazines granskning. Se exempelvis artikeln <https://tidningensy.se/2020/17-augusti-2020/vita-dominerar-bistands-sverige/> (hämtad 2020-09-17).
- 45 Det finns en uppsjö av handböcker, verktyg, rapporter och inspirationsmaterial kring konkret mångfalds- och inkluderingsarbete. Se exempelvis boken *Välj mångfald! En metodbok för dig som vill arbeta för inkludering*, www.ifau.se, www.makeequal.se och www.akademssr.se/uua/ populärvetenskap.
- 46 Se exempelvis *Folk i rörelse – medborgerligt engagemang 1992–2014*, av von Essen, Jegermalm och Svedberg.
- 47 Eliasson, *Normer som hindrar kvinnor att bli tränare i idrott. En sociokulturell analys av innebandykulturen*, <https://www.innebandy.se/media/13850/normer-som-hindrar-kvinnor-fr%C3%A5n-att-bli-tr%C3%A4nare-en-sociokulturell-analys-av-innebandykulturen-inger-eliasson-2020.pdf> (hämtad 2020-09-17).
- 48 Åkerblom, *Viktiga trender för morgondagens ledarskap*, 8ff.
- 49 Niléhn, *21 nya HR-roller*, HR People 4/2020, 34f.
- 50 <https://hrpeople.se/2020/06/23/darfor-ar-ai-avgorande/> (hämtad 2020-08-24).
- 51 <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/sju-satt-att-hantera-det-digitala-arbetslivet-6908275> (hämtad 2020-08-24).
- 52 <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/sju-satt-att-hantera-det-digitala-arbetslivet-6908275> (hämtad 2020-08-24).
- 53 Se bland annat Malin Lindelöws modell kring kompetensbaserad rekrytering och kravprofil, exempelvis i *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*.
- 54 Se avhandlingen *De varumärkeskluvna* av Andreas Linderyd.
- 55 Jutterström et al., *Anställd i det svenska civilsamhället*, 37.

Källor

Intervjupersoner

Följande ledande idrottsföreträdare, utvalda och tillfrågade av Riksidrottsförbundet, har intervjuats inom ramen för den här trendrapporten:

Annika Tjernström, generalsekreterare, Svenska Ridsportförbundet, 2020-06-08.

Gunnar Håkansson, generalsekreterare, Svenska Golf förbundet, 2020-05-28.

Johan Stark, generalsekreterare, Svenska Basketbollförbundet, 2020-05-28.

Robert Wedberg, generalsekreterare, Svenska Handbollförbundet, 2020-06-09.

Sofia Domeij, ordförande, Svenska Skidskytteförbundet, 2020-06-11.

Victoria Escobar, styrelseledamot, Stockholms Idrottsförbund, 2020-06-08.

Åsa Llinares Norlin, ordförande, Svenska Parasportförbundet och Sveriges Paralympiska Kommitté, 2020-06-09.

Litteratur, rapporter, artiklar etc

Alexius, Susanna. *Forskarreflektion*. Opublicerat paper, presenterat våren 2020 vid Ideell Arenas mötesplats "Fenix Alumni".

Alvesson, Mats. *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas, 2011.

Dalsvall, Magnus och Kjell Lindström. *Att leda föreningar. Modernt styrelsearbete – bortom tankefällan*. Uppsala: Noden AB, 2013.

Eklund, Ulrika och Margot Granvik. *Välj mångfald! En metodbok för dig som vill arbeta för inkludering*. Stockholm: Landsrådet för Sveriges Ungdomsorganisationer, 2005.

Eliasson, Inger. *Normer som hindrar kvinnor att bli tränare i idrott. En sociokulturell analys av innebandykulturen*. Umeå: Umeå universitet, Pedagogiska institutionen, Pedagogiska rapporter, nr 99, 2020. <https://www.innebandy.se/media/13850/normer-som-hindrar-kvinnor-fr%C3%A5n-att-bli-tr%C3%A4nare-en-sociokulturell-analys-av-innebandykulturen-inger-eliasson-2020.pdf> (hämtad 2020-09-17).

EU3Leader. *Regenerating Europe's Third Sector – 13 competences our next generation of leaders will need and 7 reasons why*. https://euclidnetwork.eu/wp-content/uploads/2020/09/eu3leader_nextgen_finalsummary-jul18.pdf (hämtad 2020-09-30).

Hovden, Jorid. "Demokrati eller hegemoni?", i *År idrott nyttigt? En antologi om idrott och samhällsnytta*, Johan Hvenmark (red.), 164–193. Stockholm: SISU Idrottsböcker, 2012.

Jutterström, Mats, Ola Segnestam Larsson, Stina Zetterström och Dan Hedlin. *Anställd i det svenska civilsamhället – engagemang, ansvar och delaktighet*. Stockholm: Ersta Sköndal Bräcke högskola, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholms universitet och Score, 2018.

Klugman, Olof. "Vita dominerar bistands-Sverige". *Nyhetsmagasinet Syre*, 2020-08-17, <https://tidningensy.se/2020/17-augusti-2020/vita-dominerar-bistands-sverige/> (hämtad 2020-09-17).

Lindelöw Danielsson, Malin. *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur, 2003.

Linderyd, Andreas. *De varumärkeskluvna. Varumärkesarbete och värdegrundretorik i ideell och offentlig verksamhet* (avhandling för doktorexamen, Åbo Akademi), 2020.

Lindström, Raffaella. "Hjärnforskaren: 'Allt fler börjar inse att vi inte behöver kontoren'". *Dagens Nyheter*, 2020-05-07, <https://www.dn.se/ekonomi/hjarnforskaren-allt-fler-borjar-inse-att-vi-inte-behoover-kontoren/> (hämtad 20-05-18).

Magnusson, Lisa. "Inte undra på att 'flexibilitet', blivit ett så fult ord". *Dagens Nyheter*, 20-05-16, <https://www.dn.se/ledare/lisa-magnusson-inte-undra-pa-att-flexibilitet-blivit-ett-sa-fult-ord/> (hämtad 20-05-18)

Niléhn, Mårten. "21 nya HR-roller". *HR People* nr 4 (2020), 34–35.

Nilsson, Emmeli. *Forskning om chefer som gör skada*. <https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2019-10-31-forskning-om-chefer-som-gor-skada.html> (hämtad 2020-06-10).

Norberg, Johan R. och Karin Redelius. "Idrotten och kommersen – marknaden som hot eller möjlighet?", i *Civilsamhället i samhällskontraktet – en antologi om vad som står på spel*, Filip Wijkström (red.), 175–194. Stockholm: European Civil Society Press, 2012.

Nordlund, Felicia. "Undersökning: Många mår bättre av distansarbete". *SVT*, 2020-05-15, <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/distansarbete> (hämtad 20-05-18).

Oudhuis, Margareta och Stefan Tengblad. "Vilka lärdomar kan arbetslivet dra nytta av?", i *Vinnande ledarskap – att organisera för topprestation inom idrottsklubbar*, Margareta Oudhuis och Stefan Tengblad (red.), 204–215. Stockholm: Volante, 2019.

Persson, Karin. "Ta hand om dina motarbetare". *Chefstidningen* nr 1 (2020): 14–16.

Regnö, Klara. "Cheferna – organisering för tillit", i *Leda med tillit*, Peter Örn (red.), 50–63. Stockholm: Idealistas Förlag, 2017.

Riksidrottsförbundet. *2019 Idrotten i siffror – RF*. <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/idrottsrorelsen-i-siffror/2019-idrotten-i-siffror---rf.pdf?w=900&h=900> (hämtad 2020-06-16).

Riksidrottsförbundet. *2019 Idrotten i siffror – SISU*. <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/idrottsrorelsen-i-siffror/2019-idrotten-i-siffror---sisu.pdf?w=900&h=900> (hämtad 2020-06-16).

Tengblad, Stefan och Margareta Oudhuis. "Organisatorisk resiliens – vad är det som gör företag och organisationer uthålligt livskraftiga?", i *Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och*

organisationer livskraftiga?, Stefan Tengblad och Margareta Oudhuis (red.), 11–27. Lund: Studentlitteratur, 2014.

Velten, Johan, Stefan Tengblad och Runar Heggen. *Medarbetarskap – så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar* (B. Nilsson övers.). Stockholm: Liber, 2017.

Victor Tillberg, Lotta. "Professionalism under attack", i *Leda med tillit*, Peter Örn (red.), 64–71. Stockholm: Idealistas Förlag, 2017.

von Essen, Johan, Magnus Jegermalm och Lars Svedberg. *Folk i rörelse – medborgerligt engagemang 1992–2014*. Stockholm: Ersta Sköndal högskola, Arbetsrapportserie, nr 85, 2015.

von Essen, Johan. *Forskarreflektion*. Opublicerat paper, presenterat våren 2020 vid Ideell Arenas mötesplats "Fenix Alumni".

Welander, Johan. *Är chefen människa? Om chefsens uppdrag, utmaningar och möjligheter i civilsamhället*. Stockholm: Idealistas Förlag, 2019.

Wijkström, Filip (Red.). *Civilsamhället i samhällskontraktet – en antologi om vad som står på spel*. Stockholm: European Civil Society Press, 2012.

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, 2006.

Wijkström, Filip, Marta Reuter och Abbas Emami (Red.). *Civilsamhället i det transnationella rummet*. Stockholm: European Civil Society Press, 2017.

Åkerblom, Cecilia. *Viktiga trender för morgondagens ledarskap*. Stockholm: Ledarna, 2015. <https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/trender-morgondagens-ledarskap.pdf> (hämtad 2020-04-23).

Övriga källor

Framtidsstudion, podd av Kairos Future. Hittas där poddar finns.

<https://hrpeople.se/2020/06/23/darfor-ar-ai-avgorande/> (hämtad 2020-08-24).

<https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/sju-satt-att-hantera-det-digitala-arbetslivet-6908275> (hämtad 2020-08-24).

<https://www.rf.se/Nyheter/Allanyheter/beslutomkvoteringfor4060-representationistyrelserochvalberedningar> (hämtad 2020-09-21).

www.akademssr.se/uua/popularvetenskap

www.ifau.se

www.makeequal.se

Referensgrupp

Det har funnits en referensgrupp knuten till arbetet med trendrapporten. Gruppens deltagare utsågs av Riksidrottsförbundet. Uppgiften för referensgruppen var att läsa och ge återkoppling på olika versioner av trendrapporten under arbetets gång, via projektledare Johanna S:t Clair Renard.

Utöver Johanna S:t Clair Renard, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna, ingick följande personer i referensgruppen:

- Erik Vesterlund, generalsekreterare, Svenska Judoförbundet.
- Eva Bjernudd, generalsekreterare, Korpen Svenska Motionsidrottsförbundet.
- Tommy Nordmark, HR-specialist som arbetar med chefs- och ledarutveckling, Riksidrottsförbundet.

Om författaren

Johan Welander är personalvetare, författare och driver konsultföretaget Thinkandact. Han har en bakgrund som chef, HR-ansvarig och förtroendevald i civilsamhället. *Är chefen människa? Om chefsens uppdrag, utmaningar och*

möjligheter i civilsamhället (2019), *Kliv in* (2018) och *Idéburen chef – HR-arbete och personalansvar i ideella organisationer* (2013) heter Johans tidigare böcker. 2021 släpps nästa bok: *Mellan ideal och verklighet – spaningar om chefsrollen*.

Bilaga: Intervjuguide trendrapport

Datum & tid:

Namn:

Roll & organisation:

Form (digitalt, telefon, fysiskt möte):

Innan intervjun börjar – introduktion

- Presentationer: vem är intervjuaren/rapportförfattaren + intervjupersonen.
- Bakgrund till trendrapporten: de 3 uppdragsgivarna (Arbetsgivaralliansen, Trygghetsrådet TRS & Riksidrottsförbundet SISU/RF SISU), de 2 huvudområdena i rapporten (ledarskap & organisering samt professionalisering), intervjuens syfte och funktion, antal frågor, urval intervjupersoner (uppdragsgivarna gjort), öppenhet vs anonymitet/konfidentialitet (dvs hur citat/tankar/intervjupersoner återges i rapporten).
- Information om tidsplan för trendrapporten, när den presenteras, projektledare etc.
- Information om hur intervjun dokumenteras.
- ”Stoppa i frysboxen”/läget allmänt (på G i organisationen, roligt som händer i verksamheten trots Corona) innan intervjun kör igång.
- Frågor innan vi börjar intervjun?

Frågor

LEDARSKAP & ORGANISERING

1. Apropå att vara en attraktiv arbetsgivare, hur ser det ut inom idrotten om 10 år när det gäller:
 - a. Organisering/organisation?
 - b. Ledarskap (/vilket slags ledarskap efterfrågas)?
 - c. Rekrytering?
 - d. Inkludering?
 - e. Arbetsplatskultur?
 - f. Digitalisering (/vilka scenarier ser du framför dig gällande digitalisering)?

Ge gärna exempel!
2. Beskriv, med egna ord, hur du tror att samspelet mellan individer i organisationen ser ut om 10 år?
3. Vad kännetecknar de organisationer inom idrotten som har en kultur som driver engagemang, lust och glädje om 10 år?
4. Vilka kompetenser kommer att efterfrågas/behövas hos medarbetare/anställda inom idrotten om 10 år?
5. Vilka personliga egenskaper kommer att efterfrågas/behövas hos medarbetare/anställda inom idrotten om 10 år?

PROFESSIONALISERING

6. Vilka konsekvenser har/får professionaliseringen inom idrotten om 10 år när det gäller:
 - a. (Ditt) ledarskap/det slags roll du har?
 - b. Organisering/organisation?
 - c. Verksamheten?
 - d. Medarbetarna/de anställda?
 - e. Arbetsätt?
 - f. Annat?
7. Vad tror du kommer att hända med idrottsrörelsen som folkrörelse om 10 år, utifrån antagandet att den så kallade professionaliseringen kommer att fortsätta de kommande åren fram till dess?

ANVÄNDNING AV TRENDRAPPORTEN

8. Hur ser du att den trendrapport som nu skrivs bör användas (av dig, av andra)?
9. När, och i vilka forum, bör trendrapportens resultat och frågor diskuteras?

Tack och avrundning av intervjun

” Vi går ifrån det här med pyramiden. Jag vill komma ifrån stuprörskedjan till att det är ett gäng kompetenser som möts. Det blir kortare möten, fler digitala möten, det blir mer ur ett workshopperspektiv.

” Ett oflekterat förhållningssätt till professionaliseringsprocesser som urholkar tilltron till medlemmarna som experter och elit kan dessutom leda till att dessa personer gradvis omvärderar sitt engagemang för organisationen – vilket i sin tur inte bara skulle äventyra utan troligen också urholka ideella organisationers mervärde och särart.



Riksidrottsförbundet

Idrottens Hus, Box 11016, 100 61 Stockholm | Tel: 08 - 699 60 00
E-post: riksidrottsforbundet@rf.se | Hemsida: www.rf.se