

Svensk alpin verksamhet

En intervjustudie ingående i en genomlysning av
Svenska Skidförbundets alpina verksamhet

RAPPORT 2024

PG Fahlström Linnéuniversitetet

BAKGRUND	3
STUDIENS GENOMFÖRANDE	4
Urval av intervjupersoner	4
Etiska överväganden.....	4
Intervjuernas genomförande – analys	5
RESULTAT – ÅTTA TEMAN	5
Tre genomgående perspektiv.....	6
Individualisering.....	6
Ekonomi: SSF och individuella satsningar.....	6
En svensk utvecklingsplan: nybörjare till landslag och världselit	6
1. Nybörjare – Rekrytera – Behålla	7
2. Barn- och ungdomsåren.....	7
3. Före/inför och under skidgymnasiet	8
Före/inför gymnasiet	8
Under gymnasiet.....	9
4. Efter skidgymnasiet.....	11
5. Landslagsverksamhet	12
6. Kommunikation – internt och externt	13
7. Ekonomi – SSF och kostnader för familjer och åkare	14
8. Mål, vision, värdegrund och kultur.....	15
ANALYS OCH UTVECKLINGSOMRÅDEN	16
Analys och diskussion	16
Bäst i världen – alla på snö	16
Kommunikation	16
Ekonomi	17
En tydlig svensk modell.....	17
Individualisering.....	18
Talangutveckling – tidig specialisering	18
Goda alpina utvecklingsmiljöer – kultur, ledarskap, landslagsmiljön.....	19
Idrottsgymnasierna.....	20

Alpint – en framtidsspaning.....	20
Frågeställningar och utvecklingsområden	21
Bäst i världen alla på snö	21
En svensk utvecklingsmodell	21
Kommunikation	22
Ekonomi	22
Talangutveckling – specialisering.....	23
Individualisering.....	23
Landslagsverksamheten.....	24
Goda miljöer	24
Ledarskap.....	24
Utvecklingsprojekt	25
AVSLUTANDE ORD	26

Bakgrund

Under 2024 genomförs en genomlysning av Svenska Skidförbundets (SSF) alpina verksamhet. I genomlysningen ingår två interna arbeten, en Nulägesrapport och en Omvärldsrappport. Vidare genomförs genom ett uppdrag till Origo Group en enkätstudie som vänder sig till intresserade medlemmar inom den alpina verksamheten

Institutionen för idrottsvetenskap vid Linnéuniversitetet fick genom PG Fahlström i uppdrag att genomföra ett utvärderings- och utvecklingsuppdrag inom Svenska Skidförbundet under perioden mars-december 2024. I detta uppdrag ingick:

- Enkätstudie genomförd av Origo Group:
 - Medverkan vid utformning av enkätstudien.
 - Medverkan vid analys av enkätstudien.
- Genomförande av en intervjustudie:
 - Planering av intervjuer
 - Utformning av intervjuguide, i samråd med företrädare för SSF.
 - Urval av intervjupersoner, i samråd med företrädare för SSF.
 - Bokning och genomförande av intervjuer.
 - Transkribering av intervjuerna
 - Analys av intervjuerna
 - Framtagning av ett presentationsmaterial för muntlig redovisning
 - En skriftlig rapportering av intervjustudien i december 2024
- Presentationer för projektgruppen, andra instanser inom Svenska Skidförbundet och eventuellt andra målgrupper
- Under arbetets gång görs avrapporteringar till olika grupper inom Svenska Skidförbundet.

Studiens genomförande

Urval av intervjupersoner

Utifrån den genomförda enkätstudien identifierades aktuella grupper för den fördjupade intervjustudien. Dessa var:

- Aktiva på nationell elitnivå
- Aktiva postgym
- Nyligen aktiva
- Tidigare aktiva
- Lärare RIG
- Lärare NIU
- Tränare/ledare, söder
- Tränare/ledare, norr
- Tränare/ledare, Stockholm
- Tränare ledare – *tidigare*
- Anställda vid SSF

Inom dessa grupper kontaktades personer till intervjuerna.

Etiska överväganden

Intervjuerna har genomförts i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer. Enligt dessa har forskare ett särskilt ansvar gentemot de människor som medverkar i projektet, men också mot alla dem som indirekt kan påverkas av forskningsresultaten. Härvid gjordes flera forskningsetiska åtgärder och ställningstaganden, i synnerhet mot bakgrund och av hänsyn till begreppen anonymitet och konfidentialitet:

- Information om studiens syfte skickades via epost till de "utvalda" personerna i samband med att de tillfrågades om intresse att medverka. I början av varje gruppintervju upprepades syftet med studien. Information delgavs att deltagandet i intervjuerna var frivilligt och att deltagarna hade rätt att avbryta intervjun när de helst önskade.
- I rapporten har intervjupersonerna anonymiserats och avidentifierats. De intervjuades personuppgifter (t.ex. namn, ålder) eller andra uppgifter (t.ex. namn på kollegor, förening, roll/funktion, etcetera.) framträder inte i rapporten. Vidare har vikt lagts vid att exempelvis citat inte ska kunna härledas till någon enskild person.
- Vad gäller konfidentialitet är det en mer allmän förpliktelse att inte sprida uppgifter som erhållits i förtroende och innebär således skydd mot att obehöriga får del av uppgifterna. För att tillmötesgå konfidentialitet är namnen på de medverkande och intervjumaterial endast tillgängligt för projektledaren.
- Datahantering: Vid genomförandet och avslutandet av projektet sker en ansvarsfull hantering av data. Data som samlats in förvaras i enlighet med Linnéuniversitetets hanteringsanvisningar för

forskningshandlingar. Data, dokument och ljudinspelningar är i digitala format och förvaras på universitetets egna servrar där det finns skydd från att informationen förstörs eller sprids. Vidare är det endast projektledaren vid Linnéuniversitetet som har tillgång till materialet.

Intervjuernas genomförande – analys

Samtliga intervjuer genomfördes i en digital mötesform. De spelades in (vilket godkännts av samtliga deltagare) och transkriberades för vidare analys.

Inför intervjuerna fick försökspersonerna information gällande de frågeområden som skulle behandlas. Samtliga intervjuer var så kallade samtalsintervjuer. Intervjupersonerna gavs möjlighet att fritt diskutera ämnen och frågor under intervjun och utveckla egna och andras idéer, i samtalet med undersökningsledaren.

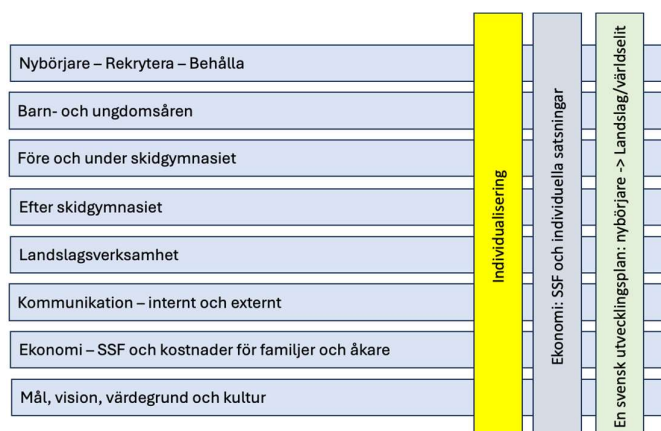
Sammantaget genomfördes ett 15-tal gruppintervjuer/fokussamtal. Deras längd var 1:45-2:15 h. Dessutom genomfördes 10-tal individuella intervjuer/uppföljande samtal. Totalt har intervjustudien inkluderat 57 personer. En stor mängd information (data) samlades in genom intervjuerna, motsvarade 150 sidor transkriberade intervjuer. Analysen genomfördes i en "datadriven" (induktiv) form. Det innebär att olika teman, som var övergripande för de olika svarsgrupperna, identifierades. Dessa teman återkommer som underrubriker i resultatdelen.

Resultat – åtta teman

I detta kapitel kommer resultaten att presenteras i form av de åtta teman som identifierades i samband med analysen som beskrevs ovan: (1) Nybörjare – rekrytera – behålla, (2) Barn- och ungdomsåren, (3) Före och under skidgymnasiet, (4) Efter skidgymnasiet, (5) Landslagsverksamhet, (6) Kommunikation, (7) Ekonomi – SSF och kostnader för familjer och åkare och (8) Mål, vision, kultur och värdegrund.

I de olika delarna har resultaten komprimerats och beskrivs tämligen kortfattat för att göra det lättare att få en överblick över resultaten.

Vid analysen av intervjuerna framträdde tre genomgående perspektiv som skar igenom och gick igen i samtliga teman. Därför beskrivs dessa perspektiv först.



Tre genomgående perspektiv

Individualisering

I varje intervju framkommer tidigt att dagens alpina verksamhet präglas av en tydlig individualisering. Det är föräldrar, familjer, som själva driver träningen och sina barns utveckling. Det beskrivs som att man har dåligt tålamod, man har bråttom och vill att barnen tidigt ska träna och tävla mycket.

Denna tidiga, intensiva träning innehåller stora omfattning av "tävlings träning mellan rött och blått", för att tidigt göra bra tävlingsresultat och förbättra sina chanser att komma in på skidgymnasiet och komma med i juniorlandslaget.

I praktiken innebär detta att man inte litar på förbundets och föreningarnas verksamhet utan man tror att man bättre vet hur en bra alpin verksamhet för de egna barnen bör utformas. Det kan uttryckas som att föreningarna och förbundet inte äger verksamheten längre utan att föräldrarna bedriver verksamheten på det sätt de tror är bäst. Detta bygger i sin tur på att familjerna tidigt investerar stora summor pengar i resor, utrustning och läger. Detta hänger ihop med och för över till nästa perspektiv nämligen de ekonomiska aspekterna

Ekonomi: SSF och individuella satsningar

Detta perspektiv handlar om förbundets prioriteringar, hur SSF använder sina resurser och att man i större utsträckning borde stödja elitåkarna. Man vill att förbundet skulle prioritera pengar på ett annat sätt.

Men det här perspektivet handlar också de stora, individuella, ekonomiska satsningar som många familjer gör redan från tidiga år beroende på den tidigare beskrivna individualiseringen. Man talar om en ekonomisk kapprustning.

En svensk utvecklingsplan: nybörjare till landslag och världselit

När man talar om ökad individualisering och ekonomiska satsningar så framförs också behovet av en tydlig, kommunicerad och samlad utvecklingsplan. En sådan plan skulle kunna visa på ett tydligt alternativ, en motbild, till de alltmer förekommande, individuella satsningarna.

Man konstaterar att det finns en Ledarguide, som man menar är bra och att man har "Skidor vill" men man tycker inte att dessa har fått det genomslag eller kommunicerats på ett tydligt. Man efterlyser en tydlig, samlad utvecklingsplan, en röd tråd, som genomsyrar förbundets verksamhet.

Dessutom kommer här upp ett perspektiv som vi återkommer till när vi diskuterar kommunikation, man menar att när förbundet tagit beslut av olika slag så ska man hålla fast i dem och våga lata dem vara varaktiga. Man vill att SSF ska låta besluten verka och inte ge vika för kritik intill dess att ett nytt beslut tagits.

De tre perspektiven hänger samman med varandra och de genomsyrar de teman som framkommit. Vi kommer att återkomma till dessa perspektiv när resultatens olika temans redovisas.

1. Nybörjare – Rekrytera – Behålla

Det råder en brist på föreningar som har bra verksamhet och att dom fungerande föreningar som finns är mycket personberoende. Man är beroende av enstaka, duktiga, ledare och *när de slutar så blir det ett stort hål.*

Det saknas en tydlig röd tråd i många föreningars verksamhet. Det hänger samman med att det råder en brist på kunniga ledare som finns kvar i föreningarna över tid. Många av dem slutar tidigare och är inte kvar i föreningarna under längre tid som kanske var fallet tidigare. När barnen slutar/slutar föräldrarna. Man kan tala om en "Brain-drain", när ledarna som har skaffat erfarenhet och kunskande lämnar verksamheten beroende på att barnen slutar eller byter idrott.

Vidare beskrivs att grupperna med barn ganska fort blir mindre, en utveckling som blir allt tydligare ju äldre barnen blir.

En minskande föreningsanknytning beskrivs. Med detta menas att familjer kommer till den alpina föreningen när barnen börjar men lämnar verksamheten när barnen slutar. Detta är vanligast förekommande på de större orterna där man kan se familjen som en kortsiktig gäst i verksamheten. Föräldrarna finns inte kvar som ledare eller funktionärer om barnen slutar. I många föreningar på andra (mindre) orter blir ofta familjemedlemmar kvar i föreningen även om barnen slutar i träningsgrupperna.

Vidare beskrivs hur verksamheten tidigt utmanas av föräldrar som inte förlitar sig på föreningarnas och ledarnas kompetens utan bedriver en individuell verksamhet. Det beskrivs som att man har bråttom och inte tänker långsiktigt. En tränare beskriver det så här:

.....
*Jag är anställd som tränare men man litar inte på mitt
kunskande. Om jag inte gör som dom (föräldrarna)
tycker så "gör man på sitt eget sätt".*
.....

Denna utveckling fortsätter och accentueras under barn- och ungdomsåren.

2. Barn- och ungdomsåren

De tendenser som framträdde i föregående avsnitt accelererar här. Volymen i föreningsverksamheten blir allt mindre. Som en föreningsledare beskriver det:

.....
*När de var yngre kunde vi göra egna klubbresor. När
de blir några år äldre så får man dra ihop hela
distriktet för att det är så få individer kvar.*
.....

De beskrivs hur grupperna krymper och att man trots en tämligen stor barn-/nybörjarverksamhet kanske bara har kvar en eller två åkare i 12-14 år. Denna period präglas i än större utsträckning av krympande grupper, avtagande föreningsverksamhet och brist på utbildade tränare/ledare.

I denna ålder sker också en allt snabbare kostnadsökning. Många lägger alltmer pengar på utrustning till sina barn. Trots att många föreningar erbjuder en prisvärd bytesmarknad.

.....

Det finns en bytesmarknad där man billigt kan sälja och byta utrustning. Det funkar utmärkt för dem som är upp till 13-14 år. Men nej, det duger inte. Man ska ha nya grejer, fartdräkter, "you name it".

.....

Dessutom reser allt fler längre och längre för att "jaga snö" redan tidigt på sensommaren eller hösten. Man vill ha *många dagar på snö före säsongen*. En skidgymnasielärare berättar:

.....

Jag har mött 8-åringar från Sverige på glaciärläger i Zermatt. Vad har dom då att se fram emot. Att komma till skidgymnasiet blir ju ett nerköp.

.....

Det är en ökande individualisering som medför allt större ekonomiska satsningar. Man kan likna utvecklingen vid en "kapprustning".

Oavsett vem som tillfrågas, så framkommer att det läggs (för) stort fokus på tävlingsträning. Man tränarmed tidtagning, *mellan rött och blått*. Detta gäller också när man reser till privata läger. Där tränar man ofta tävlingslikt ofta med fokus på att utveckla förmågan att åka på tid i bana. Många ungdomar blir också i ung ålder duktiga på att åka på tid i stakad bana. Detta resonemang återkommer inför uttagningarna till skidgymnasiet.

Många reser till backar allt längre bort eftersom *de svenska anläggningarna inte duger*. Många reser till allt fler tävlingar, allt lägre bort. I denna ålder slutar många för att det blivit allt dyrare och för att man vet att det kommer att bli ännu dyrare. Det ges exempel på föräldrar som försöker att övertala sina barn att sluta, både på grund av de ökande kostnaderna och på grund av den tid det tar att "jaga snö".

Här efterfrågar många att föreningarna och förbundet ska spela en mer aktiv och tydlig roll. Man önskar en tydlig svensk modell, "en motbild" som visar på hur förbundet vill att verksamheten ska bedrivas. Det skulle vara ett stöd för föreningarna i deras verksamhet och deras dialog med skidfamiljerna.

3. Före/inför och under skidgymnasiet

Före/inför gymnasiet

Under de sista åren på högstadiet, de sista åren före skidgymnasiet, så accelererar den utveckling som tidigare redovisats. Den beskrivs som en hets eller stress i jakten på att komma in på idrottsgymnasierna. Många ungdomar slutar före 15 års ålder vilket gör att nästan alla sökande kommer in på ett skidgymnasium. Därför borde det inte behöva vara någon stress. Men många

framhåller att det inte enbart handlar om att bli antagen, utan att man vill komma in på "rätt gymnasium".

I denna strävan (hets/stress) att komma in är "ambitiösa" föräldrar mycket hårt drivande och lägger mycket stora pengar på sina barn – i form av träning, resor och utrustning – för att det ska bli antagna till "rätt" gymnasium. Ett exempel på detta:

.....

Mitt mål är att min dotter ska komma in på
skidgymnasiet

.....

En hård konkurrens i jakten på de åtråvärda platserna riskerar att leda till allt tidigare specialisering och en alltmer ensidig resultatnriktad träning. Detta framhålls av lärarna på gymnasierna som menar att om flera ungdomar fanns kvar i systemet inför ansökan till skidgymnasiet så skulle de antagna eleverna hålla en bättre nivå och vara mera homogena.

Lärarna menar att de som kommer in ofta – på grund av ensidig träning, under ledning av okunniga föräldrar – är väldigt ensidigt tränade och har en sämre grund inför åren på gymnasiet.

.....

Vi har elever som kommer in som har goda
tävlingresultat och är snabba i stakad bana men som
inte kan genomföra en Cooper-test.

.....

Lärarna menar att de sökande ungdomarna är i toppform, tävlingsmässigt. De kan åka snabbt i stakad bana. De beskrivs som "skiddopade" men med bristfällig grund för att kunna tillgodogöra sig undervisningen på skidgymnasiet.

Detta gör att man har dålig grund så väl skidtekniskt eftersom man (enbart) tränat på att åka fort på vissa underlag. Men deras allmänna fysiska nivå är också ofta bristfällig, vad gäller t.ex. allmän styrka, kondition och koordination.

Detta gör antagningsprocessen till gymnasierna komplicerad. Uppdraget handlar, enligt Riksidrottsförbundets anvisningar, om att anta de elever som bedöms ha störst möjlighet att nå internationell elit som seniorer medan många ledare och föräldrar menar att man ska ta ut dem som är bäst, resultatmässigt vid antagningstillfället.

Under gymnasiet

Som tidigare beskrivits, menar idrottsgymnasielärarna att många antagna har en ensidig träningsbakgrund och bristande nivå både tekniskt och fysiskt. Därför får ofta undervisningen börja med grundläggande träning när de börjar gymnasiet.

Lärarna på gymnasierna berättar, som tidigare beskrivits av andra tränare, att föräldrarna ofta "har åsikter" om träningsinnehåll, volym, antal tävlingar etcetera. Detta förekommer till exempel när man tränar på grunder i teknik. Det kan också ta sig uttryck i att föräldrar och ungdomar åker på tävlingar

eller betalar för egna läger under lediga helger. Likt tidigare beskrivning skulle man här kunna tala om att gymnasierna inte äger verksamheten.

Den dåliga fysiska grunden gör också att eleverna ofta inte orkar träna fullt ut under hela säsongen. I mars/april, som beskrivs som "de bästa svenska skidmånaderna, är många elever "slitna" och kanske till och med sjuka eller skadade.

Det är inte ovanligt att åkare på gymnasiet blir uttagna till juniorlandslaget vilket naturligtvis är en ära och inspiration. Men det påverkar träningen på gymnasiet negativt. Gruppens nivå sjunker och gruppdynamiken påverkas.

Det är inte ovanligt att elever under årskurs tre och eller fyra stegvis lägger ner sin satsning men ändå går kvar skidgymnasiet. Man fullföljer men tränar alltmer oengagerat.

Man kan ju säga att de upptar en plats som någon annan mera motiverad elev gärna hade velat ha. Men de är också dåliga förebilder för de yngre eleverna och skapar en försämrad kultur i gruppen.

Det ges exempel på elever som satsat hårt på träningen under de första åren och prioriterat ner studierna. När de sedan avbryter satsningen så har de kanske också försummat sina studier och lämnar gymnasiet med en avbruten idrottssatsning och medelmåttiga betyg.

En annan aspekt på gymnasierna handlar om dimensionering och kvalitet.

Dimensioneringsaspekten handlar om att det finns så många gymnasieplatser så att nästan alla sökande kommer. Därför blir det inte många åkare kvar i de föreningar som inte ligger på gymnasieorterna. Dessa föreningar lider "sväldöden". Här framkommer olika uppfattningar om vad som skulle hända om antalet gymnasieplatser minskades. Vissa menar att det skulle stimulera föreningarnas verksamhet. Andra menar att det, idag, inte finns någon föreningsverksamhet som skulle kunna ta hand om som inte skulle bli antagna. En eventuell minskning av antalet gymnasieplatser skulle därför vara en långsiktig process så att föreningarna över tid hinner utveckla sin verksamhet.

Men frågan om dimensionering kopplas också till kvalitet. Man frågar sig om det finns tillräckligt många, tillräckligt goda sökande och om detta medför att kvalitén på verksamheten för låg? Denna diskussion hänger samman med strävan att komma in på "rätt" gymnasium då de sökande tror sig veta att verksamheten vid ett gymnasium är bättre än vid ett annat. I samband med kvaliteten på gymnasierna framförs synpunkten att, om antalet gymnasier ska vara detsamma som idag, så skulle några vara "elitgymnasier" med bättre kvalitet och större resurser.

Slutligen framförs väcks också frågan gymnasielärarnas kompetens. Det är ingen som pekar ut och ifrågasätter vissa lärare utan det är en mera generell diskussion om tillgången till antalet tillräckligt kompetenta lärare.

4. Efter skidgymnasiet

Många slutar direkt efter skidgymnasiet. Det kan handla om att man har "gett det en chans" men att man inte orkar längre. Man vet också att det återstår många års hård satsning, innan man eventuellt når internationell elitnivå.

Även efter gymnasiet så är en alpin satsning beroende av stora, individuella, ekonomiska åtaganden från familjerna, även om åkarna nu blivit några år äldre. Så här sa en ung åkare

.....

Jag är ju inte ett barn längre och jag kanske inte är fullvuxen heller men det är klart att det känns lite konstigt att mina föräldrar fortfarande ska betala för min idrott. Jag jobbar på sommaren och försöker dra in sponsorer men jag funderar ju ofta på hur länge jag kan tycka att det är okej att mina föräldrar betalar min satsning.

.....

Precis som när det gäller ekonomi, som vi kommer in på senare, så är det ofta ganska opreciserade synpunkter som framförs: *det borde finnas fler alternativ* eller man kanske säger *vi måste göra det möjligt för fler att fortsätta sin satsning*. Men hur dessa resurser eller möjligheter ska tillskapas är mera oklart.

Här går också meningarna isär. Några menar att det finns goda möjligheter efter gymnasiet och att de som vill kan fortsätta sin satsning. Andra menar att det visst finns alternativ men det är väldigt svårt att komma i åtnjutande av dem eller att de medför stora kostnader. Detta framhålls som extra problematiskt inom alpin idrott eftersom det återstår en lång period av träning innan man når elitnivå.

Här beskrivs åter en dimensioneringsproblematik som angör mot den som beskrevs i avsnittet ovan, om idrottsgymnasierna tar in väldigt många, nästan alla, sökande så är det naturligtvis inte möjligt att erbjuda alla dem en plats i postgymnasialt upplägg. Så här identifieras ytterligare en aspekt av dimensionering på idrottsgymnasierna och det faktum att det finns väldigt få fungerande klubbmiljöer där man ska kunna fortsätta sin satsning efter gymnasiet.

Eter NIU-reformen har antalet ungdomar som går på idrottsgymnasium ökat kraftigt, inte bara inom alpin idrott. De intervjuade konstaterar att det före den reformen fanns fler fungerade klubbmiljöer för åkare i 17-20 års ålder än vad det gör idag.

När man pratar med de yngre åkarna, framkommer att de pratar mycket med varandra om de möjligheterna som finns för att satsa vidare. De lyssnar med varandra *hur kommer du att göra* hur eller *kommer du att satsa* eller *hur ska du göra för att ha råd att satsa?* Man menar att man fått information från förbundet om de alternativ som finns men att det är *väldigt mycket upp till en själv* och den egna familjen hur man ska göra för att kunna fortsätta sin satsning.

I intervjuerna med de yngre åkarna, framkommer också att studier i USA med hjälp stipendier, *scholarships*, är ett alternativ som allt fler i varje fall överväger.

Sammantaget kan sägas att de intervjuade framhåller att den "alpina resan" bara börjat och att det är lång väg kvar innan man elitnivå eller kommer in i ett sammanhang där kostnaderna för satsningen blir mindre. Det är, som framgår ovan, delade meningar om de alternativ som finns och hur realistiska de är.

5. Landslagsverksamhet

Kommentarer kring landslagsverksamheten handlar grovt sammanfattat om två områden, ekonomi och satsningar på landslagen respektive kultur miljö och ledarskap i landslagen.

När det gäller ekonomiska aspekter på landslagsverksamheten så framförs ofta generella, övergripande, formuleringar som *det får inte kosta att vara med i landslaget* eller *det får inte kosta så mycket som det gör idag*.

På liknande sätt framförs att fler borde få möjlighet att vara en del av landslagsverksamheten. Hur dessa landslag ska formeras och vilka landslagskriterier som ska gälla likväl som hur de ska finansieras är dock mera oklart.

Det framförs också att det måste skapas resurser så att det är möjligt att satsa på alla discipliner.

Alla dessa inspel förordar att det ska satsas mera på landslagsverksamheten, utan att tydliga svar ges på vilka prioriteringar som ska göras eller var pengarna ska tas. Vi kommer att komma tillbaka till ekonomi men (för att gå händelserna lite i förväg) så framgår att inblicken i/kunnandet om förbundets ekonomi och hur resurserna använda är begränsad. Detta skrivs inte för att marginalisera eller nedvärdera de intervjuades uppfattningar utan det är ett tveeggat problem. Det finns en bristande insyn i eller transparens när det gäller förbundets landslagsresurser. Detta är problematiskt både ur demokratisk synpunkt när det gäller insyn och inflytande, men det också är också ett problem utifrån möjligheten att föra en diskussion om hur resurserna används (vi återkommer till detta).

Det finns också en diskussion om strategi i det ekonomiska stödet: ska man vara spetsigare och ha smalare trupper som får mera resurser eller man ha en bredare satsning där fler får stöd men i lite lägre omfattning

Men kommentarerna kring landslagsverksamheten handlar också om "mjukare värden" som kultur miljö och ledarskap i landslagen. Ett område som framhålls

Det är viktigt hur man kommer in i landslaget, hur man introduceras, blir inskolad och kommer in som en fullvärdig medlem. Vad gäller i gruppen, vad innebär det att vara med gruppen, vad kommer att hända, vad förväntas av dig etcetera.

När man kommer in som ny i gruppen så är man
kanske inte så kaxig. Vi måste komma ihåg att vi inte

bara är tränare utan att vi jobbar med människor,
unga människor. Dom är duktiga på skidor men
fortfarande är unga människor.

Det handlar om att komma in i gruppen. Och anpassa sig till en ny nivå i träningen, fungera i en ny grupp etcetera. Inte bara förstå de enskilda passen utan att på lång sikt förstå vad det innebär att träna för ett bli en elitåkare.

Här framhålls också att tränarna måste ha en bredare syn på sin roll. De är inte enbart tekniktränare utan bör vara ledare med en helhetssyn på de aktiva. Det anförs också att det kan vara problem med tränare som inte talar svenska. Här kan både språkliga och kulturella nyanser göra det svårare att kommunicera om mera mänskliga ting än teknik, biomekanik och träning.

Framför allt från ledare och "äldre åkare" betonas kulturen och ledarskapets betydelse. Det handlar om att alpin skidåkning ofta har haft framgång då man varit en grupp som sporrar varandra. Men man framhåller också enskilda ledares stora betydelse för kulturen i gruppen. Vissa "äldre åkare" berättar "med darr på stämman" om ledare om haft en avgörande betydelse för deras utveckling både som åkare och som människor.

6. Kommunikation – internt och externt

Detta område handlar om flera olika perspektiv på kommunikation inom och utom förbundet.

När det gäller den interna informationen så framförs ofta att *det är svårt att få svar från "Förbundet"*, att man från förbundshåll är dåliga på att kommunicera. *Det är svårt att kommunicera med dem*. När frågan ställs om vad som menas med "förbundet" ges ofta svaret att det är både anställda och styrelsen. Däremot nämns nästan aldrig specifika personer eller positioner, utan man talar i mera generella ordalag om "förbundet".

Vidare sägs att det är svårt att hitta information på hemsidan.

Man kan få söka ganska länge innan man hittar rätt
och får tag i den information man vill ha.

Så det handlar om att det är svårt att kommunicera med "förbundet" och om ändamålsenliga kanaler, en tydlig kommunikationsstrategi. Detta är påtagligt hur ofta kommentarer landar i *vi och dom* eller *dom på "förbundet"* etcetera.

Men detta tema handlar också om förbundets sätt att kommunicera beslut och policy. Här anförs, som tidigare beskrivits, att man önskar tydlighet och fasthet från förbundet.

Våga ta beslut, kommunicera dem och stå för dem
tills något annat beslutas.

Ytterligare en del av detta tema handlar om hur medlemmar i förbundet kommunicerar, *hur vi pratar med och om varandra*.

Jag vet att det förekommer att föräldrar sitter i bilen med högtalartelefonen på och barnen i baksätet och pratar otroligt öppenhjärtigt och negativt om förbundet och namngivna personer. Vad ger det för bild av vår idrott? Vad ska barnen tro?

Sättet att kommunicera skapar en kultur och en bild av det förbund man är med i (vi återkommer till detta i analysen).

7. Ekonomi – SSF och kostnader för familjer och åkare

Inom detta tema handlar det framför allt om två områden, dels SSF:s ekonomi och hur dess resurser användas, dels om kostnaden för åkare och deras familjer. Dessa två delar angör till varandra bland annat på så sätt att många menar att resurserna skulle kunna omfördelas så att mer pengar gick till de aktiva och landslagen.

I nästan samtliga intervjuer förekommer uttalanden som, *vi måste bli bättre på att skapa resurser*. Man anser att förbundet måste bli bättre på att marknadsföra, "sälja" sin framgångsrika alpina åkare.

Vi har olympiska guldmedaljörer inom vår idrott var syns dom? Pingis är i TV varenda dag. När vann dom något senast?

Man menar att det måste gå att utveckla den "kommersiella" delen av verksamheten.

Som tidigare anförts (5. Landslagsverksamheten) så är kunskapen om vilka samlade resurser som finns och hur dessa resurser används, tämligen begränsad. Däremot är en vanligt förekommande uppfattning resurserna skulle kunna användas bättre och på sätt kunna ge mer resurser till att inte åka till landslag. Kostnaderna för elitåkarna skulle kunna minska om man gjorde en omfördelning från administration till landslag

Vad gör alla på förbundet egentligen? Där skulle man kunna spara pengar och satsa på landslaget. Jag vet då inte vad alla dom där med Sverigejackor har för uppgift.

Här saknas insyn/kunskap vilket försvårar en dialog om hur de samlade resurserna bäst bör användas. På motsvarande sätt är kunskapen/tydligheten om vilken roll och uppgift olika anställda har oklar.

Den andra delen inom detta tema är de ökande kostnaderna för åkare och deras familjer. Här kan det vara skäl att påminna om hur yngre åkare hade tvivel om hur länge de menar att det är rimligt att de "lever på sina föräldrar".

Som tidigare beskrivits framförs ofta synpunkten att det inte borde kosta något att vara med i landslaget. I praktiken innebär det att man anser att förbundets resurser skulle omfördelas men exakt hur detta skulle ske framförs inte. Men det är alldeles klart att det finns en tydlig uppfattning om att den alpina idrotten kostar för mycket för åkare och föräldrar och att SSF bör kunna stödja åkarna bättre.

8. Mål, vision, värdegrund och kultur

De allra flesta menar att visionen "Bäst i världen – alla på snö" är en vision som skulle kunna samla förbundet:

.....

...att vi måste få med fler, skapa en bra bred
verksamhet, då kommer fler att vilja åka skidor, fler
kommer att bli intresserade och vi kommer få fram
fler duktiga skidåkare

.....

Men alla delar inte denna uppfattning.

.....

"Alla på snö". Det där kan väl Främjandet hålla på
med. Det är väl inte Skidförbundets uppgift.

.....

Man menar att denna vision inte leder till en bättre elitidrott. Den anses splittra uppmärksamhet och resurser. Så båda dessa uppfattningar finns i förbundet.

Men även de som är positiva till visionen menar att den måste preciseras och man måste visa vad denna vision innebär i "vardagen", för föreningar, tränarutbildningar, ledarrekrytering, ungdomsverksamhet, idrottsgymnasiernas verksamhet, kriterier för landslagsgrupper, etcetera. Man menar att det krävs en samsyn kring vägvalen, en samlad målbild för förbundet.

I detta tema kommenteras också kultur och värdegrund inom förbund och olika grupper. Tidigare har beskrivit hur en "vi-och-dom-kultur" kan urskiljas. Den kan också ses här. Det är inte ovanligt att intervjuade personer ställer sig "på sidan om" och kommenterar det som sker och som om man inte anser att man är en del av förbundet. Som tidigare beskrivits handlar det hur man pratar om varandra. Sättet som intervjuade pratar med och om varandra sätter sin prägel på klimatet i förbundet. (Vi kommer att återkomma till "pratet" i organisationen i analysdelen).

I intervjuerna framkommer också kommentarer kring hur den alpina verksamheten framstår i media. Om man blir frustrerad för att man inte får svar från förbundet så går man till media det kan man förstå. Men samtidigt så ger det ju en utåt en negativ bild av klimatet i skidförbundet.

Under detta tema framhålls att tränare ska vara ledare och de måste att de har en viktig roll som kulturbyggare. De ska försöka skapa ett klimat som är utvecklande och stimulerande, där personer kan utvecklas som människor och idrottare.

Många anser att värdegrundsarbetet är viktigt och många menar att de på ett positivt sätt bidrar bidrar i linje med värdegrunden. Men däremot anser de inte att förbundets värdegrund genomsyrar verksamheten. Ett vanligt uttalande *Vi måste ha en tydlig värdegrund och leva efter den.*

Analys och utvecklingsområden

Detta avsnitt består av två delar, dels analys och diskussion kring några centrala delar från intervjuerna, dels en avslutande del med frågeställningar och utvecklingsområden.

Analys och diskussion

Bäst i världen – alla på snö

Sammantaget kan konstatera att hela denna genomlysning, både enkätundersökningen och intervjustudien, visar på ett väldigt stort engagemang. Det är många som har velat medverka på olika sätt.

Detta engagemang är något positivt att bygga vidare på. Då är det viktigt "Bäst i världen – alla på snö" verkligen bli ett samlande en samlande vision. Men den måste konkretiseras, operationaliseras: vad innebär visionen när det gäller tränarutbildning, föreningsverksamhet, arbete med sponsorer, förbundets kommunikation, kontakter med media, uttagning till gymnasier och talanggrupper, kriterier för landslagstrupper etcetera. Denna diskussion bör vara öppen och involvera "alla".

Delaktighet i detta arbete kommer att ha en stor samlande effekt. Gemensamma mål är en av de starkaste gruppsammanhållande krafterna. Utifrån dessa diskussioner, hela tiden med visionen som stöd, tas beslut om färdriktning, prioriteringar och strategier.

Det är viktigt att ta beslut. Det är svårt att påverka människors attityder och värderingar. Men erfarenheten visar att det är viktigt att ta beslut om mål och strategier och håller fast i dem. När dessa beslut har fått verka så kommer dessa att vara det normala.

Kom ihåg: **Struktur skapar kultur**

Kommunikation

Här finns en vanlig problematik. Nästan alla utredningar som denna brukar visa att medlemmar upplever brister i kommunikationen, *vi har inte information det räcker* eller *det är svårt att veta var man kan hämta information* eller *vilka kommunikationsvägar gäller* eller *vem har ansvaret för kommunikationen*. Så det handlar både om att information kan komma sent och vara oklar men också om vem har vilket ansvar för att rätt information ges.

Det handlar om intern kommunikation hur vi pratar med och om varandra. Det handlar också om extern kommunikation, både *hur* vi kommunicerar utåt och om *vad* vi kommunicerar utåt till exempel om våra inre problem. Det kommer det att påverka bilden av oss, vilket förbund vi är. Man måste ställa frågan, **vilket förbund vill vi vara?**

Den bild ges utåt kommer att påverka omvärldens syn på förbundet men också rekrytering, kontakter med sponsorer etcetera. Den interna kommunikation, hur vi kommunicerar om och med varandra, hänger samman med värdegrund och kultur.

Det brukar sägas att kulturen sitter i väggarna men så är det inte. Kulturen sitter i pratet. Kulturen skapas och upprätthålls genom hur vi pratar med om och med varandra och hur vi pratar om Svenska Skidförbundet. Därför är det viktigt att uppmärksamma "vi-och-dom-problematiken". Ett viktigt mål när det gäller kommunikationen, som hänger samman med kultur och värdegrund och arbete med en gemensam vision är att skapa bilden av att det inte är "vi och dom" utan att ***alla medlemmar är Svenska Skidförbundet.***

Ekonomi

Det ekonomiska temat handlade om att förbättra ekonomin, skapar förutsättningar för att öka intäkterna. I intervjuerna framkommer inga tydliga förslag utom möjligtvis att man måste säkerställa att det finns rätt och modern kompetens när det gäller jobba med kommunikation och marknad. Detsamma gäller kommunikation via nya sociala medier som inte minst riktar sig mot yngre målgrupper.

Vill man uppnå de visioner och mål som finns så måste intäkterna öka men det krävs också en diskussion hur resurserna ska användas. Det är viktigt att det finns en resursmedvetenhet och en öppenhet så att man har en gemensam bild av vilka resurser som finns och kan föra en diskussion om hur dessa resurser bäst kan användas.

Ett annat område handlar om den ekonomiska kapprustningen. Idag är den alpina idrotten så dyr att det kommer att påverka möjligheten för framtida landslagen att konkurrera på högsta nivå. En alpin skidkarriär riskerar att enbart att vara tillgänglig för en smal, resursstark, grupp. De flesta kommer inte att ha möjlighet att ta sig till landslaget även om man skulle ha potential (talang) för det. Detta tema återkommer under "Talangutveckling och specialisering". Men de är viktigt förstå att den ekonomiska kapprustningen faktiskt riskerar att ge sämre framtida landslagsframgångar.

En tydlig svensk modell

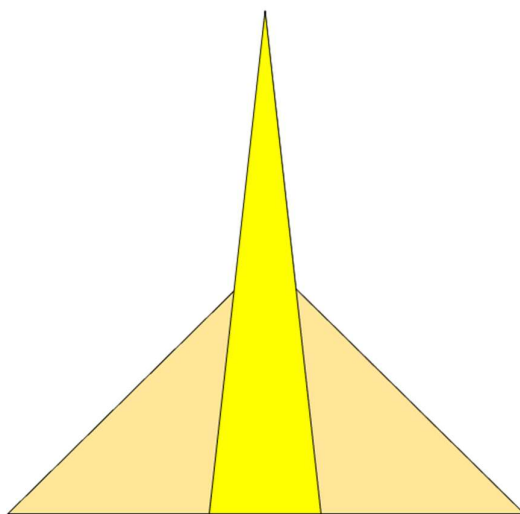
Det är viktigt att skapa en tydlig svensk modell. Den ska visa på den väg som förbundet tror på, innefattande hela vägen från rekrytering och nybörjarverksamhet till landslag och internationell elit. Den ska ge skapa ramar och gett stöd till föreningar och tränare så att de i diskussion med föräldrar kan visa att ***så här jobbar vi, i föreningen och förbundet.*** Det ska omfatta hela verksamheten och vara en "motbild" mot individuella alternativen som ofta drivs av föräldrar som faktiskt inte har lika goda kunskaper som föreningarna och tränarna. Det är det är inte ovanligt att föräldrar som har duktiga barn plötsligt tycker att de är experter på barnens idrott. Därför är det viktigt att föreningar och tränare känner att de har en modell som de kan gå i god för.

Här handlar det om att våga ta beslut och visa vad förbundet vill. Stå upp för besluten och låt dem verka. Forskning visar med all tydlighet att långsiktighet och röd tråd i verksamheten är en avgörande framgångsfaktor. **Struktur skapar kultur**

Individualisering

Detta tema angör tydligt till nästa tema "Talangutveckling och specialisering". Individualiseringen förstärker den tidiga specialisering och det är en omfattande och tidig drop-out inom alpin skidåkning.

Man skulle lite tillspetsat kunna säga vissa föräldrar bedriver en egen verksamhet inom föreningens ram men enbart deltar i föreningsverksamheten när de själv önskar. I bildform skulle det kunna åskådliggöras genom en smal spetsig pyramid inne i den alpina pyramiden. (preliminär bild)



I och med den starka individualiseringen och den konkurrens (hets) och socioekonomiska snedrekryteringen som den innebär så skulle man kunna hävda att familjens ekonomi är viktigare än barnens förmåga och utvecklingsbarhet. Har man inte rätt uppbackning så är det mycket svårt (omöjligt) att nå toppen. Det är viktigt att välja rätt föräldrar!!

Individualisering kan ses som svar på att föräldrarna anser föreningsverksamheten håller för låg kvalitet. Det skulle kunna styrkas av det faktum att många tränare och idrottsgymnasielärare upplever låg tilltro deras och föreningarnas/förbundets kunskande. Som tidigare konstaterats, kan man notera att förbundet och föreningarna inte äger den alpina verksamheten. Detta accentuerar behovet av förbundet tar fram en tydlig svensk alpin modell.

Det kan dock avslutningsvis konstateras att individualiseringen riskerar att utarma föreningsverksamheten.

Talangutveckling – tidig specialisering

Det kan vara på sin plats att först slå fast att det finns övertygande och omfattande forskning som visar att sambandet mellan tävlingsresultat i barn-ungdomsålder och senare resultat är mycket begränsat. Och detta kan förstås "båda vägarna": tidiga goda tävlingsresultat förutspår inte senare framgångar – men också omvänt, de allra flesta av dem som gör toppresultatet i vuxen ålder var inte

framgångsrika i barn- och ungdomsåren. Det finns alltid undantag men det finns omfattande forskning som visar att det just handlar om undantag. Så man bidrar inte till sina barn långsiktiga framgång genom att eftersträva tidiga tävlingsframgångar!

Tidig specialisering och tidig elitsatsning ökar risken att många slutar i förtid. Om man vill att Sverige ska fostra nya internationella stjärnor så då gäller det att så många som möjligt håller på så länge som möjligt så att effekten av tidig specialisering och tidig mognad inte blir det som avgör när urval och uttagningar görs. Därför är en bred och långsiktig verksamhet ett elitargument!

Det här är något att vara uppmärksam på vid uttagningar till skidgymnasiet men också när man tar ut till olika talanggrupper eller landslag. Om man tar ut dem som är bäst vid uttagningstillfället så kommer man att bidra till att fler kommer att specialisera sig och elitsatsa tidigare för att kunna konkurrera med de åtråvärda platserna. Och då verkar man tvärt emot ambitionen om långsiktig utveckling.

Forskning och erfarenhet visar att tidig specialisering ger sämre långsiktiga resultat, det ökar skaderisken och leder till ökad drop-out. Men riskerar att påverka urvalet till Skidgymnasiet och landslagsgrupper.

Goda alpina utvecklingsmiljöer – kultur, ledarskap, landslagsmiljön

Det finns omfattande forskning, inte minst vid Linnéuniversitetet, om vad som karaktäriserar goda idrottsliga utvecklingsmiljöer. Flera av de områden som där framkom är relevanta för denna genomlysning. För att beskrivningen inte ska bli för lång görs här i några punkter:

Struktur långsiktighet, gemensam värdegrund och en röd tråd: Här finns tydliga beröringspunkter till genomlysningen. Det handlar om en gemensam utvecklingsplan, att ha ett långsiktigt perspektiv och motverka tidig specialisering och elitsatsning. Vidare handlar om att man har en gemensam värdegrund som genomsyrar verksamheten. En röd tråd som efterföljs. Egna "individuella race" är inte en framgångsfaktor. Erfarenheten visar att framgång föds av ett gemensamt långsiktigt förhållningssätt där man förlitar sig på den verksamhet man bedriver och vet att den leder till framgång. I skrifter från Linnéuniversitetet använder vi uttrycket **positiv tröghet**, att man håller fast i det man tror på över tid, även om resultaten varierar

Helhetssyn: På de aktiva innebär att man förstår att man jobbar med individer som bedriver alpin träning. Man jobbar inte med kroppar, man jobbar inte med muskelfibrer utan man jobbar med människor med kropparna och muskelfibrer. Helhetssyn innebär också att man har förståelse för hela den situation som en skidåkare finns i, pojkvän, flickvän, familj, vänner, studier etcetera. Det är viktigt att tränarna ser sig som ledare med ett bredare fokus är enbart den dagliga träningen

Sociala faktorer: Här handlar om flera olika perspektiv. Man ska finnas i en grupp där man trivs och där man är accepterad oavsett om man är bäst i gruppen, yngst i gruppen eller är den som för tillfället presterar bättre eller sämre. Sociala faktorer handlar också om att det är en miljö där man stimulerar varandra och där man stimuleras av varandra. Det är viktigt att alla förstår att man är de andras träningsmiljö. Alla, åkare, tränare och ledare har ett ansvar för denna miljö

Ledare/tränare: Ledarna och tränarna är de viktigaste "ingredienserna" i miljön. Här är det värt att poängtera fler olika faktorer. I en god miljö ska det finnas en samlad kompetens i den ledargruppen. Alla måste inte vara duktiga alpina tränare. Det är en fördel om man i gruppen kan bidra med olika kompetenser och komplettera varandra. Men det kräver en öppenhet och prestigelöshet så att alla får, kan och vill bidra. En god ledargrupp med samlad kompetens i gruppen blir också mindre känslig för personförändringar. Man är mindre känslig för om någon av medlemmarna i gruppen skulle sluta. Dessutom blir det i en ledargrupp, med delat ansvar, möjligt att under olika perioder tar olika roller av olika omfattning. Det är viktigt att rollerna i gruppen är klara så att alla vet vad som förväntas och man vet vilka krav som ställs. Det vidare viktigt att organisationen ser till att de här ledarna får en planerad och kontinuerlig fortbildning och utveckling så kvalitén i deras arbete blir så bra som möjligt och så att de motiveras att fortsätta som ledare

Alla dessa områden är relevanta i förhållande till det som framkommit i genomlysningen, både enkät och intervjuer

Sammantaget är det viktigt att förstå att man bedriver verksamhet med människor som bedriver alpin skidåkning. Och att gemensamt långsiktig fokus är en framgångsfaktor: **Långsiktighet ger resultat fortare än man tror.**

Idrottsgymnasierna

Skidgymnasiet är en central del av den "svenska modellen" och många inspel från de intervjuade handlar om tiden före, under och efter gymnasiet. En central del av hela den alpina verksamheten handlar om att komma in på skidgymnasiet. Så är det också i många andra idrotter men i alla "snöidrotter" har i stort sett alla landslagsutövare genomgått idrottsgymnasiet. Det visar att skidgymnasiet är en central del i den svenska modellen. Men man kan också uttrycka så att uttagningen till landslaget sker i årskurs 9, för om man inte kommer in på skidgymnasiet så kommer man inte heller till landslaget. Därav den intensiva jakten på dessa gymnasieplatser.

Genomlysningen visar skidgymnasiernas betydelse men väcker också tankar kring olika utvecklingsområden, till exempel skidgymnasiernas verksamhet, det handlar om antalet gymnasier, antalet gymnasieplatser, idrottsgymnasiernas kvalité, lärarnas kompetens och möjlighet till utveckling och fortbildning samt skidgymnasierna organisering.

Under rubriken "Utvecklingsprojekt" nedan presentas några tankar kring utvecklingsområden inom skidgymnasierna.

Alpint – en framtidsspaning

En avslutande reflektion är att man kan se det som sker i alpina förbundet som en framtidsspaning. Det som sker i form av tidig specialisering, ökad individualisering och ökade ekonomiska satsningar, tidigare drop-out etcetera sker också inom andra idrotter.

Man kan säga att **överdrifter förtydligar budskapet**. Precis som man i ett förstoringsglas kan titta på en insekt och se hur den ser ut i minsta detalj så kan det som sker inom den alpina verksamheten

vara er bild av vad som också är på väg att ske i många idrotter, inte minst inom andra discipliner inom SSF.

Precis som i alpina förbundet så blir det i andra idrotter allt vanligare att familjer köper privata träningar, reser på egna träningsläger, gör individuella planer för sina barns idrottande och inte minst investerar stor summa pengar barnens idrottande. Barnens idrotter har blivit stora projekt som styr stora delar av familjelivet, helgaktiviteter, semestrar etcetera.

Samma utveckling kan ses i andra idrotter men också i andra aktiviteter och i skolan. Föräldrarna blir delägare i barnens projekt. Eller som en pappa uttryckte det:

.....
*jag lägger ner så mycket pengar på det här så jag har
rätt att vara med och bestämma.*
.....

Även i andra idrotter är det vanligt att de aktiva får betala för att vara med i landslaget. En nyligen genomförd studie visade att aktiva inom 54 OS-idrotter betalar för att vara med i landslaget. De fick i genomsnitt betala cirka 100 000 kronor/år. I samband med denna genomlysning nämns summa som är både två- och tredubbla inom den alpina verksamheten och redan i betydligt yngre år än i landslaget.

Detta är inget argument för den ena eller den andra nivån på kostnader men visar att det som sker i alpin verksamheten också sker på andra håll men inte i samma omfattning.

Så för att travestera på en känd idrottsforskarens sätt att uttrycka sig så kan man säga: *Man kan tänka sig ett samhälle utan alpin skidåkning – men man kan inte tänka på alpin skidåkning utan att också tänka in samhället.*

Frågeställningar och utvecklingsområden

Nedan följer frågeställningar och utvecklingstankar utifrån intervjuerna (och enkäterna). Avsnittet avslutas med uppslag till studier och utvecklingsprojekt som kan vara intressant utifrån genomlysningen.

Bäst i världen alla på snö

- Detta kan bli en vision som samlar förbundet om den preciseras och omsätts i praktiken. Det kan leda till samling kring vägval och strategier och utgöra grunden för att skapa en sammanhållen svensk utvecklingsmodell.

En svensk utvecklingsmodell

- Det är viktigt att SSF samlas kring en gemensam utvecklingsmodell. Kan Ledarguiden användas/uppdateras?
- Modellen ska omfatta alla nivåer

- Klubbmiljön, Barn och unga, Gymnasiemiljön, Postgymnasial, Landslagsverksamheten, Ledarutbildning, Råd/regler för träning och tävling i olika åldrar, Balans mellan bredd och elit, etcetera.
- Modellen ska kommuniceras och vara utgångspunkt för "all" verksamhet och stöd vid dialog med föräldrar, föreningar, olika partners etc.
- Förutom utvecklandet av modellen så kan samverkan och diskussioner om denna, i sig, ha en samlande betydelse

Kommunikation

- Utveckla kommunikationen mellan olika delar, föreningar, distrikt, centralt, etcetera.
- Tydliggör var ansvaret ligger. Det finns ett delat ansvar för kommunikation, det går båda vägarna. Men, rent formellt, finns det alltid ett förbundsansvar för kommunikationen. Kommunikation är alltid avsändarens ansvar
- Skapa en modell där åkare och föreningar redan i unga år vet hur information ges och vem som ansvarar för vad.
- *Code of conduct*: hur vi talar om och med varandra, hur vi kommunicerar internt och externt? Det definierar vilket förbund vill SSF vara, hur SSF vill framstå inför media, sponsorer etcetera. (hänger samman med kultur och värdegrund). Media tycks älska att skriva om konflikter. Här bör en diskussion om hur "skidfamiljen" ser på detta? Ska man kritisera varandra inför massmedia eller ta detta "inom familjen
- Den handlar om hur man kommunicerar med "omvärlden", massmedia, olika sociala medier, sponsorer etc. Under VM fanns rubriker i olika svenska media som visade på detta: "låt det storma", "utspel i media är befriande", etc.

Ekonomi

- Som framkommit i enkäterna och intervjuerna finns en bristande kunskap om SSF:s hela uppdrag och verksamhet. När olika diskussioner förs om ekonomin bör man också eftersträva att alla involverade har god *resursmedvetenhet*, så att diskussioner kan föras utifrån en gemensam bild av SSF:s ekonom.
- Här bör ett arbete påbörjas snarast:
 - Hur kan de ekonomiska förutsättningarna förbättras för att skapa förutsättningar inom både bäst i världen – alla på snö?
 - Hur går det att öka intäkterna och minska kostnaderna
 - Hitta nya värden att kommersialisera verksamheten?
 - Går det att "använda gamla hjältar" bättre?

- Utred om SSF med partners kan hjälpa åkare att finna egna sponsorer. Kan man stötta åkarna i att hitta egna sponsorer och utbilda dem i att bygga partnerskap som stärker deras personliga varumärke.
- Öppenhet kring de ekonomiska resurserna för att möjliggöra gemensamma, insiktsfulla diskussioner kring hur resurserna ska användas, hänger samman med t.ex. landslagsverksamheten och kommunikation.
- Skapa en bättre förståelse för SSF:s uppdrag och ekonomi bland åkare och tränare. Diskutera hur olika prioriteringar påverkar verksamhetens helhet för att skapa en gemensam bild av resursanvändningen.
- Precis som anfördes ovan, gällande utvecklande av en svensk modell, så kan öppna diskussioner ekonomi dessutom ha en samlande betydelse.

Talangutveckling – specialisering

- Spridande av den kunskap som finns angående nackdelar/risker med tidiga elitsatsning och specialisering.
- Detta skall ingå i alla utbildningar för ledare, tränare och föräldrar.
- Det är viktigt att denna kunskap, i praktiken, tillämpas i SSF:s verksamhet
 - Långsiktigt fokus i all verksamhet
 - Urval till skidgymnasierna, deras uppdrag är (enligt RF:s riktlinjer) att välja ut dem som har "bäst förutsättningar att som seniorer nå nationell eller internationell elit."
 - Uttagningar till juniorlandslag, inte prioritera dem som för tillfället är bäst
 - Utformning av träningen: allsidighet, långsiktighet och inte fokus på kortsiktiga tävlingsframgångar, etcetera
- Översyn av tävlingsregler för att motverka alltför tidigt och omfattande tävlingsdeltagande

Individualisering

- Kontinuerlig dialog med föräldrar om att tidiga resultat inte leder till senare seniorframgångar – "alla nya generationer måste vinnas..."
- Här krävs en tydligt svensk modell (se tidigare punkt) som kan presenteras som (alternativt) upplägg i förhållande till kostsamma individuella satsningar.
- Visa hur en alpina satsningen kan genomföras utan de omfattande kostnader som bland annat framkommit denna genomlysning: bytesmarknad för begagnad utrustning, svenska backar som alternativ till resor till alperna, en rimlig tävlingsmängd etcetera.
- Skapa föräldrautbildningar (se nedan)

- Verka för att öka tilltron till förbundets syn på den alpina verksamheten (en utvecklingsplan) och föreningar, tränare, ledare, gymnasielärare etcetera.
- Samtidigt bör det finnas en nyfikenhet: finns det något i de individuella satsningarna som görs, till exempel privata träningsläger, som skulle kunna berika förbundets och föreningarnas verksamhet? Om de privata alternativen är populära kan det vara värt att de om SSF kan lära något av dem.

Landslagsverksamheten

- Det krävs övergripande och beslut kring:
 - Hur används resurserna bäst? Lite förenklat, full satsning på några få, lite mindre satsning på fler – eller en mix av dessa? Vila för- och nackdelar har de olika strategierna?
 - Hur SSF kan ge åkarna bästa möjliga förutsättningar att nå framgång utifrån sina förutsättningar
 - Hur kan resan för individerna i landslagen förlängas?
 - Hur vi skapa möjlighet för många att vara en del av landslaget och få en så optimal resa som möjligt
- Tydlighet
 - Hur ser den ”alpina resan” ut?
 - Tydliggör kriterier för att vara i olika landslag.
 - Hur ser de ekonomiska förutsättningarna ut i olika landslag och grupper
 - Hur ser satsningen ut för olika discipliner

Goda miljöer

- Övergripande är det viktigt att hela den ”alpina familjen” samlas kring en diskussion om förbundets kultur. Hur skapas en verksamhet där alla känner sig trygga och har rätt att säga sin mening? Det behövs inte nya värdegrundsdokument utan här bör man komma överens om hur värdegrunden ska ta sig uttryck i praktiken.
- Det finns ett ”prat” inom förbundet som till exempel kan bygga på berättigad kritik, missförstånd, misstro och personliga orsaker. Men pratat riskerar att förbundets kultur negativt. Detta prat måste uppmärksammas och undvikas efter som det ”äter förbundet inifrån”.
- I utvecklingsmiljöerna i olika grupper är det viktigt att åkarna involveras. De har många år av erfarenhet av att träna sin egen kropp. Den erfarenheten är värdefull i en utvecklande miljö. Detta återigen kräver detta prestigelöshet och förtroende mellan alla involverade.

Ledarskap

- Ett känt uttryck säger att *Coach is the center of sports*. Uppmärksamma och utveckla ledarskapet. Alla förbundsuppdrag är ledaruppdrag, utifrån en helhetssyn, med syfte att utveckla alla individer som ingår i verksamheten, ledare såväl som åkare.
- Ledarskapet påverkar kulturen i gruppen. Ett annat känt uttryck säger, *group reflects leadership*, eller man får den grupp man förtjänar.
- Det är viktigt att skapa starka ledarteam i olika grupper, skidgymnasier, landslagsgrupper etcetera. På så sätt kommer alla ledares kompetenser och potential ska komma till sin rätt. Därför krävs ett öppet och prestigelöst samarbete. Utgångspunkter ska alltid vara att alla vill medverka till att Sverige ligger i framkant, för att skapa en så god utvecklande skidmiljö som möjligt, *Bäst i världen – alla på snö*.
- Sammanhållning och laganda är lika viktigt bland ledarna som bland åkarna.
- Planera för nästa generation ledare. Skapa en plan för utveckling av kommande landslagsledare så att de får chansen att växa in i den verksamheten, lära av de mera erfarna och föra landslagsverksamheten vidare.

Utvecklingsprojekt

Skidförbundet kan, genom olika studier/utvecklingsprojekt, sörja för att skaffa djupare kunskap kring de områden som diskuteras i samband med genomlysningen. Det kan ske genom olika (vetenskapliga) studier/utvecklingsprojekt men kan vara intressanta teman för studentuppsatser vid landets akademiska utbildningar.

Innan dess vill jag dock förordas att SSF inför en rutin av **återkommande utvärderingar**. Härvid kan denna genomlysningens alla delar fungera som "0-punkt":

- Efter varje säsong genomförs individuella samtal och gruppmöten med åkare, tränare och ledare på olika nivåer och med olika roller.
- Fokus bör ligga på den genomgångna säsongen, planering, resultat, kommunikation, kultur och arbetsformer, etcetera.
- Sammanställning av dessa samtal/möten återkopplas till de medverkande och ligger till grund för (eventuellt reviderad) planering för kommande säsong(er).

Här kommer några exempel på tänkbara studier/utvecklingsprojekt:

- 1) Vägarna till det alpina landslaget – här kan man göra strategiska urval för djupintervjuer med åkare som genomgått skidgymnasium eller inte, de som varit uttagna i landslagsverksamhet eller inte?
 - Hur har deras resa sett ut?
 - Kan man komma till landslaget utan kraftigt föräldrastöd, exempel, hur har det gått till etcetera.
- 2) Föräldrarnas roll
 - (Hur) kan de bli en positiv (nödvändig) part i utvecklingsprocessen?

- Utformning av en föräldrautbildning
- 3) Goda exempel
- Studera framgångsrika alpina ungdomsmiljöer,
 - Hur gör/gjorde de som varit framgångsrika, idag, 5 år sedan, 10 år sedan, eventuella jämförelser med andra relevanta idrotter
 - Studera kvalitén i ungdomsverksamheten
 - Kan man "mäta" kvalitén i verksamheten, på annat sätt än genom tävlingsresultat?
- 4) Studier och utvecklingsprojekt med fokus på skidgymnasierna.
- Skidgymnasiernas dimensionering**
- Ska antalet platser bibehållas, eller ska man minska antalet platser och försöka stärka föreningsmiljöerna. Vilka konsekvenser skulle detta få?
 - Ska man antalet skidgymnasier minskas men med fler elever på varje ort? Detta skulle skapa större miljöer med grupper av kompetenta lärare, kvalificerade supportteam etcetera. Elevgrupperna skulle inte vara lika känsliga för frånvaro på grund av skador, tävlingar eller på grund att elever avbryter sin alpina satsningar. Vilka konsekvenser skulle detta få?
- Skidgymnasiernas kvalitet**
- Kan kompetensen hos lärarna spetsas genom fortbildning och/eller ett rotationssystem där de kan vara med i landslagsmiljöer för att få inspiration från toppnivå. Det skulle vara positivt både för deras egen utveckling och stimulans men också för att kunna ta erfarenheterna tillbaka till gymnasieverksamheten och spetsa den.
- Skidgymnasiernas organisering**
- Periodiserad undervisning till exempel med fokus på studier under är april-juni och augusti-oktober medan övriga månader innehåller mindre "skolgång" och mer möjlighet till träning. Under de mera skidintensiva månaderna skulle man då kunna träna och tävla mer helhjärtat i olika skidmiljöer och bedriva distansstudier.
 - Omsök/senare antagning skulle kunna ge möjlighet för dem som inte längre vill satsa att söka en annan inriktning. Detta skulle kunna erbjuda platser under några år för dem som av olika skäl inte blev antagna efter årskurs 9. Skulle detta vara möjligt? Vilka konsekvenser skulle detta få?

Avslutande ord

Av både av enkäten och intervjuerna framgår synpunkter på (bristande) kommunikation och på hur de ekonomiska resurserna används, även om det också framgår att insynen i/kunskaperna om de samlade ekonomiska resurserna är begränsad.

Det är därför av stor vikt att förbundet öppnar upp för information och diskussioner kring framtida inriktningar: vad vill vi, inför nästa år, på längre sikt? Hur kan vi samarbeta så att vi i Sverige har den bästa möjliga alpina verksamheten? Syftet ska vara att samla alla involverade och visa att hela SSF vill lyssna och tillsammans hitta en väg framåt för att bli *Bäst i världen – alla på snö*.

Den "turbulens" som ibland beskrivits kan vändas till något positivt i ett längre perspektiv. Den här processen kan ses som en sammanhållande omstart i den alpina verksamheten.

Till sist konstateras att man se denna genomlysning som en framtidsspaning. Den kan vara intressant för andra idrottsförbund och för de andra disciplinerna inom SSF. Därför är detta inte bara en analys av den alpina verksamheten utan också en mera generell bild av svensk idrott 2024