



# *Vinnande* laganda

Sveriges  
Olympiska  
Kommitté  
Idrottens Hus  
Storforsplan 44  
123 87 Farsta  
Telefon  
08-605 65 72  
Telefax  
08-605 65 88

OLYMPISK SUPPORT – RAPPORT MAJ 1997

AV STEN ERIKSSON

Olympisk Support  
är svensk idrotts  
gemensamma  
kraftsamling  
på elitstöd och  
prestations-  
utveckling

# *Vinnande laganda*

**EN PROJEKTRAPPORT**

**"MITT I STEGET"**

*av*

*Sten Eriksson*

*och*

*Torbjörn Stockfelt*

**OLYMPISK SUPPORT**

**MAJ 1997**



# Innehåll

---

<b>Bakgrund</b> .....	<b>sid 5</b>
Frågeställningar och syfte .....	<b>sid 6</b>
Uppläggning .....	<b>sid 6</b>
Dokumentation .....	<b>sid 7</b>
<b>Preludium</b> .....	<b>sid 8</b>
Dialogen som utvecklingsmetod .....	<b>sid 8</b>
<b>Vinnande laganda</b> .....	<b>sid 11</b>
Inledning .....	<b>sid 11</b>
Vinnande laganda som kulturprodukt .....	<b>sid 14</b>
Den vinnande lagandan som lokal tradition .....	<b>sid 15</b>
Tränarens roll för den vinnande lagandan .....	<b>sid 16</b>
Några tränarmodeller för vinnande laganda .....	<b>sid 17</b>
Vinnande laganda – vad är det i praktiken? .....	<b>sid 22</b>
<i>Att dra åt samma håll</i> .....	<b>sid 22</b>
<i>Emotioner, kamratskap och respekt</i> .....	<b>sid 23</b>
<i>Sammanhållning, ha kul ihop</i> .....	<b>sid 23</b>
<i>Sammanfattning</i> .....	<b>sid 24</b>
Lagbollsport kontra individuell idrott .....	<b>sid 25</b>
Laganda ur genusperspektiv .....	<b>sid 25</b>
Hur skapar vi laganda? .....	<b>sid 27</b>
Reflexioner .....	<b>sid 33</b>
<b>Postludium</b> .....	<b>sid 35</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>sid 36</b>



# Bakgrund

Att skapa lagkänsla eller gruppanda är vi erkänt bra på i Sverige. Kanske tillhör vi världseliten när det gäller att inordna oss i ett rollspel med andra för att idrotta. Det gäller dock att hela tiden sträva efter att förbättra kvaliteten för att inte tappa den positionen.

I Göteborg och Västsverige har vi (kanske bl.a. på grund av lagbollsporternas positioner?) djupt rotade traditioner när det gäller laganda. Inte minst "Blåvitt" (IFK Göteborg) och dess framgångsrika insatser i den europeiska fotbollseliten är ett bra exempel på en systematiskt bedriven och genomtänkt "en-för-alla"-filosofi.

I en intervjustudie av tidigare svenska förbundskaptener i ett tiotal internationellt framgångsrika idrottsgrenar – gjord på uppdrag av CPU (Centrum för prestationsutveckling, fr.o.m. 1/1 1997 namnändrat till Olympisk Support) – har begrepp som lagkänsla/laganda/lagmoral betonats som nödvändiga för framgång. Detta gäller både inom lagbollssporter och i individuella idrottsgrenar (1). Även några andra artiklar och studier får betraktas som intressanta i detta sammanhang (2, 3, 4, 5).

Flera andra studier bland ledare/tränare, aktiva och föreningar i Göteborgs-distriktet understryker värdet av laganda och kamrater inom idrotten samt ledarnas och speciellt tränarnas roll i sammanhanget. Gemenskapen i en grupp eller i ett lag är det som formar mig som människa och gör mig till en vinnare i livet. Det tycks även toppa listan över de värdefullaste effekterna när idrottskarriären är över (6, 7, 8).

Vi kan, om vi vill, fundera på det ideala ledar-/tränarskapet utifrån dokumenterade synpunkter från aktiva idrottare på olika idrottsnivåer och i olika åldrar och idrottsgrenar (t.ex. 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14). Här liksom på flera andra fronter inom idrotten är det *tränaren* som har huvudrollen. Lagandans "basfunktioner" skapas inom barn- och ungdomsidrotten. I prestations- och elitidrottens avgörande ögonblick är det kanske dessa basfunktioner som ger "medaljer". Då vill det till att tränaren även på dessa nivåer och mitt i turbulensen kan skapa (eller återskapa?) rätt filosofi.

I en av dessa studier (4) påvisas bl.a. att den huvudsakliga totala behållningen av idrott för den absoluta majoriteten av alla aktiva (elit såväl som "Svensson") handlar om *kamratkontakter och social samvaro*.

Frågan om önskvärda egenskaper hos idealtränaren (ur de aktivas synvinkel) resulterar ofta i olika honnörsord – men kan också sammanfattas i följande till innehållet ganska lika meningar från några aktiva i studien (4): "Välutbildad kompis med pondus" respektive "Bestämd och kunnig pedagog med samarbetsförmåga".

I ytterligare några studier har man mera direkt tittat på tränaren och tränarskapet ur olika synvinklar (15, 16, 17).

## Frågeställningar och syfte

Beskrivningar av tränarrollen finns att hämta i olika sammanhang i svensk och utländsk forskning. De flesta ledare/tränare har också en mer eller mindre tydligt utvecklad ledar-/tränarfilosofi. Finns begreppet laganda med i denna filosofi? Vad menar man i så fall med laganda/lagkänsla – och hur skapar, respektive utvecklar, man den?

Går det att avtäcka begreppet ”laganda” i dess vidaste bemärkelse? Kan vi identifiera något koncept gemensamt för all idrott och går detta koncept att användas oavsett om det handlar om lagsport eller individuell idrott?

En delfråga i sammanhanget är om begreppet ”laganda” innebär samma sak för kvinnor och män och om denna ”anda” skapas och utvecklas med samma metoder oavsett kön.

Projektet handlar om att – efter en begreppsinventering och studie av medvetna modeller för att skapa ”laganda” – försöka starta en process som leder till egen utveckling bland tränarna samt till berörda aktivas individuella och lagmässiga förbättring.

Det rör sig även om att genom samverkan och utbildning ge elittränaren redskap baserade på begreppet ”laganda” för att ge laget/gruppen möjligheter att prestera bättre.

## Uppläggning

Vi har valt att i detta projekt basera utvecklingsarbetet på dialoger och erfarenhetsutbyte mellan olika grupper av elittränare och där forskarna finns i bakgrunden som ”bollplank”, inspiratörer och samordnare.

Laganda-projektet är således ett processarbete i ett längre perspektiv med tränargrupper från Göteborg och Halland inblandade. Utvecklingsarbetet har bedrivits som två ganska fristående delprojekt med delvis olika målgrupper och arbetsmetoder. Hela laganda-projektet knyts ihop med hjälp av projektledarsamverkan inom IUC Väst.

Målgruppen i Göteborg är deltagarna i den s.k. tränarakademin vilka under 1995/96 bestod av ett tjugotal elittränare uttagna genom respektive SDF i grenarna bandy, basket, fotboll, handboll och ishockey. Tränarakademin är ett forum för levande idrott och utbyte av kunskap mellan elittränare. Laganda-projektet har gått som en röd tråd genom hela utbildningen som i övrigt innehåller olika modeller för samverkan mellan berörda idrotter och kunskaps- utveckling med hjälp av forskare, ledare och tränare från olika vetenskapssområden och idrottsgrenar. Tränarakademin fortsatta utveckling har under 1996/97 även inkluderat deltagare från individuella idrotter (badminton, brottning, friidrott och rodd), vilket delvis påverkat målgruppens totala sammansättning.

Hallandsdelen av projektet är upplagd som en kommunikation mellan halländska tränare på elitnivå (landslag, elitserie och div. I eller motsvarande) – både lagsport och individuella idrotter. Verksamheten har skett bl.a. i form av dokumenterade gruppmöten med delvis styrd (projektledaren) diskussionsinriktning. I Hallands-projektet ingår både kvinnliga och manliga elittränare

motsvarande könsförhållandena inom svensk idrottsrörelse när det gäller tränare (knappt 20 procent kvinnor). Även denna grupp bestod av totalt ett tjugotal medverkande tränare.

Gemensamt för båda delprojekten var att verksamheten startade med ett försök till begreppsdefinition och en inventering av existerande ”åtgärdskalender” (Vad innebär laganda för mig? Hur skapar jag den?). Inventeringen har skett med hjälp av individuella intervjuer med inblandade tränare och/eller skriftliga redovisningar av respektive tränares uppfattning. Intervjuerna har följts upp vid gruppmötena av åtgärdsinriktade diskussioner och åtföljande vardagsinriktade försök att tillämpa de insikter som diskussionerna ger. Sistnämnda agerande får ses som en långsiktig process där vi inom nuvarande projekts ramar ännu saknar möjligheter att redovisa några resultat.

Förutom alla intervjuer och gruppdiskussioner med de olika tränargrupperna har vi även kompletterat bilden med en enhetlig och komprimerad information från ett antal elittränare med hjälp av en enkätundersökning. Avsikten var att ”tvinga fram” koncentrerade definitioner och synpunkter på ett antal viktiga begrepp som förekommit i laganda-diskussionerna. Enkätstudien har omfattat sammanlagt 17 manliga och 1 kvinnlig elittränare från grenarna bandy, basket, bordtennis, brottning, fotboll, handboll, ishockey, judo och orientering). Åldrarna varierade mellan 26 och 54 år och med en tränarerfarenhet av grenen från 6 till 29 år. Medelåldern var 41 år med en genomsnittlig erfarenhet av 16 år som tränare – en ganska ”luttrad” skara således.

Dessutom har vi haft god hjälp av ett arbete framtaget vid Högskolan i Halmstad och som initierats av laganda-projektet i Halland (18).

## Dokumentation

Tack vare att arbetet bedrivs på initiativ av och med insatser från tränare och aktiva idrottare kan en mer praktisk och omedelbart tillämpbar metod användas – nämligen att resultaten sprids genom konkret samarbete. Avrapportering har delvis skett efterhand och i dialog med inblandade elittränare. Det blir därför ”levande dokumentation” i form av att intressenterna bygger upp inre kunskaper och gemensamma kunskapstraditioner som används flexibelt och situationsanpassat.

Föreliggande dokumentation får ses både som en nulägesanalys och en resultatbeskrivning. Dokumentationen är så att säga gjord mitt ”i steget”. Det är en beskrivning av hur berörda tränare tycker, tänker och agerar idag. Samtidigt befinner man sig i en process som eventuellt kan leda till stora förändringar både vad gäller åsikter och åtgärder (*ABC-boken*).

# Preludium

Gemenskapen och känslan av att man är ett lag av kamrater är en vanlig och viktig känsla och den självklara grunden för verksamheten i alla de små föreningar som bildar den svenska idrottsrörelsen.

Ofta är man ganska ointresserad av tävlingsmomenten. Man gillar idrotten inte endast för vad den är i sig själv, utan också, ja mer, som ett skäl att träffas och ha något konkret och begripligt att göra tillsammans. Man uppfatter den som ett sätt att ge barnen en bra väg in i vuxenlivet.

För inte så länge sedan var det vanligt att idrottsföreningarna i bygden svarade för mycket mer än idrotten. Det var många som i dem fick lära sig grunderna för organisation och administration genom att genomföra träningar och tävlingar, men också genom att ordna penninginsamlingar, danser och nyårsrevyer och mycket av ungdomsverksamheten. Dagens barn- och ungdomsidrott är en illustration till att den traditionen lever vidare. Sverige vore ett fattigare land utan idrottsrörelsen, inte minst socialt.

Det vore mer än väl befogat att forska mer om vad det är som motiverar alla de aktiva, som sällan vinner. Ännu mer befogat vore det att ta reda på vad det är som inspirerar ledarna i småklubbar, som aldrig kommer att vandra upp i seriesystemen.

De vet att de aldrig kommer att få stora framgångar och att de ständigt förlorar sina bästa idrottare till klubbar som siktar på att nå eliten. Vad är det som gör att de vill fortsätta, år efter år, med ett tidskrävande och tungt arbete?

Vilka är drivkrafterna, idealen och arbetssätten hos dem som i sin praktik levandegör idealet att ”det viktigaste är inte att vinna utan att kämpa väl”. Hur skall entusiasmen behållas hos dem, som inte vinner själva, men som genom sin verksamhet svarar för bredden och grundskolningen inom den svenska idrottsrörelsen.

I det projekt, som vi redogör för i den här skriften, har vi emellertid inriktat oss på att ta fram vad elitens ledare anser. Det finns givetvis likheter mellan elitlag och andra lag, men vi har sett mer på skillnaderna.

Vad satsar ledarna på i de vinnande lagen? Hur bär de sig åt för att få en bra koppling mellan den individuella ambitionen och det ödmjuka arbetet för laget. På vilket sätt kan de träna lagets medlemmar till att agera individuellt och kollektivt samtidigt?

Det är därför som skriften heter *Vinnande laganda*.

## Dialogen som utvecklingsmetod

All forskning om pedagogiska och psykologiska frågor kan och bör börja på det sättet, att man i sin vardagliga verksamhet uppammar vetgirighet och kunskaper om människors sätt att vara och agera. Därefter kan och bör man precisera viktiga frågor och använda relevanta tekniker för att behandla dem.

Speciellt viktigt är det att växla mellan ”vardagsforskning” och ”vetenskaplig forskning”, om man skall använda resultaten i praktisk verksamhet. ”Aktionsforskning”, som är ett ofta använt namn på den sortens verksamhet, bör ske i form av långvarigt och tätt samarbete mellan forskare och praktiker. Om det skall bli optimalt givande bör forskarna ha och utveckla praktiska färdigheter och praktikerna vetenskapliga.

Författarna har båda en lång historia inom idrotten, både som aktiva och som ledare. Vi har under årens lopp mött många av idrottens profiler, iakttagit vad de gjort och resonerat med dem. Vi har därför på mer än ett sätt levt med frågorna och svaren i vårt forskningsprojekt ända sedan barn- och ungdomstiden.

Under de senaste åren har vi – påhejade av bl.a. företrädare för Olympic Support Center samt kollegorna vid Idrottens Utvecklingscentrum/Väst och pedagogiska institutionen vid Göteborgs universitet – använt oss av en uppsättning av gängse forskningsmetoder för att sätta fokus på begreppet ”vinnande laganda”.

Vi har genomfört riktade undersökningar med hjälp av observerande deltagande, deltagande observationer, intervjuer, enkäter och litteraturstudier. Vi har tagit upp frågorna till behandling inom en grupp av ledare och tränare, ”elittränarakademin”, som har sammanträtt varje månad under ett och ett halvt år.

Vi ser inte någon av dem som har deltagit i studien som ”intervjupersoner” utan som ”medforskare”. Det är visserligen vi som har satt ramarna för arbetet, men vi har delat avsikterna med våra medforskare. Det är de, som har suttit inne med den verkligt betydelsefulla kunskapen och idrottsliga kompetensen.

Hela forskningsprojektet kan betraktas som ett lagarbete, där vi författare har haft en sorts ledarfunktion, men där medforskarna har stått för den praktiska verksamheten. Rapporten kan betraktas som en genomgång efter avslutad match (eller i varje fall efter ”första perioden”). Nu är det medforskarnas tur att kommentera. Rapporten är bara en replik i en dialog.

Sammantaget kan vi säga att vårt viktigaste instrument har varit *dialogen*. Vi har frågat och fått svar och använt svaren för att formulera nya frågor.

Vi har inte varit ensamma om att ta initiativ. Ofta har både frågorna och svaren kommit från våra medforskare. Likheterna mellan oss och dem är för övrigt i många avseenden större än skillnaderna. De kan exempelvis ha delvis samma utbildning som vi. Vi har använt oss av vår idrottsliga bakgrund för att förstå våra medforskares synpunkter och deras kommentarer till att få svar på frågor som vi har burit med oss från vår idrottsliga bakgrund. De har agerat på samma sätt.

Vi har, kan vi säga, med hjälp av en *yttre dialog* fått material till en *inre dialog*, där frågor och svar har växlats mellan oss två som har genomfört forskningsprojektet och författat skriften, men också inom oss själva, mellan oss själva och personer i vår förhistoria.

Vi redovisar en del av våra medforskares kommentarer. I de flesta fallen har kommentatorns namn angivits. När inte så har skett är skälet att kommentaren har getts anonymt eller i en dialog, där flera har bidragit till formuleringen.

Våra egna reflexioner är ofta invävd och inte separerade från texten i övrigt. Med den forskningsmetod som vi har valt är det inte alltid vare sig lätt eller rätt

att göra en åtskillnad. Vi står för våra egna synpunkter, men vi har utvecklat flertalet av dem i dialog med idrottsledare och kollegor.

Också vår skrift är en del i den dialogen. Vi försöker att ge svar på frågor, som många ställer inom idrotten och som vi uppfattar som viktiga och bärande, men vi tycker att det är minst lika viktigt att du som läsare inspireras att ställa nya frågor.

Det finns nämligen inga slutgiltiga frågor och inga slutgiltigt sanna svar. *Dialogen är en väg mot ständigt nya mål.*

# Vinnande laganda

## Inledning

*Under mina aktiva år som ishockeyspelare (1972–88 som senior) pratades det aldrig om laganda. Varför? – Jag vet inte, men jag tror att det var naturligt att grabbar kämpar ihop och är goa mot varann. (Magnus Olsson)*

Synpunkterna kommer från en ishockeytränare som samtidigt konstaterar att ledarkunskaperna kring detta även förmodligen saknades – eftersom de inte tycktes behövas. Tränaren fortsätter ...

*Idag med en annan syn på tillvaron, en hysterisk penningkarusell och en jag-tänker-bara-på-mig-själv-inställning måste vi tillbaka till grundvärderingarna om lagkänsla och laganda ... Utan laganda-funderingar och arbete kring detta dör själen inom idrotten.*

Oavsett orsaker och eventuella framtidsaspekter kan vi i alla fall konstatera att diskussionen kring ”laganda”-begreppet nu ligger i tiden och lagkänsla/lagmoral nämns allt oftare och i allt fler sammanhang som delförklaring till framgångar och som ett ”måste” för fortsatta framsteg.

Laganda tycks dock vara ett svårhanterligt begrepp att analysera och kartlägga. Det blir mer och mer komplicerat ju mer man funderar kring och arbetar teoretiskt med det.

Alla är dock på olika sätt ense om att den är en viktig ingrediens i idrotten. Här följer några vittnesmål från fältet:

*Oerhört viktig, den är ju i sig nästan lika viktig som själva förmågan att, som i det här fallet, spela innebandy ... Lagandan kan ju kännas väldigt påtaglig när man precis har vunnit. Men det är ju inte säkert att det är det som är laganda. Jag tror att man lurar sig lite när man tror att man har en laganda så länge det går bra. Laganda i motgång är egentligen den viktigaste biten. (Peter Engström)*

*Jag tror den har en väldigt stor betydelse, för ett väl sammansvetsat gäng kan nå bättre resultat än ett som inte är det ... Sen tror jag också att du kan göra väldigt bra resultat utan att ha direkt laganda, men har du en perfekt laganda kanske du gör ännu bättre resultat, det tror jag. Och ett lag som är ”medelbra” dom kan göra väldigt bra resultat just beroende på laganda. (Mats Jingblad)*

Lagandan betecknas alltså som viktig – om än inte helt nödvändig för varje enskild idrottsprestation. Det finns undantag. Generellt tycks tränarna dock arbeta för att skapa laganda. Eller som någon lite anspråkslöst säger:

*... men det är ju ingen som förlorar på det ... att ha en bra laganda. (Johan Thornberg)*

En spontan fundering är om det i grunden finns ett gemensamt ”råskelett” som existerar hos ”laganda” oberoende av idrottsgren, idrottslig nivå, gruppstorlek, kön och miljö och vad den substansen i så fall består av?

Gemensam nämnare eller ej så tycks ”laganda” i alla fall ha ett antal olika dimensioner. Flera vittnesmål talar också för att varje idrottsgrupp har sin form av laganda. Generellt betraktas begreppet laganda som mer naturligt och nödvändigt bland lagbollsporter än inom individuella idrotter. Idrottsgrenarnas olika tävlingskaraktär inbjuder oftast till sådana tolkningar. Låt oss emellertid ta del av några tränarsynpunkter från just ”individuella” idrotter:

*Nja, simningen är i och för sig en individuell sport men jag upplevde den ganska mycket som en lagsport ändå. Man tränade ihop och var på tävlingar och läger ihop. Vi jobbar ju gärna i grupp även om man är individualister ... Det typiska är väl tennisen och golfen. Det tränas i lag, det jobbas i lag, men är egentligen väldigt individuella idrotter. (Peter Engström)*

*Det gör själva begreppet laganda mycket svårare inom vår idrott jämfört med riktiga lagidrotter ... det är svårt för oss att kunna uppnå den optimala eller perfekta lagandan, eftersom var och en är individualister i botten. Jag kommer från en klubb där man jobbat med och haft en fin tradition och jag har där märkt hur mycket det betyder med laganda för att lyckas med pingis i lagsammanhang. Om man har en bra laganda/lagkänsla har man större chanser att lyckas ... Det är viktigt att alla i laget har en betydelse. Man klarar inte av det på egen hand, utan man måste inse att alla i laget drar sitt strå till stacken. (Ulf ”Tickan” Carlsson)*

Vissa tränare för individuella idrotter erkänner att man är lite dåliga på laganda:

*... inom friidrotten är lagandan inte speciellt framträdande. (Joachim Lindqvist)*

Samme tränare anser dock att laganda är en viktig ingrediens framför allt under träning och förberedelser. Samtidigt erkänner man att en klubb som kan bygga upp en genuin vi-känsla också har bättre förutsättningar att behålla idrottarna inom klubben, något som inte är självklart i alla friidrottsföreningar.

Friidrottstränaren har i sammanhanget en annan kritisk kommentar:

*... Märkligt att så många svenska tävlande under friidrotts-VM inte ”hade tid” att titta på tävlingarna och heja fram sina lagkompisar under sina fria dagar. De måste i stället ladda inför sin egen insats.*

Frånvaro av laganda i tävlingssituationen är dock inget som är typiskt eller ens vanligare när det gäller individuella grenar generellt. Orienteringssporten betraktar sig t.ex. som extremt social till sin natur – där stöd och tävlingssamvaro sker över flera generationsgränser. Det är alltså inte bara ”budkavle” (orienteringstävling i lagstafettform) som förener. Mycket av inställning och beteende styrs av traditioner.

Flertalet s.k. individuella idrotter innebär oftast en blandning av individuella/personliga tävlingar och laginsatser. Förutom nämnda sporter förekommer

ju organiserade lagtävlingsformer även inom bl.a. badminton, cykel, gymnastik, kanot, rodd, segling, simning och skidor.

I nästan alla grenar handlar det ju även, i nationella och internationella sammanhang, om att bedöma och summera den sammanlagda effekten av alla individuella insatser från samma klubb/nation.

Mot denna bakgrund är det svårt att se att lagkänsla/laganda inte skulle beröra alla idrotter – även om den kanske ligger mera naturligt inbyggd och är till synes mera självklar i lagsporterna, där varje tävlingsinsats bygger på någon form av samverkan. Det är inte svårt att finna belägg på att tränare oavsett idrottsgren försöker främja lagandan.

Sportjournalisten Jan Hansson, GP, resonerar om lagandabegreppet i en av sina OS-krönikor från Atlanta. Kanotsport nämns i sammanhanget som ett ibland ”konstruerat lagbygge” (Agneta Andersson och Susanne Gunnarsson – två rivaler och ”fiender” i samma båt) till skillnad från handbollslandslaget (med sin lagmoral som kännetecken och ”murbräcka”).

Det är möjligt att nödvändig eller i varje fall tillräcklig laganda även kan ”konstrueras” för ett visst tillfälle. Då handlar det dock inte enbart om att ”paddla åt samma håll” utan något betydligt djupare. Det är också svårt att tro att det skulle existera någon större bitterhet eller personkemiörning mellan de båda kanottjejerna ... men osvuret är bäst. Exempelen är många på att en ”oundviklig” gemensam kamp mot en yttre fiende (i det här fallet de andra ländernas kanotister) kan förena och svetsa samman även de värsta antagonister.

Systemet med undantag från det entydiga vi-skapandet försvaras även av någon av tränarna i det pågående laganda-projektet: *I elitverksamhet måste man göra laguttagningar som inte baseras på lagandan.*

Uttalandet motiveras inte närmare, men det bör ju bli ett resultat först efter att noggrant övervägt plus- och minustecken. Kanske har problemet en extra dimension när vi talar om elitidrott?

Precis som Jan Hansson kan man också filosofera över om det är någon könsmässig skillnad när det gäller grupprelationer. Är laganda bland kvinnor något annat än laganda bland män?

Fortsättningsvis kommer vi att spegla lagandabegreppet ur litet olika vinklar. Med hjälp av vittnesmål från inblandade tränare skall vi försöka tydliggöra lagandans olika dimensioner, men framför allt peka på lagandan som en faktor i ett lag, för vilket det är viktigt att vinna och inte bara ”att kämpa väl”.

Vi återger tränarnas definitioner av laganda och hur man bland berörda tränare försöker skapa och utveckla denna anda.

Likheter/skillnader mellan idrottsgrenar och kön är andra funderingar som återkommer.

## Vinnande laganda som kulturprodukt

Det verkar vara troligt att det finns en specifikt svensk laganda, som en tradition i ett större system – kanske i hela nationens kultur. Idrotten kan inte separeras från andra områden. Den är en del av en helhet.

Den påverkas av helheten, men samtidigt påverkar den också samma helhet. Idrottens ledare måste vara mycket medvetna om detta, dels därför att det är svårt eller omöjligt att ha helt egna etiska och praktiska förhållningssätt inom subsystem, dels därför att idrottens företrädare har en i vissa avseenden mycket stark inverkan på förhållningssätten, etiken och praktiken inom det överordnade systemet. I synnerhet gäller detta elitidrotten.

Våra medforskare har många, kloka synpunkter på detta.

*Det är ju föreningsrörelsen som ligger i botten. Den svenska idrottsrörelsen finns ju inte i utlandet på samma sätt. Det finns ju inte Veinge IF eller Unslunda IF i Tjeckien eller i England, kanske i viss mån i Tyskland ... så den gamla förenings-traditionen att man är med i en förening, att man jobbar tillsammans ... Det ligger i den svenska naturen och vi har också förstått det för att vi ska kunna göra oss gällande. Det finns en tradition i detta att man jobbar i ett lag. Basen och roten för det måste vara föreningsverksamheten som är något unikt i världen. Och så tror jag att folkhemmet ... att vi har det samhälle vi har med trygghet och pensioner ... Det finns nog någon rot där. Har du föreningen i den lilla orten så blir det en samlingsplats. Det är ju inte bara för att man ska lira boll eller vinna matcher utan för att man ska träffas och trivas och umgås ... Det är ju därför svenska klubbtag och svenska landslag, trots att man kanske tekniskt sett är underlägsna tyska eller engelska lag, ändå kan klara sig. Just därför att man har en bra laganda och att man organiserar sig bra. (Tom Prahl)*

I sammanhanget skymtar en och annan fundering om att det svenska laganda-systemet kanske inte varar för evigt. Det är fråga om inlärdna mönster och inte om gener. De olika traditioner, som tillsammans utgör grunden för den svenska idrotten, spelar ihop och bildar den helhet, som idrottsrörelsen är en del av – och traditioner kan och bör förändras, när de inte längre är befogade av omständigheterna.

Sverige är glest befolkat och bygdetillhörigheten och bygdekulturen har därför, historiskt, haft stor betydelse. Mycket av detta ligger kvar, även om det i dag mer är fråga om stadsdelar än om byar, gömda bakom milsvida skogar. De som flyttade in i städerna tog med sig vanan och lusten att ha sina föreningskamrater på gångvägs avstånd.

Det svenska föreningsväsendet är utbrett och omfattar alla sorters ämnen, som frimärkssamling, hunddressyr, körsång, antika möbler, naturvård, språk, dans, idrott ... Man väljer vanligen inte förening, därför att man har ett redan etablerat intresse för idrott eller hundar eller sång eller antika möbler, utan därför att man har vänner i föreningen eller för att få nya vänner och bekanta.

För många är det viktigaste skälet att delta i föreningar att man vill ha något meningsfullt att odla sin nyfikenhet på. Vetgirigheten är en av de starkaste, mänskliga drivkrafterna.

I många avseenden har föreningarna varit minst lika viktiga kunskapsfaktorer som skolan. Ledarna inom frikyrko-, nykterhets-, arbetar- och bonderörelserna visste både att deras medlemmar behövde bättre kunskaper och att de inte kunde få dem inom det rådande etablissemanget. Därför blev pedagogiken lika viktig som agitationen och den inbördes sammanhållningen lika viktig som kampen mot en yttre fiende.

När idrottsföreningarna utvecklades var det på samma grund. Visserligen bildade man dem för att tävla mot andra föreningar, men det var ändå i många fall mer för att man skulle få något att samlas kring, utan att behöva engagera sig politiskt eller religiöst. I exempelvis Finland kom däremot idrottsföreningarna ofta att bildas inom den politiska vänster- eller högersidan och där kom till följd av detta motsättningarna och kampen ofta att bli väsentligare.

Alldeles uppenbart har den svenska idrotten gynnats av att gemenskap och samverkan har kommit i första hand. Ännu viktigare är det förmodligen att också idrottsföreningarna blev pedagogiska smedjor. Kunskaperna inom tränarkåren var och är en av de viktigaste förklaringarna till de internationella framgångarna. Man har ständigt legat långt fram när det gäller organisation, metoder, livsföring och näringslära.

För många av oss är idrotten det mest attraktiva kulturalternativet. Skönheten är en lika integrerande del i arenaidrotten som tävlingen. Idrottens idoler kan vara goda förebilder. Elitidrotten och breddidrotten är på många vis varandras förutsättning. Att arrangera elitidrott är en lika bra träning i organisation och administration som det var förr i tiden, ja kanske viktigare, eftersom komplexiteten i det internationella samhället är större nu än då nationalstaten var dominerande.

Om vi vill ha en slagkraftig, svensk idrott även i fortsättningen måste vi i vilket fall som helst ompröva arbetsformerna och fråga oss vad som behövs i dag och i morgon, om lagandan skall bli vinnande. Med en oreflekterad låsning till det klassiskt svenska välfärdssystemet finns det en tydlig risk för att det vinnande försvinner och bara gemenskapen i lagandan blir kvar.

Den vinnande lagandan är en förutsättning för att vi skall behålla elitnivån. Våra medforskarens synpunkter är entydiga.

Idrottsledarna kan göra en stor insats, när det gäller att skapa gåanda och nytänkande. De kan bidra till att humanisera samhället. Det gäller bara att engagera dem som personer och inte enbart som idrottsledare.

## **Den vinnande lagandan som lokal tradition**

Lite geografiska kulturgenomslag verkar det finnas. Kanske existerar något som vi skulle kunna kalla för laganda eller gemenskap för en hel ort, ett helt samhälle, hela kvarteret. Normalt talar vi då om ganska begränsade geografiska ytor.

Det är ganska typiskt för Göteborg och Västsverige (Bohuslän, Halland, Västergötland) att man vårdar sig om traditionerna. I varje fall har detta givit lagbollsporterna basket, fotboll, handboll, ishockey och i viss mån bandy, innebandy och volleyboll en stark framtoning, många framgångar och ett rejält publikstöd.

Traditioner och genomtänkta lagbyggefilosofier är dock olika starka när vi kommer ner på klubbnivån. Det är långt ifrån alla föreningar som i likhet med

”Blåvitt” (IFK Göteborg) tycks ha lagandan ”målade på väggarna” inom klubben. Ett ”en-för-alla-system” där det gäller att passa in både som ledare och spelare.

Där man har det är man emellertid ganska reservationslös.

*Dom killarna som varit här dom senaste åren och som är proffs utomlands nu ... dom är ju uppe och hälsar på så fort dom är hemma. Dom kommer hit. Dom trivs här uppe. Dom är välkomna. Torbjörn Nilsson springer här. Många gamla spelare kommer hit och äter luncher. Man har sambörighet här. Även den äldre stammen som ”Fölet” och ”Bebben” och allt vad dom heter. Många jobbar i supporterföreningen och gamla IFK. Det är en kamratförening från början och den andan lever vi med.*

*... Föreningsfilosofin här i IFK är att alla är lika. Vi jobbar mot samma mål. Ingen är förmer än någon annan och segerpremier delar man på – alla 24 i gruppen. Detta skapar en anda där alla ger sitt bästa för att man ska nå dom utsatta mål man har ... Då är det lika viktigt att vara bra på träningar och i B-lagsmatcher ...*

*... om man tittar på miljön här. Här är ingen lyx, men det ger gemytlig stämning och alla trivs här uppe och Kamratgården är hjärtat i föreningen. Den gör man sig aldrig av med ... Många fruar kommer hit upp ... och barnen har lekplatser och alla är välkomna. (Mats Jingblad)*

Förtjänsten med att man väljer nya utövare och ledare noggrant är att det inte blir starka och kraftödande hopp i lagets verksamhet. Det kan emellertid också finnas nackdelar, exempelvis att man med tiden förlorar kontakten med en vanlig och genomgripande utveckling i omvärlden.

I synnerhet efter bosmandomen och den allt snabbare kommunikationen mellan olika delar av Europa och resten av världen kan risken för att såväl storklubbar i och utanför Sverige som enskilda spelare lättare än lagledningarna ser möjligheterna till en ny sorts framgångar och utnyttjar detta. Därigenom kan en välintegrerad förening plötsligt köras över av utvecklingen.

Det kan t.o.m. hända att de bäst organiserade föreningarna löper en större risk. Det kan kosta på mer där än i lösare organiserade föreningar att släppa de invanda mönstren.

Förhoppningsvis tar man inom de föreningarna upp frågan med det fulla allvar, som den har.

## **Tränarens roll för den vinnande lagandan**

Tränarens uppgift är att göra det möjligt för de aktiva att optimera sina färdigheter och förmågan att ta färdigheterna i bruk. Den vinnande lagandan är viktig i båda avseendena, i det första därför att ett bra lag är den bästa miljön för en effektiv träning, i det andra därför att ett bra lag är den bästa pådrivaren och stimulansen för de enskilda utövarna.

Därför är tränarnas teoretiska och praktiska insikter i faktorn vinnande laganda väsentliga. Våra medforskare är klart medvetna om detta.

*Det är klart att visst spelar tränaren en stor roll, för mitt sätt att vara kan lätt förstöra den här lagandan. I alla fall kan jag ta bort glädjen snabbt och effektivt om jag inte agerar på ett bra sätt ... Jag tror också att för att få en bra laganda får man inte vara rädd att ta bort det som är negativt. Jag brukar säga att tio positiva spelare kan raseras snabbt om man får dit en eller två skitstövlar ... Det tror jag också är viktigt att man som ledare vet vad man är bra på ... för att man ska kunna vara en bra idrottsledare. (Tom Prahl)*

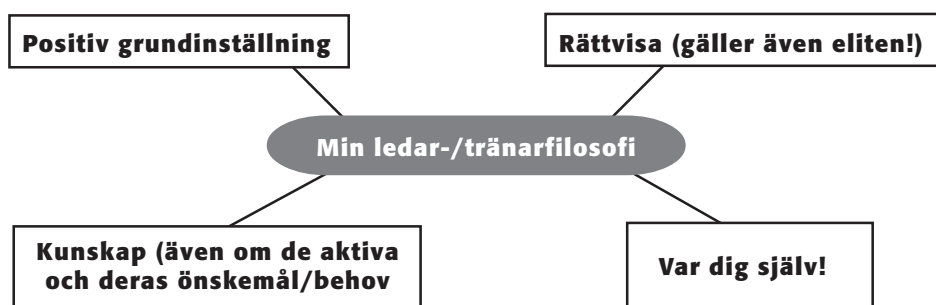
*Där det finns bra ledare, ledare som skapar trygghet och bygger självförtroende, där stannar man ju också kvar. Och jobbar man då tillräckligt länge så får man ju förr eller senare ett bra lag. (Bengt "Bengan" Johansson)*

Alla tränarna ser den vinnande lagandan som komplex. Det är viktigt med ärlighet och förtroende mellan tränaren och spelarna och mellan spelarna sinsemellan. Det handlar om kunskaper, både om de andra i laget och om de principer som skall råda för laget. Det tar tid att skapa den vinnande lagandan och det är nödvändigt att underhålla den och inte tro att den fortsätter att finnas av sig själv.

Modellerna nedan bör vara en bra hjälp i utvecklingen av ett material, som kan vara grunden för en ambitiös satsning. Trots att det gäller olikartade idrotter är modellerna lika i väsentliga avseenden.

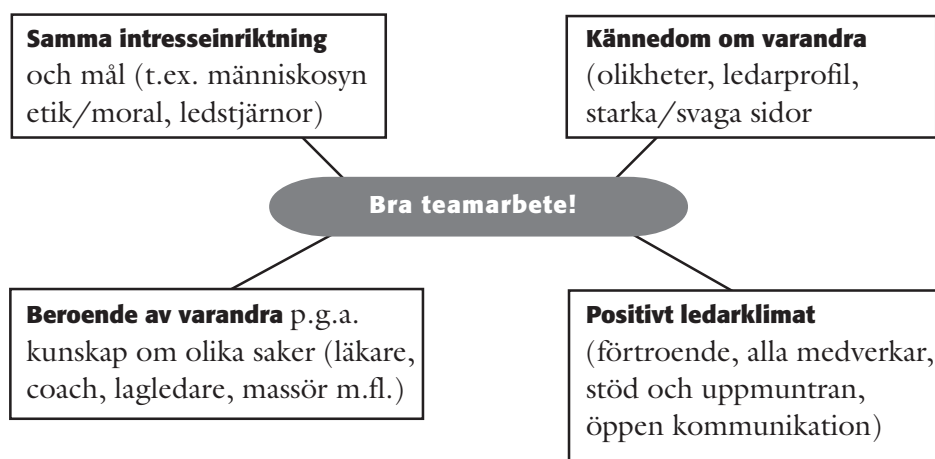
## Några tränarmodeller för vinnande laganda

Roger Gustafsson, IFK Göteborgs förre A-lagstränare (numera ansvarig för utvecklingstruppen) har i olika sammanhang markerat hörnstenarna i sin egen tränarfilosofi som i stort präglas av ett laganda-skapande syfte:



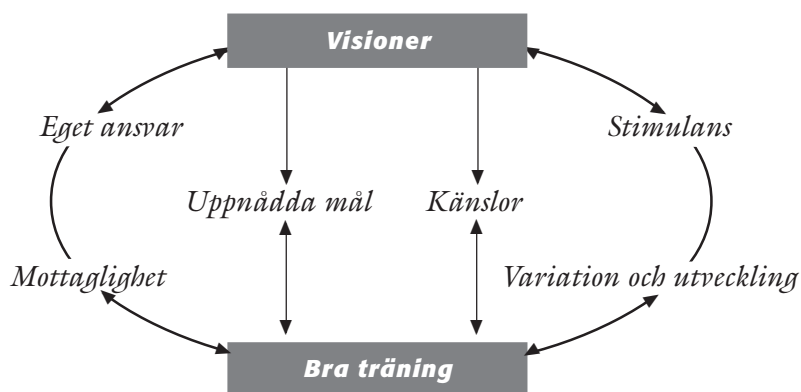
Att alla är lika mycket värda och att man märker att man får vara med och fatta beslut är, enligt Roger Gustafsson, faktorer som ökar lagandan.

Orienteringsförbundets tidigare förbundskapten – Lasse Hogedal – brukar skissa följande modell för att åskådliggöra byggstenarna i en välfungerande ledargrupp:



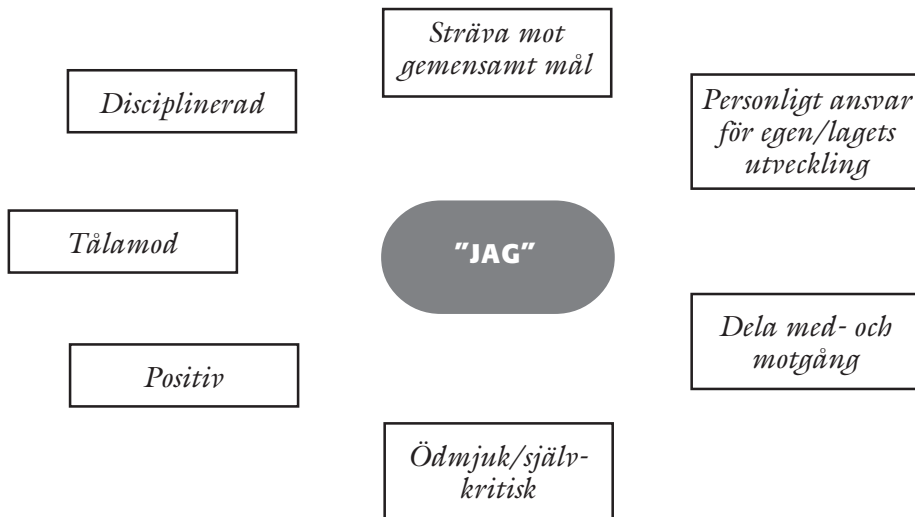
I det här sammanhanget vill vi presentera ytterligare ett antal figurer och tankar som exempel på idéer och modeller för att skapa ännu bättre laganda i klubben/gruppen. Figurerna och kommentarerna kommer från olika grupper och deltagare i projektet:

### 1. OLLE ISAKSSON, BANDY

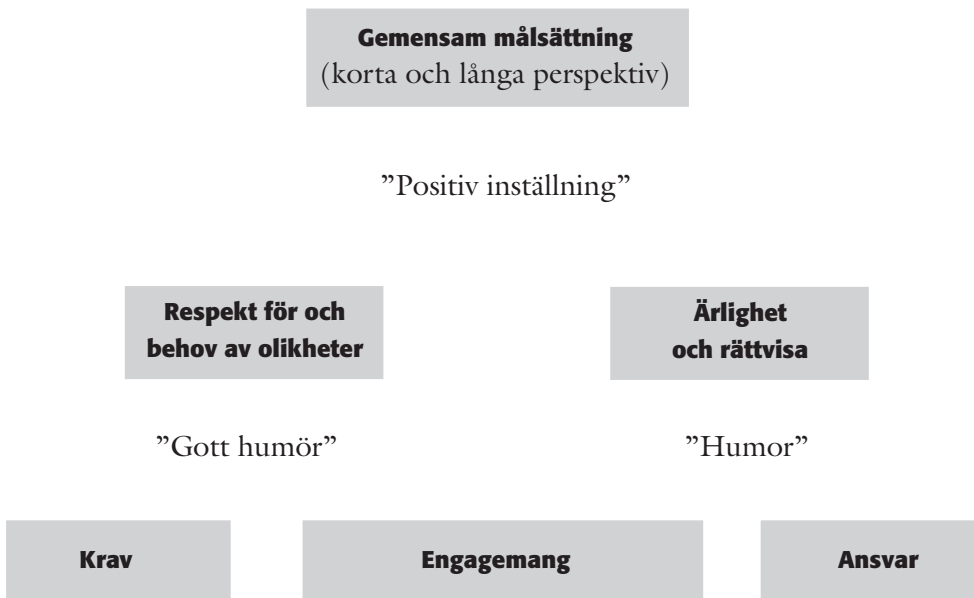


Som bas ligger ”bra” träning. Laget skall bestå av mottagliga spelare. Variation och utveckling leder till stimulerade spelare. Ge spelarna individuellt ansvar. Konkurrens leder till större satsning, öppenhet och ärlighet och en stor vilja till framgång.

## 2. BJÖRN NORDQVIST, BANDY, FOTBOLL



## 3. B-A STRÖMBERG, FOTBOLL



**Krav** = Du måste, både som ledare och spelare, veta vilka förväntningar och krav som ställs på dig från olika håll. Definiera dem!

**Engagemang** = Du själv måste ha viljan att arbeta hårt. Var ärlig mot dig själv!

**Ansvar** = Du måste själv vara beredd att ta det ansvar som krävs för att det gemensamma arbetet skall lyckas!

I ett grupparbete vid Högskolan i Halmstad, initierat av Olle Åström inom ramen för laganda-projektet, har man valt att skapa en modell i form av ett ”rullande hjul” med ett antal komponenter som samverkar med varandra och därigenom ger lagandan sin form, inriktning och utveckling.

Trots svårigheterna att ge laganda en definition som gäller för alla, har man utpekat vissa faktorer som mer betydelsefulla, vid skapandet av laganda, än andra. Utan inbördes rangordning markeras följande sex faktorer och grundförutsättningar:

### **Gemensamma målsättningar**

Det är viktigt med gemensamma mål accepterade av alla berörda. Målen sätter ramar för beteende och skapar normer inom gruppen. Det gör att gruppen strävar i samma riktning och detta skapar sammanhållning och ”vi-känsla”.

### **Kommunikation**

För bra relationer i gruppen är det viktigt att man förstår varandra och talar samma språk. Med en fungerande kommunikation undviker man irritation p.g.a. småsaker. Det handlar inte bara om relationen ledare–aktiva. Dialogen gäller i lika hög grad mellan samtliga individer. Alla inblandade förstår vad som gäller och vet då vad som krävs.

### **Trivsel**

Trivsel är oerhört viktigt i laget. Man behöver känna glädje för att skapa harmoni. Man skall känna att man betyder något och har något att ge. Finns trivsel har man också en positiv inställning till att lösa eventuella spänningar och knutar i gruppen.

### **Trygghet**

Känner man sig trygg i gruppen vågar man mera. Man måste våga misslyckas för att lyckas. För att våga göra sitt bästa utan att kritiseras för en mindre bra insats, krävs ett förtroende för och från de andra.

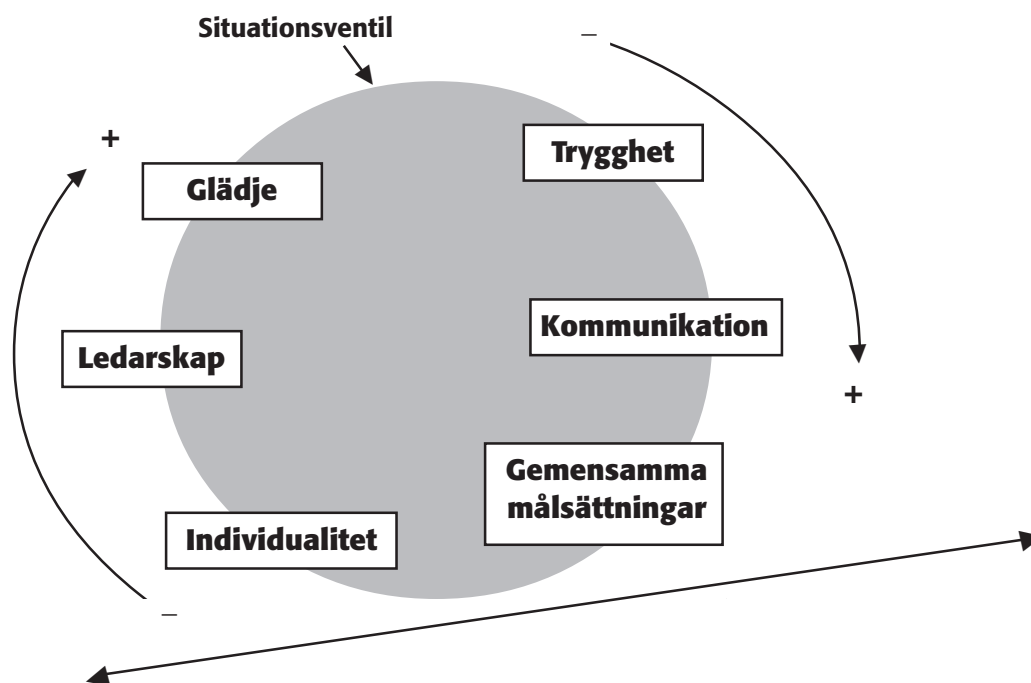
### **Individualitet**

Det är viktigt att hela tiden tänka på att vi alla är olika som individer. Vi tänker olika, reagerar olika, har olika syn på saker och ting. Det gäller att alla i gruppen accepterar dessa skillnader och tar sitt ansvar för att skapa en positiv laganda.

### **Ledarrollen**

Ledarens roll för laganda handlar om att hålla ihop gruppen och skapa förutsättningar för laganda. Det kan göras genom att organisera och leda gruppen på ”rätt väg” och genom förebilder. Ledarrollen kan variera beroende bl.a. på lagets karaktär och sammansättning samt dess målsättning.

Laganda-hjulet och dess komponenter – begrepp som alltså får betraktas som centrala för skapande och utveckling av laganda – presenteras på följande sätt:



För optimalt framåtskridande laganda bör det helst ske en utveckling av alla dessa komponenter. Troligtvis kan man mycket väl behålla och t.o.m. utveckla en grupp laganda trots avsaknaden av en eller ett par av dessa faktorer. Kompensation kan vara möjlig genom t.ex. ökad styrka på existerande komponenter. Ett mycket målmedvetet lag kanske inriktar hela sin energi mer eller mindre kortsiktigt mot ett gemensamt ”viktigt” mål på ett sätt så att trivseln inte i lika hög grad prioriteras. Kosta vad det kosta vill av trivsel och glädje – bara man når målet. Man kan dock fråga sig hur klimatet i gruppen påverkas efter en längre tidsperiod med denna inställning. Utan trivsel och glädje i botten är det förmodligen i det längre perspektivet omöjligt att nå en optimal laganda.

Grundtanken med modellen är att man skall se den som ett hjul som man hela tiden försöker få att rotera framåt-uppåt, d.v.s. mot ökad laganda-utveckling. Förmodligen är det svårt eller t.o.m. omöjligt för ett lag att ständigt utvecklas i denna positiva riktning. Det naturligaste förloppet är nog att man stagnerar något eller t.o.m. ”rullar bakåt” ibland innan man åter får igång processen framåt. Det kan också vara stora skillnader i vilken hastighet förloppet sker. Det gäller skillnader mellan olika lag och grupper såväl som skillnad från gång till gång inom samma lag. Risker finns också att man vid ledar- eller ”spelarbyten” kan hamna i perioder av stagnation eller t.o.m. i en negativ trend. Det är viktigt att man som ledare har kunskap om och insikt i att ”tillbakagåendet” också tillhör själva processen.

Samverksförhållandena mellan de olika komponenterna i modellen kan vara olika starka och de enskilda faktorerna kan vara olika betydelsefulla från situation till situation. En lämplig åtgärd i varje enskilt fall kan vara att på olika sätt tydliggöra förhållandet mellan de olika komponenterna och dess betydelse för just sitt lag.

Själva strukturen, formen, på lagandan styrs i sin tur av situationen. Det beror till stor del på miljön, d.v.s. den situation som gruppen ställs inför – en form av ”här-och-nu-karaktär”. Det går att dra vissa jämförelser mellan denna struktur och en ballong, där luften antingen fylls på eller läcker ut. Lagandan kan överleva små punkteringar men klarar knappast en ”explosion”.

Situationsventilens funktion är således att reglera strukturen utifrån den omgivande miljön – d.v.s. avgöra hur hårt hjulet är ”pumpat”. I grunden gäller det att anpassa sin laganda till den situation man ställs i just nu och som man kommer att ställas inför i framtiden.

## Vinnande laganda – vad är det i praktiken?

Våra medforskare nöjer sig inte med modeller. De preciserar också vad modellerna betyder i form av handlingar, både tränarens handlingar och de aktiva utövarnas.

De tar upp frågor som: Vad innebär egentligen laganda? Vad står det för? Vad menar vi? Vad tycker vi att lagkänsla/lagmoral innefattar och betyder? De nöjer sig inte med enkla och lättfunna svar, utan prövar frågorna, om och om igen. Svaren blir omfattande och mångfacetterade.

Det handlar om både att alla måste dra åt samma håll, att man har harmoni och att man har respekt för varandra, både som utövare och som personer. Över huvud taget är emotionerna viktiga.

### ATT DRA ÅT SAMMA HÅLL

*Laganda för mig som tränare är att spelarna ställer upp på samma idéer ... När vi kommer till matchsituationen så har vi mycket det här med att vi vill ha en rätt så ljudlig åskådarebänk. Att du känner att du har hela lagets stöd när du spelar ... Samtidigt tror jag det är oerhört viktigt att man har ett gemensamt mål och att alla ställer upp på det ... Jag tror det är mycket respekt ... för dina kompisar, för din tränare ... Lite sunt förnuft också. Det ingår nog i lagandan med. Att man lär sig acceptera varandra. (Stellan Bengtsson, bordtennis)*

*Om man ska översätta laganda, så har jag väl översatt det som någon sorts vi-känsla eller grupp-känsla ... Det första är att man måste ha ett gemensamt mål för den verksamhet man har. Att man kommer överens om det tillsammans så alla är delaktiga i det ... Få ta och ge. En del har sina brister och det måste man acceptera. Respektera varandra. (Tore Johansson, volleyboll)*

*Man strävar mot samma mål, det tror jag är väldigt viktigt för laget ... då underlättar det att få en bra laganda. Sen tror jag trivseln i föreningen ... att man känner när man kommer hit, även om man inte är ordinarie i A-laget, att man känner gemenskap med de ordinarie A-lagsspelarna ... Man kan inte behandla alla exakt likadant, men alla ska känna att dom är lika mycket värda ändå ... att man behandlar alla väldigt lika på så sätt att dom är betydelsefulla och att man visar respekt för dom ... Sen det här att man har roligt tillsammans. Att man trivs. (Mats Jingblad, fotboll)*

## EMOTIONER, KAMRATSKAP OCH RESPEKT

*Kamratskap, trygghet och gemensam målsättning ... Det första man tänker på när det gäller laganda är kamratskapen, att man trivs i laget och att man växer samman ... en viktig sak är att man klargör vilken målsättning man har så att alla arbetar åt samma håll. (Susanne Erlandsson, fotboll)*

*Trivsel är ett nyckelord i laganda ... Jag tror att trygghet och trivsel, att man känner sambhörighet och att man tycker om varandra, är det som gör att det blir en bra anda i ett gäng ... Det är viktigt att det inte förekommer några favoriseringar i gruppen utan alla i gruppen har, utåt sett, samma status ... Sen är det klart att en laganda måste ha en form av målsättning. Man måste ha något mål att sträva mot, som man tillsammans kan jobba för. (Tom Prahl, fotboll)*

*Laganda är för mig en stämning som skapar trygghet, harmoni och gemenskap. Först när spelarna/laget har insett att "laget är vår styrka" och att VI är starkare än JAG så är lagandan på väg att skapas ... När laganda skapas i ett lag så skapas trygghet, vilket tillåter misslyckande och ger större utrymme för att lyckas ... När individen sätter laget i centrum och är beredd att offra allt för lagkamraterna, för att laget ska vinna eller nå sina mål, då finns gemenskapen i laget som kännetecknas som laganda. (Lars Borgström, fotboll)*

## SAMMANHÅLLNING, HA KUL IHOP

*Det är svårt att säga ... Sammanhållning är ju ett ord som säger väldigt mycket. Har man ingen sammanhållning, så har man ingen laganda heller. Umgås och ha kul. Då får man i regel en bra sammanhållning. Trivsel, gemenskap och glädje ... Att personkemin stämmer, annars får man nog väldigt svårt att få sammanhållning och laganda. (Göran Bengtsson, handboll)*

*Det är ett lag som är i harmoni. Som inte har några spänningar ... Det finns en spänning mellan spelarna, men det finns så att säga ingen ovänlig spänning. Man är konkurrenter om platserna, men man "pushar" varandra ... Motivation ... ett lag som har laganda har en inre motivation ... Ett lag med laganda visar då en glädje, harmoni ... en gå-på-anda kan man säga. (Bengt "Bengan" Johansson)*

Laganda och funderingar kring detta begrepp är inte en exklusivt svensk kulturprodukt – även om vi av tradition tycks vara bra på detta område. Så här säger en "importerad" ledargestalt:

*I feel that teamwork is like a machine. To make this machine work every little part is of importance. This is where the role of each player and coach comes into play. Each player and coach has to fulfill his role in order to keep this machine working. All these parts of the team have to be finely tuned to make this work ... Everyone should be focused in the same direction. Everybody shows solidarity and helps support each other. Everybody must be able to express their feelings, wishes and views ... To find a balance where everybody is working towards a common goal and at the same time create an atmosphere where everybody can relax, laugh and enjoy themselves takes a great deal of communication and working together. (Dan Czerapowich, basket)*

## SAMMANFATTNING

Sammantaget tycks gemensam målsättning vara ett ledbegrepp i vinnande laganda. Andra väsentliga honnørsord i sammanhanget är trygghet, gemenskap, vinnande, glädje/ha kul, demokrati, förtroende, delaktighet/ansvar, respekt och rättvisa.

När vi i en anonym enkät bad tränare att i en enda mening försöka formulera vad de menar att laganda i huvudsak står för – fick vi fram följande budskap:

- ❖ *Olika individers förmåga att tillsammans arbeta mot ett gemensamt mål.* (fotboll)
- ❖ *Att tillsammans vilja träna och uppnå gemensamma och individuella mål i en trevlig och stimulerande kamratskap.* (bandy)
- ❖ *Att ta ett personligt ansvar för egen och lagets utveckling.* (fotboll)
- ❖ *Alla ska känna att de är lika mycket värda och att man ställer upp för varandra.* (ishockey)
- ❖ *Att kunna se laget genomföra gemensamma uppgifter i ett positivt klimat.* (fotboll)
- ❖ *Förmågan att sträva efter gemensamt mål, där det ibland krävs att man själv får stå tillbaka för lagets framgång.* (basket)
- ❖ *Den bastrygghet som laganda ger, gör att man kan satsa helhjärtat på det gemensamma eller egna målet.* (judo)
- ❖ *Att mot ett uppsatt mål jobba tillsammans i ett klimat där alla trivs och är beredda att ta ansvar för sig själv och kollektivet.* (fotboll)
- ❖ *Öppenhet och kommunikation skapar förståelse och trygghet som ger kraft framåt i livet.* (handboll)
- ❖ *Individer samarbetar tillsammans i grupp för att nå det uppsatta målet.* (brottning)
- ❖ *Laganda är för mig en stämning som skapar trygghet, harmoni och gemenskap.* (fotboll)
- ❖ *Att olika individer med olika förutsättningar gemensamt strävar mot samma kort-/långsiktiga mål.* (basket)

Här är det ju inte längre någon tvekan om att det är den gemensamma målsättningen som är basen och förutsättningen för skapandet och utvecklingen av vinnande laganda inom idrotten. Vi fortsätter, likaväl, med att åter och åter ta upp frågan om vad vinnande laganda är, men mer i form av vilka likheterna och skillnaderna är mellan olika grupper och hur den skall åstadkommas.

## Lagbollsport kontra individuell idrott

Uppgifterna under denna rubrik är i huvudsak hämtade från enkätstudien – där vi kan konstatera att det i huvudsak är tränare från lagbollsporter som har uttalat sig. Vittnesmålen har således en viss slagsida åt enbart den ena ”planhalvan” och eventuella slutsatser får dras med en viss försiktighet.

Jämfört med tidigare synpunkter från flertalet tränare i individuella grenar har man den känslan, när man läser vittnesmålen från lagbollsporternas representanter, att det finns mycket kvar att lära om varandras grenar. Det gäller inte minst begreppet laganda och dess innehåll och effekter.

*I individuell idrott samarbetar individer tillsammans i grupp för att nå det egna målet. I lagidrotter samarbetar individer i grupp tillsammans för det gemensamma målet. (brottning)*

*I lagidrott kan det vara lättare att ”fly” och skydda sig från ett personligt ansvar. I individuell idrott får du stöttning och uppbackning, men du är personligen mer ansvarig för din prestation än lagidrottaren. (fotboll)*

*Det är svårare med ”Egot” i en individuell idrott än i en lagidrott. Man tävlar individuellt för att man vill lyckas själv, vilket går lättare om ”laget” är bra. Ingen skillnad praktiskt – beror på gruppen. (judo)*

*Svårt att beskriva som lagidrottare men strävan att göra saker tillsammans och försöka uppnå mål tror jag blir starkare i en lagidrott. Lagidrottskänslan/andan är starkare och ärligare än i individuella idrotter. (fotboll)*

*Individuell idrott saknar, enligt min mening, känslan av hur en individ med hjälp av lagkamrater kan ”lyfta sig” både fysiskt och mentalt. (ishockey)*

En fråga som kommer upp och som måste behandlas mer ingående i en fortsatt forskning gäller skillnaden mellan sporter där man är ensam under utövandet och sporter där man i själva utövandet samverkar med lagkamrater.

Det kan vara klokt att börja fundera kring en reflexion av ishockeytränaren Lasse Falk:

*Kom ihåg vad jag sa. Det här är en individuell sport. Var och en måste sköta sina egna uppgifter om laget ska lyckas.*

## Laganda ur genusperspektiv

Vi har tidigare – bl.a. i inledningsavsnittet varit inne på eventuella skillnader mellan kvinnor och män när det gäller laganda. Det är tyvärr inte så många tränare i studien som har erfarenhet av att jobba med tjejer, så det blir många gissningar och hörsägenyttringar i den här frågan.

Här följer också några få röster beträffande laganda. De fyra första är hämtade från Bengt Simonsson och damlandslaget i fotboll.

*Trygghet, gemenskap, ha förtroende för varandra, glädje, vi-känsla, lita på varandra ...*

*Våga vara sig själv i gruppen, ha skoj tillsammans, alla har samma mål, kollektivt självförtroende, göra saker tillsammans ...*

*Ärlighet, uppmärksamhet, trygghet, gemenskap, öppen för förändring, glädje, ödmjukhet, lojalitet, tro på gruppen, se möjligheterna ...*

*Förtroende, vi lyssnar, vi stöttar varandra, trygghet, alla vågar prata, man vågar vara sig själv, vi gläds för och med varandra, vi har roligt tillsammans ...*

*Jag tror att kvinnor kan ta saker med större allvar, är noggrannare med planeringen. Däremot tror jag att de ibland har svårare att samarbeta med varandra än manliga spelare. (Henry Prosek, ishockey)*

*Jag tror det är rätt så stor skillnad, inbillar jag mig. Hittills har jag bara jobbat med herrar. Av det man varit med i landslaget själv så tror jag att det är rätt så stor skillnad. Killar är mer öppna ... Det är kanske lättare bland tjejer att få gängbildningar. Fyra i ett lag så kanske det blir två och två. (Stellan Bengtsson, bordtennis)*

*Det är svårt för mig att säga, för jag har aldrig tränat något tjejlag. Men jag kan inbilla mig, detta är ju väldigt amatörmässigt, att tjejer har lite svårare att vara tillsammans i grupp.*

*Det kan uppstå lite mer olika viljor om hur man ska göra, medan killar då kanske lite lättare kan jobba i grupp mot ett mål ... Killar har nog lite lättare att ta kritik eller få sig en åthutning av tränaren eller en lagkamrat, medan tjejer kanske mera ... att nu har man stört den relationen där och så går dom och funderar på detta ...*

*På något sätt tror jag killar har lite lättare att vara tillsammans i grupp under längre perioder. (Mats Jingblad, fotboll)*

*Om man tar ungdomar så kan man säga att de flesta tjejer idrottar för att umgås med tjejer. Att vara ett gäng, ha roligt tillsammans och snacka skit ... en del skiter fullständigt i hur det går, bara dom har roligt med kompisar på tjejsidan ... men det kan bli mycket intriger, så man får prata mycket om hur man ska bete sig mot varandra ...*

*Man får heller inte plocka ungdomstalanger ... dom får inte gå över för tidigt för då slutar resten av laget. Va fan, våra två bästa är borta, vad ska vi göra nu va? Killar tycker jag är lite mer prestationsinriktade, kanske lite mer egocentrerade. (Tore Johansson, volleyboll)*

Här följer också några anonyma röster hämtade ur enkätstudien:

*Tjejer tar saker mera personligt än killar. Viktigare bland tjejerna att respektera och prata med alla spelare. (basket)*

*Kvinnor visar mer känslor, är mera sociala. Pratar mer om saker utanför idrotten. Vill gärna ha en "bästis". Killarna är mer resultatinkriade. (fotboll)*

*Män har högre till "tak". Släpper ut åsikter och gör upp. Sen är det bra med det. (basket)*

*Hårdare klimat bland grabbar. Gissar att det är mer kompisaktigt bland tjejer. (ishockey)*

Eftersom det är så få uppgiftslämnare, går det inte att dra långtgående slutsatser från materialet. Det behövs betydligt mer forskning. Vissa tendenser är dock tydliga.

De flesta uppgifterna handlar mindre om begreppet laganda och mer om könslikheter i lagbildningen. Ett skäl till detta kan vara att man mer eller mindre medvetet startar från en manlig form av laganda. Därför kommer man inte att se på den kvinnliga lagandan som sådan utan mer på sättet att skapa den.

De kvinnliga utövarna är inte lika inriktade på själva den idrottsliga aktiviteten och målet för den. Emotionerna och det subjektiva har större betydelse än prestationerna. Den sociala aspekten betyder mer. Det är viktigare att trivas i laget än att lyckas bra.

De är mer spontant personliga och mer medvetna om och beroende av sina personliga relationer till de övriga. Det är svårare att undvika gruppbildningar i kvinnolag.

## Hur skapar vi laganda?

Hur åstadkommer vi då det här? Finns det någon självklar ABC-bok för att skapa och utveckla laganda?

Det är tveksamt eftersom utgångsläget är olika för olika grupper och individer i deras olika miljöer och med deras personliga målsättningar. Ledarna och idrottskamraterna och gällande traditioner är viktiga styrfaktorer i den idrottsliga atmosfären och vi kommer heller inte ifrån förväntningar, stöd och krav från familjen och omvärlden.

Åtgärdskalendern nedan, baserad på våra medforskarens idéer och tränarefarenheter, är emellertid en bra start.

Flertalet tränare arbetar på elitnivå, men enstaka röster hörs även från tränare på något lägre nivå (bl.a. ungdomsansvariga). Både lagbollsporter och individuella idrotter bidrar med vittnesmål. Kvinnliga och manliga tränarkrafter citeras – dock med manliga tränare i en kompakt majoritet (liknar verkligheten inom tränarkåren i svensk idrott).

Många synpunkter är i huvudsak av allmän karaktär, även om inslag av konkreta tips även där förekommer. De måste översättas till praktiska åtgärder i de situationer där de skall användas.

Vi låter fotbollstränaren B-A Strömberg ange tonen:

*Det gäller att få gemensamma värderingar framtagna av gruppen. Gemensamma värderingar skapar trygghet och en god miljö att arbeta i. Det gäller att få*

*individerna att rannsaka sig själv – Är min personliga målsättning genomtänkt eller är det ett önskemål? Är jag beredd att ”offra” för att nå målsättningen? ... Det handlar också om ansvar och påverkan. En människa som inte kan påverka tar inget ansvar – en människa som kan påverka kan inte undgå att ta ansvar.*

Det är således inte tränaren, som skall ge laget den rätta andan, utan de enskilda medlemmarna i laget som skall skapa den. Tränarens ansvar är att se till att processen kommer igång och att det blir fart på den.

Givetvis måste tränaren då också ställa krav på sig själv. Några röster:

*Att man behandlar alla lika tror jag är jätteviktigt för att det ska bli en bra laganda. Det finns många exempel där laganda har raserats när man börjat tulla på det här ... För att man ska känna trivsel så ska man känna att man är lika mycket värda ... allihopa i gruppen ... Det är viktigt att tränaren, för att det ska vara en bra laganda, inte har några favoriter och favoriseringar ... även om alla inte kan spela i första laget ska de ändå få samma behandling ... och att du har förmågan att kommunicera med gruppen ... och att vara tydlig när man talar om saker så att man inte hymlar och mumlar ... tydligt och klart så folk vet vad man talar om och vet vad som gäller. (Tom Prahl, fotboll)*

*... och få spelarna att känna sig trygga och tillfreds och att allt runtom stämmer ... och då tror jag inte att man pratar så mycket om tekniska grejer utan mycket om mentalt och känslomässigt, att må bra helt enkelt ... I det lag jag har i landslaget är jag säker på att vi skulle nå bättre resultat med en bättre laganda. Generellt, för att lyckas som individuell spelare, är det livsviktigt att man har en bra grupp och att man trivs och har stöttning ... Jag tror mycket på att göra grejer tillsammans. Inte bara pingis. Man får inte glömma de här sociala grejerna mellan match och träning ... Det är också viktigt att man som tränare inte ger mer tid åt någon utan behandlar alla lika. (Ulf ”Tickan” Carlsson, bordtennis)*

*För att skapa eller bibehålla laganda på elitnivå krävs bl.a. att man väljer ”rätt” spelare. För mig handlar lagandan i slutänden om individers inställning till sin omgivning. Föreningarna måste ha en klart uttalad policy för vilken typ av människor/spelare man vill ha till föreningen. Självklart kan gruppen förändra en spelare som kommer till laget, men då krävs att gruppen är oerhört stark. Bättre då att söka spelare som passar in i laget ... För att laganda ska skapas tror jag det är viktigt att det finns regler och normer som ska efterlevas plus en klar och uttalad målsättning. Målsättning ska vara ett riktmärke, en gemensam strävan för ett ”Vi” att prestera något tillsammans. Ledarteamet har en stor roll i byggandet av laganda. I ledarskapet måste det finnas klara riktlinjer – rättvisefrågan dyker t.ex. alltid upp i laguttagningar. (Lars Borgström, fotboll)*

Att utövarna själva måste skapa lagandan befriar således inte tränarna från deras ansvar. Tvärtom blir det så mycket viktigare att de är goda föredömen och tar på sig att svara för svåra beslut och att se till att organisationen och verksamheten blir sådan att det blir både möjligt och lockande för utövarna att göra sina insatser. Det handlar i hög grad om att skapa en bra och kamratlig stämning.

*Vi måste få det roligt. Grejen är ju att dom ska komma hit och tycka att det är kul. Dom ska känna att man bryr sig om dem. Alla i laget. Man kan inte gå omkring och bryr sig bara om dom två bästa och skita i dom andra. Då tappar man lagandan. Rättvisa ... det är viktigt att bryr sig ... speciellt på den sociala fronten ... Vi måste gå runt hela tiden och skapa bra sociala relationer ... och marktjänsten måste vara otroligt bra ... Känner jag att vissa inte känner varandra, så försöker jag placera dom tillsammans ... och man har ju alltid lite småuppgifter ... kan ni fixa det här till den här gången. Man försöker alltid få dom närmare varandra allihop så blir det större gemenskap ... Målsättning givetvis. Det är ett medel för laganda. Den måste sättas gemensamt. Det gör vi alltid ... Målsättning är ju grunden för hela allt. Man måste ju veta vad man vill. (Johan Tornberg, gymnastik)*

*Göra saker utanför, om det nu är bio eller gå ut eller äta mat tillsammans, och sen att man måste ha roligt tillsammans ... att man har inblick i det här delegerandet med tydliga mål och en insikt så att man känner att man är en del av processen, så att det inte är bara tränaren som bestämmer. (Tore Johansson, volleyboll)*

*Min bild av laganda är att resultatmålet aldrig får bli så viktigt att vi glömmer bort att ha roligt. (Anette Konradsson, fotboll)*

Det handlar som synes mycket om att skapa glädje, trygghet och rättvisa, att göra saker tillsammans – inte bara idrott – men det rör sig också om att arbeta med att skapa den gemensamma målsättningen. Det sistnämnda blir ännu tydligare i följande vittnesmål:

*Har man inte rätt ut vad man ska ha för målsättning ... det är ju sånt som lätt gör att det blir konflikter och man inte får lagandan. Ja, det är en viktig sak att man klargör vilken målsättning man har så att alla arbetar åt samma håll och vet varför vi gör det och att vi måste träna fyra gånger i veckan ... och ännu viktigare är, när man jobbar med tjejer, att vara delaktiga i processen fram till att man har format målsättningarna. (Susanne Erlandsson, fotboll)*

*En viktig sak för mig är att skapa ett gemensamt mål. Dels ett huvudmål, dels delmål på vägen. Spelarna ska specificera dessa. Alla måste dra åt samma håll och tycka att det är vettigt. Kan man få alla att dra lasset så kommer lagandan ... Få spelarna att hjälpa varandra med skjuts, att flytta m.m. – allt för att bygga upp en stämning där man hjälper varandra utan krav på gentjänster. (Tore Johansson, volleyboll)*

Man måste komma ihåg att ett lag består av ett antal individer, som samarbetar. Själva "laget" finns bara, om samarbetet är bra.

*Ishockeyn är samtidigt individuell och kollektiv. Den individuella förmågan ska fungera i kollektivet. (Lasse Falk, ishockey)*

*Make sure your priorities are in order – team before individual – and that everybody sees that all the players and coaches are a resource to develop. However everybody is still an individual and must have the opportunity to create and still at the same*

*time have the capability to think and function collectively.* (Dan Czerapowich, basket)

*Klubbtilhörigheten är stark. Är man med i en förening ett par år så stannar många kvar. Vi har det inbyggda "faddersystemet" där alla generationer umgås till träning och tävling. Detta gör att det går att få dom att jobba med både lagmässiga och individuella mål.* (Göran Svensson, orientering)

Från nationellt handbollstränarhåll (Bengt "Bengan" Johansson) kommer följande vittnesmål – en blandning av filosofi och konkreta åtgärder:

*Att styra och stärka självförtroendet, det är mycket av mitt jobb. Jag jobbar också med tre "verkan" – samverkan, påverkan, inverkan ... Basen är passion för det man gör. Allt detta skapar trygghet i kollektivet som sedan styr lagandan ... Andra faktorer som styr är traditionstyngda ritualer ... Det är också viktigt att vi aldrig talar om skuld i gruppen. Ingen ska hängas ut. Alla är delaktiga. Andra viktiga tankar för mig är följande:*

- ❖ *Inga herrklubbar, för in familjerna i idrotten*
- ❖ *Tiden i ett lag ska vara en tid du aldrig glömmer, aldrig ångrar*
- ❖ *Ta ansvar för saker utanför planen (t.ex. bo billigt, laga frukost själva, samla in tvätten och lägg på plats)*
- ❖ *Ansvar tar man själv för sin fysiska träning*
- ❖ *Nya lagkonstellationer med hjälp av fantasin (t.ex. sist ur bussen, orakade ihop m.m.)*
- ❖ *Ha kul och tävlingar vid sidan om (t.ex. spel där olika individer får jobba ihop)*

Låt oss också ta några exempel där respektive tränare bjuder på sina lite mer konkreta åtgärder (här tycks det mest vara inom lagsporterna som man känner sig manade att delge andra sina erfarenheter):

Så här säger IFK Göteborgs förre fotbollstränare, den mycket framgångsrike Roger Gustafsson:

*Skulle jag komma in i omklädningsrummet och det "goa tjötet" stannade av, så skulle jag ta det som ett misslyckande ... Jag vill lära känna spelarna för att kunna lösa problem innan de blir konflikter. Efter varje år har spelarna anonymt fått skriva ner all skit om mig och träningen. Om många tycker att något är dåligt så måste jag visa att jag kan ändra mig. Demokrati försöker jag skapa med hjälp av följande åtgärder/faktorer:*

- ❖ *Spelarråd*
- ❖ *Individuella samtal*
- ❖ *Årlig utvärdering*
- ❖ *Omklädningsrummet (se texten ovan)*

Ett sätt att skapa gemenskap är att arbeta ihop:

*Vi jobbar mycket med, ska vi säga, gemensamma övningar utanför innebandyn. Vi åker och spelar golf. Vi har varit mycket på olika kulturaktiviteter. När vi var i Småland var vi på glasbruken. När vi var i Örnsköldsvik var vi ute på Ulvön där dom gör surströmming. I Stockholm var vi på något o.s.v. (Peter Engström, innebandy)*

*Under sommaren brukar jag ha någon aktivitet där träningen är bortkopplad, men som trots det är jobbig och krävande. Jag brukar välja vandringar då det kräver något av varje individ. Man kan inte åka snålskjuts. Helst ska det vara ganska jobbigt, så man får ta fram viljan när det är som tyngst. Hittills har dessa vandringar löpt bra och man har sedan ett roligt minne som egentligen inte alls handlar om hockey, men där alla känner igen sig ...*

*... Jag brukar köra gemensamma uppvärmningar och nervarvningar alternativt styrkepass för att återigen vara tillsammans på "liten yta". Jag brukar variera min egen omklädningsplats (tränarrummet/omklädningsrummet) för att ibland delta i "tjötet" och gärna prata med dom som är lite mer tystlåtna. (Göran Pege-nius, ishockey)*

Ett fragmentariskt uttalande från någon i projektgruppen lyder så här:

*... I våran klubb ska man knyta skorna inne i omklädningsrummet och inte ute i hallen ... Vi försöker ha lika jackor och lika färg på byxor. Det stärker verkligen lagmoralen ... När vi såg dom gå ut ur bussen ... Dom hade tagit ledningen redan när de steg av bussen.*

Vi låter även representanter från damlandslaget medverka i denna inventering av personliga idéer och erfarenheter. På frågan om vad man skall göra för att öka sammanhållningen ytterligare i laget svarar man spontant och kortfattat så här – även här reaktioner med lika innehåll:

- ❖ *Andra aktiviteter utanför planen, bjuda på sig själv, vara ärliga.*
- ❖ *Orka med att bjuda på sig själv, skapa gemensamma mål, träffas ofta, icke-fotbollsmässiga aktiviteter.*
- ❖ *Luft i programmet, umgås fritt under ledig tid, alla tar sitt ansvar.*
- ❖ *Bättre planerade läger så det finns tid till andra aktiviteter för att lära känna varandra bättre än bara som fotbollsspelare.*

Det är ingen tvekan om att ledarteamet och tränarskapet har en stor roll i laganda-bygget. Ledaren/tränaren är viktig som föredöme och som initiativtagare till olika åtgärder som skapar glädje, respekt, gemenskap och engagemang.

I ledaransvaret ligger också att ta ansvar för alltför extrema "vi- och dom"-situationer. En gemensam kamp mot "dom" stärker, som tidigare nämnts, normalt grupp känslan ytterligare, men kan även i förlängningen skapa oönskad fientlighet och fördomar.

Det skall inte vara nödvändigt att måla upp en fiende ("skapa krig") för att åstadkomma maximal laganda. Detta gäller speciellt inom ungdomsidrotten, där ett sådant agerande lätt kan tas alltför allvarligt och sakligt.

I enkätstudiens ”ABC-bok” för att skapa laganda hittar vi främst följande åtgärder efter att vi sammanställt de uppfattningar som oftast nämnts i sammanhanget:

- ❖ *Prata om gemenskap, trivsel och samarbete. Skapa positiv inställning och uppmuntra till öppenhet, samarbete, hänsyn och kommunikation.*
- ❖ *Skapa trygghet och rättvisa. Alla lika.*
- ❖ *Ställa krav och skapa disciplin. Rensa bort det negativa och ta tag i problem när de uppstår. Skapa ansvarstänkande och respekt för varandra.*
- ❖ *Bry sig om. Engagemang. Ha kul tillsammans. Göra ”saker” utanför idrotten.*
- ❖ *Skapa motivation. Uppmuntra vid motgång. Tillåtet att misslyckas. Ge tid även åt de ”sämre”.*
- ❖ *Skapa/diskutera gemensamma mål och visioner.*
- ❖ *Viktigt med lagets/gruppens sammansättning. Att det finns olika roller uttalade och att man får en roll i laget/gruppen som upplevs som viktig.*

Sammantaget gäller det i laganda-frågan för tränaren att skapa trygghet och jobba med rättvisa och demokratifrågor. Det handlar också om att få individerna i laget/gruppen att tänka och ta ansvar.

Laganda-bygget underlättas av att man i rekryteringar väljer ”rätt” individer, så att de nya passar in i systemet och traditionen. Ett faddersystem där de äldre tar hand om de yngre är en annan effektiv åtgärd.

Grundprincipen är genomgående att man skapar målen tillsammans så att de blir så gemensamma att alla ställer upp på dem.

Ett positivt gruppklimat grundat på trivsel, trygghet och social kontakt stärker sammanhållningen. Ett av de hjälpmedel, som ofta utnyttjats från tränarhåll, är att göra ”något annat” – gärna jobbigt – tillsammans, något som inte har med idrott eller idrottsgrenen att göra.

När det gäller att skapa en klar och tydlig målbild är det viktigt att definiera vägen i form av individuella och lagmässiga delmål samt vilka krav som ställs för att nå dit. Information är ett annat nyckelord. Det är viktigt med information från tränarhåll.

Information ger trygghet, gemenskap och tillhörighet. Man bör inte låta någon i laget/gruppen känna sig utanför. Gruppidealet är troligtvis ett lag där var och en är självständig och kan stå på egna ben, men samtidigt upplever en stark samhörighet, eller som volleybolltränaren och ”laganda-filosofen” Olle Åström uttrycker det:

*Bli bra på social verksamhet! Vägen till framgång ligger i det sociala stöd vi kan ge varandra!*

Olles inställning får stöd från många andra elittränare. Så här säger t.ex. bordtennistränaren Ann Christin Hellman:

*Mår många bra ofta, så skapar vi ett idealiskt utgångsläge för topp-prestationer. Vi ger varandra trygghet och stöd, glädje och respekt. Vi kommer att vinna och eventuellt även att förlora – men vi kommer att göra det tillsammans.*

## Reflexioner

Förutom författarnas egna funderingar har detta dokument hittills handlat om resultaten från enkätundersökningar, intervjustudier och tränardiskussioner. Låt oss avslutningsvis försöka summera några av vittnesmålen om olika filosofier och synsätt på laganda och laganda-utveckling.

Begreppet ”laganda” tycks inte ha varit så enkelt att definiera entydigt. Det är svårt att ta på. Det är inte konkret, utan ”ligger i luften”, ofta som ett subjektivt fenomen.

Ändå är man rörande överens om att lagandan betyder oerhört mycket. Det finns visserligen exempel inom elitidrotten på bra resultat och prestationer utan att begreppet laganda har satts i högsätet, men i det längre perspektivet är det genomgående så att individer i idrottsgrupper med en positiv och stabil laganda ändå blir vinnarna.

Vi återkommer till frågan om det s.k. ”råskelettet” – den gemensamma nämnaren i lagandan oavsett idrottsgren, skicklighetsnivå och kön. Något slags allmångods finns det. Skillnaderna verkar ligga i sättet att skapa den och i uppfattningen om hur väsentlig den är för resultatet ... och här kan vi spåra litet av traditionens makt.

Många återkommer till att det är svårare att skapa laganda bland tjejer – det blir lättare kottierier och smågrupperingar inom den stora gruppen. Flickor är inte alltid tränade i att göra saker i större grupper (har ju inte gjort lumpen ...?). Tjejernas påvisade större känslighet och krav på motiveringar och förklaringar kräver kanske också ett delvis annorlunda arbetssätt ... och tar måhända lite längre tid.

Elitidrotten tycks inte i alla sammanhang ha högprioriterat lagandan på samma sätt som inom breddidrotten. Det görs ibland t.o.m. medvetna försök att öka prestationsnivån hos de enskilda utövarna med hjälp av konkurrens- och andra spänningsskapande/lagandastörande åtgärder. Laganda är dessutom svårare att skapa i elitgrupperingar, framför allt om de har stor och snabb spelaromsättning.

Givetvis finns det också gott om exempel på att ett lag, där utövarna har bättre teknik och större skicklighet, vinner över lag med sämre utövare, trots viss avsaknad av laganda ... men i längden?

När det gäller lagsporter kontra individuella grenar väger lagandan självfallet tyngst inom de förstnämnda. Lagandan är ju där en viktig ingrediens hela vägen. Inte minst under själva tävlingstillfället där prestationen är starkt beroende av gruppens sammantagna resultat. I de individuella idrotterna betonas ofta betydelsen av lagandan i vardagslivet och på vägen till själva tävlingsmomentet, men sen är man ju ensam ... eller? Inte minst exemplen från bordtennishåll visar att

lagandan (kompisarna på bänken) är viktig även under själva tävlingsmomentet.

Låt oss också påminna om det humanekologiska perspektivet på laganda-begreppet. Vårt traditionella ”folkhemssamhälle” tycks prägla vårt sätt att se på laganda. Det passar svensken att jobba i lag. I mångt och mycket anses det bero på vår ganska unika folkrörelse- och föreningskultur och måhända även på landets fackliga och politiska profil.

Vi har vant oss vid att få stöd och reaktioner från den närmaste omgivningen eller kanske t.o.m. från ett ännu större geografiskt system. Vittnesmålen och funderingarna är många när det gäller hur svensk tradition och kultur påverkar den svenska lagandan.

När vi försöker att dissekera laganda-begreppet så hittar vi bl.a. glädje, trivsel, rättvisa, sättet att umgås i grupp, gemensamma målsättningar och respekt för varandra. Den väsentligaste faktorn är att alla är överens om tagen – att lasset dras åt samma håll.

Tränaren/ledaren har en oerhört väsentlig funktion i sammanhanget. Dels som en viktig kugge i själva lagmaskinen men också – och framför allt – som skapare av laganda-processen och som initiativtagare till och sökare efter den ”ABC-bok” efter vilken klubbens/lagets egen laganda kan skapas och utvecklas. Åtgärdskalendern handlar oftast om att på olika sätt forma miljön och svara upp emot de behov som begreppet laganda kräver.

# Postludium

Det är långt ifrån alla berörda tränare inom laganda-projektet som lyckats omsätta sina tankar i form av en modell eller figur. Ett närmare skärskådande av presenterade modeller visar att merparten av tidigare diskuterade huvudbegrepp kopplade till laganda och laganda-skapande på något sätt finns med.

Vi tror att det kan vara ganska nyttigt och effektivt att, som exemplen visar, försöka skaffa sig ett slags medveten personlig modellbild för att konkretisera sin uppfattning och sina arbetsmetoder när det gäller laganda.

Ingredienserna i modellen bör troligen vara ganska lika – oavsett målgrupp. Trots omvittnad osäkerhet i definitioner och utsagor när vi försöker utkristallisera likheter/skillnader mellan kön, idrottsgrenar, prestationsnivåer och åldrar, när det gäller laganda – så menar vi att ”råskelettet” finns. Osäkerheten och antydningar om skillnader bottenar delvis i okunskap om varandras villkor och förhållanden.

Råskelettet – den gemensamma nämnaren – i laganda generellt över hela skalan är just de begrepp som flera gånger tidigare nämnts. *De viktigaste nyckelorden är gemensam målsättning, kommunikation, glädje, trygghet, rättvisa och ansvar.* Vägen dit, metoderna, tidsaspekten, tonvikten och fördelningen på de olika begreppen kan oftast variera beroende på målgrupp och situation. Det kan ha att göra med graden av ledarstyrning, erfarenheter och traditioner hos inblandade individer och idrottsgrenar.

Den konkreta betydelsen av existerande laganda i relation till själva tävlings-situationen kan också variera. Lagandan betonas ofta som extra nödvändig vid tävlingstillfället i lagbollsporterna. Om vi vänder på påståendet är det kanske möjligt att *frånvaron* av laganda under tävling kan vara mer negativt avgörande för lagbollsporter än i individuella idrottsgrenar. Kanske är det ändå inte någon märkbar skillnad. Osvuret är dock bäst. Den upplevda kraften hos en stark och välfungerande laganda, skapad under vardagens slitsamma träningsamvaro, kan ha en oanad stödjande långtidseffekt även under den till synes ensamma individuella tävlingsprestationen. Tvärtom kan också avsaknaden av kamraternas stöd (lagandan) vara kritisk och negativt avgörande under viktiga individuella tävlingsmoment.

Kön, åldrar, idrottsnivåer eller grenar är likgiltigt. Begreppet laganda är lika viktigt hos alla. Motsatsen, även om den kompenseras av extrem individuell fysisk och mental överlägsenhet, kan enligt omvittnade utsagor enbart fungera kortsiktigt och/eller vid enstaka tillfällen. Laganda, eller några av dess omnämnda synonymer – gemenskap, samverkan, vi-anda, kamratskap, harmoni, klubbkänsla, arbetsmiljö, en för alla, alla för en – får i alla idrottsliga sammanhang betraktas som lite av trumfkort eller joker i idrottsleken.

*Tränarens uppgift är att plocka fram verktygen och skapa miljön. Initiera och styra målsättningsdiskussionen, skapa glädjen, svara för informationen, kontrollera/korrigerar rättvisan och demokratin, överlämna ansvar, lyssna och ställa kraven. Svårare är det inte ... eller?*

### REFERENSER

1. Eriksson, S. (1994); *Född till förbundskapten?* Stockholm: Centrum för prestationsutveckling.
2. Stelter, R. (1995); *Teambuilding*. I Sport & Psyke. Tidskrift for Dansk Idrætts-psykologisk Forum. Oktober 1995 s. 10–16.
3. Stockfelt, T. (1995); *Communication between coach and athlete*. SVEBI:s årsbok 1995 s. 158–173.
4. Carron, A.V. (1986); *The sport team as an effective group*. I Williams, J.M. (Ed.) Applied sport psychology. Palo Alto: Mayfield Publ. Comp.
5. Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. & Carron, A.V. (1992); I Horn, T.S. (Ed.) *Advances in sport psychology*. Champaign: Human kinetics.
6. Patriksson, G. (1984); *Idrottsledare och gymnastiklärare*. Analyser av roller, bakgrund och attityder. Mölndal: Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet.
7. Eriksson, S. (1986); *Idrottsföreningarna och tränarutbildningen*. Mölndal: Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet.
8. Eriksson, S. (1988); *Idrottsrörelsens gräsrotsnivå*. Idrottsutövarna och tränarna. Mölndal: Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet.
9. Brunnberg, H. (1976); *Begreppet idrott hos människor inom idrotten*. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
10. Chelladurai, P. (1978); *A multidimensional model of leadership*. Opublicerat manus. London Ontario: University of Western Ontario.
11. Terry, P.C. (1984); *The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade '83*. Canadian journal of applied sport sciences, 1984:4 s. 201–207.
12. Parameswara Ram, N. (1985); *Coach is the center of sports*. Philosophical perspective. International Journal of Physical Education, 1985:1 s. 16–20.
13. Gahai, E. & Holz, P. (1986); *Zur Rolle des Trainers im Leistungssport*. Köln: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
14. Holz, P. (1986); *Der Einfluss des Trainers auf das sociale Umfeld von Nachwuchsathleten*. Magglingen 43, 1986:7 s. 10–11, 14.
15. Isberg, L. (1991); *Framgångsrik eller misslyckad*. En studie av en elittränares situation. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
16. Isberg, L. (1992); *Varför slutade det så illa?* En analys av elittränares arbetsvillkor. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
17. Eriksson, S. (1989); *Idrottstränare – mot bättre vetande?* Mölndal: Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet.
18. Andersson, S. & Nilsson, H. (1996); *Laganda – dess faktorer och uppkomst*. Halmstad: Högskolan i Halmstad.