

Hur skapar man en trygg och säker idrottsförening?

© Tomas Peterson

Institutionen för idrottsvetenskap, Malmö universitet
Författarkontakt <tomas.peterson@mau.se>

Publicerat på idrottsforum.org 2023-02-17

Handbollsklubben HK Malmö har de senaste åren genomfört ett projekt i syfte att stödja föreningens ambition att anpassa sin verksamhet i enlighet med RF:s Strategi 2025. Arbetet har främst varit inriktad mot frågor som berör föreningens värdegrund, genom att skapa trygga idrottsmiljöer för föreningen, dess medlemmar och samverkanspartners. Man har rekryterat en grupp som arbetar med incidenter i verksamheten som strider mot föreningens värdegrund, allt från planering, uppföljning och implementering. Gruppen har skapat åtgärdsrapporter gällande psykisk ohälsa, mobbning, kränkningar, hot och våld samt sexuella trakasserier och övergrepp. I denna artikel redovisas en utvärdering av projektet Trygg och säker förening under de två senaste åren.

Den stora utmaningen som formuleras i RF:s Strategi 2025 – att ”gå från triangel till rektangel” – är att uppnå en balans mellan föreningsfostran respektive tävlingsfostran, att uppfylla både samhällets och idrottens uppdrag till idrottsföreningen. Några av de utmaningar som föreningen handskas med kan beskrivas i termer av bräcklighet, långsiktighet, kontinuitet och uthållighet. Medel man kan använda är ett långsiktigt tänkande, att bygga organisationen så att ”hjulet snurrar”, att arbeta med två rekryteringsprocesser

samtidigt, en kort- och en långsiktig, samt ett arbetssätt som påminner om ett sisylfosarbete, ett arbete i uppförbacke. Verksamheten baseras idag på en blandning av professionellt och ideellt arbete, men man bör öka andelen professionellt arbete för att handskas med icke-professionell verksamhet.

Utvärderingens slutsats är att den funktion som föreningen har byggt upp kring en handlingsplan, med åtgärdsrapporter om det sker incidenter samt ett resursteam med professionella kompetenser för att följa upp incidenterna, skulle kunna användas som förebild inom idrottsrörelsen när det gäller att skapa trygga idrottsmiljöer, till exempel genom att motverka kränkande behandling. Men man kan i så fall inte bara oreflekterat föra in denna funktion i föreningarnas arbete, den måste ligga i linje med ett värdegrundsarbete som genomsvårar all verksamhet i föreningen.

TOMAS PETERSON är verksam som senior professor på institutionen för Idrottsvetenskap vid Malmö universitet. Hans forskningsområden är svensk fotbolls professionalisering, selektions- och rangordningsmekanismer inom barn- och ungdomsidrott, relationen mellan skol- och föreningsidrott, idrottspolitik, jämlik hälsa, samt idrott och socialt entreprenörskap.

Ar 2009 beslutade Riksidrottsmötet att det i Riksidrottsförbundets (RF) stadgar och i idédokumentet *Idrotten vill* ska förtydligas att all barn- och ungdomsverksamhet ska utgå från Barnkonventionen och alltid ha ett barnrättsperspektiv. Sedan 2015 arbetar RF efter Strategi 2025 som innebär en förändring ”från triangel till rektangel”. Med ambitionen att vara en rörelse för livslångt idrottande behöver det traditionella synsättet förändras, där idrottsrörelsen kan illustreras som en pyramid med en bred bas som utgörs av barn- och ungdomsidrott och en spetsig topp i form av elitidrott. Förändringen innebär att alla oavsett ålder och ambitionsnivå har möjlighet att idrotta i förening under hela livet. I den förändrade idrottsrörelsen finns en koppling mellan bredd- och elitidrott men verksamheten kompletteras med en utvecklad verksamhet för människor under hela livet. Den nya idrottsrörelsen kan därför illustreras som en rektangel. Utvecklingen kännetecknas av: så många som möjligt, så länge som möjligt i en så bra verksamhet som möjligt (RF.se).

Handbollsklubben HK Malmö ingick ett treårigt samarbetsavtal 2020-2022 med RF/SISU Skåne¹ i syfte att stödja föreningens ambition att anpassa sin verksamhet i enlighet med Strategi 2025. Samverkan har främst varit inriktad mot frågor som berör föreningens värdegrund, genom att skapa trygga idrottsmiljöer för föreningen, dess medlemmar och samverkanspartners. Arbetet handlar om att verka proaktivt, till exempel att motverka kränkande behandling. Det i sin tur har krävt ett viktigt arbete för att syna befintliga policy- och handlingsplaner och revidera dessa utifrån nyvunnen kunskap. Man rekryterade en grupp som skulle arbeta med incidenter i verksamheten som stred mot föreningens värdegrund, allt från planering, uppföljning och implementering. I denna artikel redovisas en utvärdering av projektet Trygg och säker förening som pågick 2021-2022. Den bygger på dokumentanalys samt ett

1 Riksidrottsförbundets och SISU Idrottsutbildarnas regionala organisation. SISU Idrottsutbildarna är idrottsrörelsens eget studieförbund.

dussintal intervjuer med nyckelpersoner i HK Malmö (presenterade i slutet av artikeln).

Mål och medel

Ett vanligt sätt att utvärdera ett projekt är att utgå ifrån att det finns utvärderingsbara mål som man vill uppnå och att det finns medel man vill använda för att uppnå dessa mål. Att utvärdera projektet innebär då enkelt uttryckt att man gör en bedömning av om målen efter genomförandet har uppfyllts, och i vilken utsträckning detta i så fall skedde med hjälp av de angivna medlen. I detta fall fanns både mål och medel angivna i det avtal som ingåtts mellan HK Malmö och RF SISU Skåne, inklusive ett antal utfallsmått.

De kvantitativa utfallsmåtten har på grund av pandemin inte stått i förgrunden. Istället fokuseras utmaningarna under implementeringsprocessen. Det som jag har gjort, enligt de förutsättningar jag haft, är att behandla ett antal kritiska punkter som jag anser behöver uppmärksammas när det gäller genomförandet av projektet Trygg och Säker Förening. Denna utvärdering kommer därför huvudsakligen att vara kvalitativt inriktad. Strategi 2025 är ett visionsdokument, där en väg framåt formuleras med hjälp av ett antal målsättningar, goda föresatser och önskemål om förändring. Hur en förening arbetar för att förverkliga dessa visioner handlar i stor utsträckning om hur man *tolkar* och *tillämpar* sådana målsättningar, goda föresatser och önskemål om förändring.

Om det föreningen eftersträvar – att arbeta enligt Strategi 2025 – inte har kvantitativt utvärderingsbara mål är det svårt att göra en kvantitativ utvärdering av arbetet. Dessutom säger kvantitativa resultat inte nödvändigtvis något om det kvalitativa innehållet, här problematiserat av Tecko:

Tittar du på den huvudteorin som jag sjösätter, Susan Wheelans integrerade modell för gruppens utveckling, där är det ju jättesvårt att på en kort tid säga hur man är villig till att implementera det tänket som ungdomsledare när man hanterar grupper. För det är ju inte bara det här att man ska lyssna och säga 'ja, det var ju jättebra', till att förstå, och begrunda, och tänka efter, och reflektera riktigt över – 'hur kan jag använda detta i min lilla ungdomsgrupp'? Och dit här har vi ju inte kommit. På långa vägar.

Målet: en Trygg och Säker Förening via en balans mellan förenings- och tävlingsfostran

Min tolkning är att HK Malmö vill eftersträva att bli en elitförening med breddperspektiv. I praktiken vet vi att detta är två verksamheter som är svåra att förena. Min förståelse av svårigheterna utgår från begreppsparat *förenings- och tävlingsfostran*. Idrottens mål kan sägas utgå ifrån två former av fostran som är centrala inom framför allt idrottens barn- och ungdomsverksamhet. Begreppen kan även betraktas som två grundläggande uppdrag vilka ska vägleda idrottens ledare och tränare i umgänget med de aktiva. Det ena uppdraget har sitt ursprung i samhället – det andra kommer från idrotten självt.

Den vanligaste organisationsformen i Sverige är den ideella föreningens – åtminstone i frågan om barns och ungdomars frivilliga idrottande. Det är även den frivilligt organiserade idrotten som uppbär statligt, regionalt och kommunalt stöd. Att idrott bedrivs i ideella sammanslutningars regi innebär inte enbart att aktiviteterna är organiserade på ett visst sätt. Med föreningsformen följer även specifika demokratiska värderingar, normer och ideal. Ett sådant ideal är att verksamheten ska vara tillgänglig och öppen för alla oavsett faktorer som kön, ålder, socioekonomi och härkomst. Alla som ingår i verksamheten ska ha lika möjligheter att kunna framföra sina åsikter och föreningens aktiviteter ska grundas på och utformas i enlighet med majoritetens beslut. Föreningsidrott ska både vara en garanti för – och en skola i – demokratiska förhållningssätt och processer. Därmed handlar föreningsidrott om mer än att utveckla specifika idrottsliga färdigheter. Alla medlemmar ska även tillgodosöka sig en föreningsfostran enligt principer om att alla ska få vara med, känna delaktighet och kunna utvecklas utifrån sina egna förutsättningar och intressen.

Kännetecknande för föreningsfostran är att den lyfter fram samhälleliga värden och principer vilka – åtminstone delvis – kan särskiljas från själva idrottsverksamheten. Av detta följer dock inte att föreningsfostran är ”externa” samhälleliga principer vilka så att säga pådyvlats idrottsrörelsen utifrån. Det betyder inte heller att föreningsfostran är oförenligt med idrottsrörelsens egna målsättningar. Tvärtom. De principer om öppenhet, delaktighet och jämlikhet som omfattas av begreppet härrör ur svensk folkrörelsetradition och utgör sedan länge ett grundläggande inslag i den svenska idrottsrörelsens självförståelse.

Det andra uppdraget – tävlingsfostran – är idrottens eget. Tävlingsfostran ska här förstås som en samlingsbeteckning för alla de principer och värderingar som omgärdar tävlingsidrottens interna logik. Det handlar både om den

grenspecifika utbildning som idrottsrörelsens många förbund och föreningar tillhandahåller i skilda idrottsaktiviteter och den mer generella konsten att handskas med själva tävlandet. Att delta i idrottslig tävlingsverksamhet innebär med nödvändighet att bli jämförd med andra: att vinna eller förlora, att komma etta, tvåa eller kanske sist. Det handlar även om principer/förhållningssätt som vanligtvis är nödvändiga för att vinna, såsom att övning ger färdighet och att träning är utgångspunkt för allt som händer under en tävling eller match. Nära kopplat är även etiska frågor om alltifrån regelefterlevnad till fusk och dopning. Lika centralt är konsten att kunna hantera den egna rollen och förmågan i relation till laget eller träningsgruppen (såsom att ”bli uttagen” eller ”sitta på bänken”) och vilka förhållningssätt man utvecklar till sina medtävlare och medspelare, konkurrenter och motståndare, till ledare, funktionärer och publik.

Två fostransformer i konflikt eller samverkan?

Både föreningsfostran och tävlingsfostran är således att betrakta som grundläggande värden i ideellt organiserad idrottsutövning. De kan även betraktas som två parallella uppdrag vilka ska vägleda idrottens ledare och tränare i umgänget med de aktiva. Medan föreningsfostran står för den medborgarfostran som deltagande i föreningslivet antas leda till avser tävlingsfostran de mått och steg som antas skapa de bästa idrottsutövarna.

Alla föreningar som bedriver tävlingsidrott måste utveckla strategier för att hantera båda dessa fostransformer. Detta är inte alltid enkelt. Även om förenings- och tävlingsfostran på inga sätt utgör varandras motsatspar, kan de stå i en konfliktfylld relation till varandra. Föreningsfostran är den princip som tydligast uttrycker den specifika svenska idrottsmodellens folkrörelseideal. Dess mål är bredd, allas lika värde och medlemmarnas möjlighet att kunna delta på sina egna villkor och utifrån sina egna förutsättningar. Tävlingsfostran är på motsvarande sätt den princip som kanske bäst fångar idrottens egenvärde, dess dramatik och spänningsmoment. Tveklöst är det även tävlingsverksamheten och inte det omgärdande föreningslivet som lockar de stora barn- och ungdomsgrupperna till idrotten. Problemet är dock att medan föreningsfostran har som mål att främja bredd och jämbördighet, avser tävlingsfostran alltid att skapa åtskillnad mellan individer. I tävlingar jämförs och rangordnas prestationer. Ur varje grupp ska någon koras som segrare. Idrottens tävlingsmoment må således i mångt och mycket utgöra verksamhetens livsnerv – men det är samtidigt en princip som inte med självklarhet kan för-

enas med de bredd- och jämlikhetsmål som utgör kärnan i föreningsfostran. Lite tillspetsat kan problemet således sammanfattas som att föreningsfostran utgår från principen att ”många ska bli fler” (eller åtminstone att ”många ska bli kvar”) medan tävlingsfostran utgår från tävlandets logik om att ”många ska bli färre”.

Det finns inga generella svar på frågan hur idrottsrörelsens föreningar i praktiken hanterar förhållandet mellan dessa två delvis motstridiga uppdrag. Självklart finns det föreningar som nästan enbart ägnar sig åt föreningsfostran och där tävlandet har en underordnad roll. I andra änden av skalan återfinns elitföreningar vilka nästan enbart ägnar sig åt tävlingsfostran. På motsvarande sätt kan man finna föreningar vars mål är att så tidigt som möjligt selektera fram en potentiell framtida elit medan andra konsekvent låter alla barn och ungdomar vara med utifrån sina egna förutsättningar och intressen. Det stora flertalet föreningar befinner sig någonstans mellan dessa ytterligheter. De försöker således så gott det går att förena idrottsliga prestationer och talangutveckling (tävlingsfostran) med att samtidigt erbjuda en allmänt positiv och utvecklande verksamhet för så många barn- och ungdomar som möjligt (föreningsfostran).

För HK Malmös del hänger föreningsfostran inom handbollen tätt ihop med de samhällseliga motiv som ordföranden Jörgen Rasmusson hade för att både bosätta sig på Lindängen och att flytta sitt företag till Malmö:

Företaget vände sig till Malmö stad och sa att kan ni identifiera trettio unga människor 20-29 år som är så långt ifrån arbetslivet man någonsin kan vara, de får gärna vara tungt kriminella eller tunga drogbegär, det enda jag begär är att dom har bestämt sig för att byta liv, då ska vi hjälpa till och ge dom en yrkesutbildning... alla kan göra någonting för samhället. Det är väl en läggning jag har haft med mig att vilja bidra till att andra människor också ska få en chans om man nu har haft turen själv att kunna bygga sig ett liv. Att få ge tillbaka och få andra människor att växa... För att lyckas med SM-guldet är det så viktigt att vi har en bredd att bygga på. Sen kommer inte alla som är med i den bredden att lyckas, men dom når något annat i sitt liv. Och att man har varit någon form av förebild, hjälpande hand, kalla det vad du vill.

Problem riskerar att uppstå när tävlingsfostran får en allt för dominerande roll – särskilt i den verksamhet som riktas till yngre åldersgrupper. Med ett allt för snävt fokus på resultat och mätbara prestationer riskerar de ungas idrottslek att ersättas av vuxenidrottens allvar. I jakten på segrar följer snabbt krav på omfattande träning, specialisering och selektion. Att idrottsrörelsens barn- och ungdomsverksamhet återkommande rönt kritik av såväl media, föräldrar, samhällsdebattörer som forskarsamfundet för negativa inslag

som ”toppning”, utslagning, föräldrappress och hårt uppskruvad resultat- och prestationshets, handlar i samtliga fall om situationer där tävlingsfostran fått orimliga proportioner. Det är problem som uppstår när barns och ungdomars idrottande utformats med den seniora vuxenidrotten som förebild och med förbiseende av de ungas egna behov och intressen och deras skilda fysiska och psykiska utvecklingstakt. Det är utifrån denna beskrivning av de två fostransuppdragen som jag försöker förstå HK Malmös strävan att bli en elitförening med breddperspektiv.

Medlen

De medel som används för att skapa trygga idrottsmiljöer för föreningen, dess medlemmar och samverkanspartners är i första hand ett resursteam och en handlingsplan med en åtgärdstrappa. Men man kan inte bara oreflekterat föra in en sådan funktion i en förenings verksamhet, den måste ligga i linje med ett värdegrundsarbete som genomsyrar all verksamhet i föreningen. Därför innehåller projektet även en ledarförsörjningsplan, ledarutbildning, folkbildning och Försnack. Nedan följer korta beskrivningar av dessa medel, huvudsakligen med HK Malmös egna ord.

Handlingsplan med åtgärdstrappor

Den 22 augusti 2020 genomfördes en kick-off med ungdomsledare i HK Malmö med syfte att utifrån föreningens värdegrund säkerställa att det erbjuds en trygg och säker idrottsmiljö främst för föreningens barn och unga att verka i. En projektgrupp utsågs vid uppstartsmötet och gruppen fick i uppdrag att under hösten arbeta fram och sammanställa en rapport som skulle utmynna i en handlingsplan med förslag på åtgärdstrappor gällande psykisk ohälsa, mobbning, kränkningar, hot och våld samt sexuella trakasserier och övergrepp. Rapporten skrevs av Birthe Hansson, Mikael Johansson, Robert Månsson, Bengt-Åke Nilsson och Susanne Persson. Gruppen har förutom att sammanställa en rapport genomfört kontinuerliga arbetsmöten (ca 2-3 h per möte).

Resursteamet

Resursteam för arbetet med åtgärdstrappan består av Bengt-Åke Nilsson (ordf), Mikael Johansson, Birthe Hansson, Robert Månsson, Cecilia Dautovic Bergh och Katinka Falquesund.

Gruppen har inte behövt hantera så många incidenter under perioden – tre stycken – främst till följd av pandemin. Arbetet har dock enligt medlemmarna fungerat bra. Resursteamet fick tillgång till info om de tre incidenterna snabbt. Stegen i trappan har fungerat bra. Förbundets system fungerar å andra sidan dåligt, med för många och långa dröjsmål mellan beslut. Robban, som tidigare fick handskas med incidenterna själv, framhåller fördelarna med resursteamet och åtgärdstrappan:

Det är en djävla trygghet i att få med sig, att flera har läst, jag känner mig trygg i vilka steg som skall tas. Så att det inte blir personberoende. I Sävehof, som jag kommer ifrån, hade man ingen sådan stödapparat, utan det blev ofta framträdande spelare som betedde sig illa, framför allt manliga, eller pojklagsspelare som fick bete sig lite som dom ville, så länge dom var duktiga på handboll, och det är något som jag känner att vi som förening, eller egentligen alla, bär ett jättestort ansvar för i att i den idrottsliga prestationen, den glamoriserar alldeles för mycket... utan det som vi har byggt upp nu, någonstans hade det varit svårare för mig som människa, ska man stå ensam utan uppbackning, så är det lätt att man kanske inte tar det här beslutet som måste tas, för att det är väldigt tufft.

Värdet av resursteamet och åtgärdstrappan, och överhuvudtaget det sociala hållbarhetsarbetet HK Malmö eftersträvar, kan också mätas i ekonomiska termer. Gunnar:

Jag jobbar i en elitförening, där man måste ta hänsyn till de affärsmässiga frågorna, för vi bedriver ju en elitverksamhet, pengarna måste in. Sen har jag efter hand mer och mer fått baka in dom mjuka värdena, där man då tar hänsyn till vårt sociala hållbarhetsarbete, att vi erbjuder barn och ungdomar en meningsfull fritid. Sponsorsköparen av idag, jämfört med tjugofem år sedan, är ju mycket kunnigare, vet mer vad de vill, har bra koll på vad marknaden har att erbjuda... för tio år sedan var det väl nittio procent som triggades av SM-guld, men de sociala frågorna blir allt viktigare, så att idag är det väl sextio procent elit och fyrtio är mjuka värden. Men de fyrtio procenten är på väg att bli mer.

Ledarförsörjningsplan

Det finns en pågående dialog om att utveckla ledarförsörjningen i HK Malmö. Ett förtydligande av ledaruppdraget, ett breddat rekryteringsarbete i olika målgrupper, samt fler och bättre utbildningsinsatser är i fokus. Stödet omfattar interna insatser, ren folkbildningsverksamhet där man lär sig av varandra, men även extern verksamhet där RF SISU Skåne samt Handbollförbundet Syd är värdefulla tillgångar.

Ledarutbildning (Attrahera – Rekrytera – Utbilda – Behålla – Avveckla: ARUBA-modellen)

En viktig målgrupp inom ledarförsörjningen är att identifiera och utveckla föreningens Unga Ledare. I samverkan med RF SISU Skåne och Malmö stad finns en tydlig målbild av att arbeta långsiktigt för att utveckla ett ungt ledarskap i föreningen. I HK Malmö finns cirka 55 barn- och ungdomsledare. Dessa rekryteras på olika sätt utifrån den framtagna strategin. Micke:

Vi jämför betydelsen av en bra ledarutbildning/ledarutveckling med en bra spelarutbildning. Vår ambition är att forma en utvecklingsplan för samtliga våra tränare. Vår vision är att ledarna ska få gå den utbildning de vill om den är relevant för det ledaruppdrag de har i föreningen.

Folkbildningsarbetet och exemplet Hand The Ball

Folkbildningsverksamhet är den interna och externa kunskapsspridning HK Malmö bedriver; allt ifrån lärgrupper (studiecirklar), utbildningar, föreläsningar med mera. En lärgrupp motsvarar minst 45 minuter, där minimum tre personer i föreningen samlas för diskussion med lärandet i fokus, utifrån värdegrundsarbetet. HK Malmö har de senaste åren genomfört olika integrations- och inkluderingsprojekt. Hösten 2019 påbörjades ett arbete med att introducera Hand The Ball för elever på mellanstadiet i Malmös skolor, där den mjuka goalchabollen² introducerades tillsammans med en särskild inkluderingspedagogik. Micke:

2 Goalcha-bollen är en mjuk streethandboll med kvalitet som en vanlig boll och är lätt att hålla i, går inte att studsas, hoppar inte bort från barnen och gör framförallt inte ont att ta emot.

Syftet har varit att via handbollen bidra till att stärka samhället genom att agera och verka som en inkluderande kraft som bidrar till att barn och ungdomar är fysiskt aktiva samt att barnen lär sig och stärker sina egenskaper av att ingå i en respektfull lek och samvaro med andra. Målet är att öka intresset för handbollssporten och få fler barn från socioekonomiskt svaga områden att gå med i en förening samt för handbollen som sport att öppna upp ögonen för integrationsfrågor.

Försnack (Snackisar)

Försnack är ett handfast material som tränare och ledare använder för att implementera en värdegrund i ett lag. Kort och gott sätts riktlinjer för hur laget vill agera i olika situationer, vad som är okej och vad som inte ska anses acceptabelt. HK Malmö har tillsammans med RF SISU Skåne på så sätt arbetat fram en röd tråd i sitt sätt att arbeta från organisationsledare, till aktivitetsledare och vidare till föreningens aktiva medlemmar. God hjälp har man haft i form av ett material utarbetat av RF SISU Västerbotten. Birthe Hansson och Jeanette Fritz har deltagit i utbildningen *Snackisar*. En grupp (flickor födda 2008) kom igång med materialet men därefter fick arbetet pausas pga pandemin. Buttan:

Det här materialet från Västerbotten. Det är så sjukt bra, ursäkta, men jag känner mig så trygg med det. Man behöver inte uppfinna hjulet när det finns ett så bra materia... det finns material för alla åldersgrupper. Det är bra att alla pratar och känner sig delaktiga. Det öka tilliten.

Det nya normala

Några av de utmaningar som föreningen måste handskas med enligt de målsättningar och de redskap som refereras till ovan kan beskrivas i termer av bräcklighet, långsiktighet, kontinuitet och uthållighet. HK Malmös organisation är (liksom de flesta andra idrottsföreningars) i alla sina led bräcklig, eftersom den är så personberoende och i så stor utsträckning byggd på ideellt arbete. Om man ser hjulet som snurrar som produktion och reproduktion, då skall dels de befintliga utbildas, dels skall det rekryteras nya – både professionella och ideella, och rekryteringen skall dessutom göras både i ett kort och ett långt perspektiv. Långsiktigheten handlar om hur länge det dröjer till det nya normala är det normala? Kontinuiteten avhänger att man för projektets genomförbarhet och permanentning är beroende av individer som är beredda

att jobba under en längre tid, som kan bidra med sina professionella kunskaper. Uthållighet krävs eftersom man behöver använda en arbetsmetod, kalla det gärna *sisyfosarbete*, som innebär att man för det mesta går emot strömmen, i det att man vill förena de två uppgifterna, vilket är så svårt att åstadkomma.

HK Malmö vill eftersträva att bli en elitförening med breddperspektiv. Att uppfylla båda uppgifterna utan att sätta det ena före det andra är en ständigt utmaning. Föreningen är tydlig med att man både vill vinna SM-guld och samtidigt fostra goda samhällsmedborgare. Men att förena de båda fostransformerarna innebär en balansgång där betoningen kan landa på den ena eller den andra formen. Vill man vinna SM-guld och samtidigt fostra goda samhällsmedborgare, eller vill man fostra goda samhällsmedborgare och samtidigt vinna SM-guld?

Robban, utifrån sina erfarenheter från Sävehof:

Vad vi har jämfört med dom är lite mer hjärta, kvartersföreningen, man vill ställa upp för de andra, dom är lite på höga hästar, dom har så många... mens vi får kämpa för varje individ. Vi är mer familjära, Partille är övre medelklass, här kommer dom från tuffare områden. Nu har Sävehof startat verksamhet i Kvi-berg, det är ett steg i rätt riktning.

Buttan:

Jag vill att en grupp ska vara en grupp. Att man känner sig trygg och stark i gruppen och att man är delaktig. Att när du är vuxen ska du inte bara tänka på dig själv. Sen om man blir en stjärna... det kan generera att du blir en bra handbollsspelare, men jag är på det andra uppdraget, att skapa goda samhällsmedborgare.

Utifrån det jag har sett och satt mig in i verkar det vara som att HK Malmö i stort lyckas utföra båda uppgifterna samtidigt. Tävlingslogiken skapar sina problem, det blir lätt att "det är matchen på lördag som gäller", och som därmed också bestämmer över innehållet i verksamheten. Att i stället arbeta långsiktigt är en form av sisyfosarbete – att rulla stenen uppför berget för att ständigt se den rulla ned på andra sidan. Samtidigt måste arbetet göras. Ett långsiktigt arbete med allt som det innebär blir ett sisyfosarbete, det bygger på värden och uppfattningar som ständigt måste erövrats och återerövrats, varje dag, varje träning, varje match, varje resa, varje föräldramöte. Annars blir det återigen matchen på lördag som bestämmer. Och Sisyfos kom ju på ett sätt att vinna – genom att bestämma sig för att det eviga rullandet av stenen var det roligaste som fanns. Micke:

Det kommer att dröja lite längre tid innan man kan använda det fullt ut. För flera av våra ledare är det det absolut viktigaste, med all respekt för vad vi andra försöker stoppa ner, det kommer att ta lite längre tid. Vi träffar dom fortfarande för lite ute i de sex hallarna, man hade behövt ha lite mer spontana träffar på en kopp kaffe, det blir lite att 'oj, nu kom dom ut från kontoret'... Men mitt upp i alltihop har vi ett enormt behov av att bli bättre i handboll också.

Eller Cecilia:

När vi hade kick-off och Mikael så snyggt hade tryckt upp handlingsplanen och lagt på borden där alla ledarna satt under dagen, det var ingen som började titta i den. Så han var lite besviken efter dagen, märkte jag.

Även samhällsuppdraget utmanar. Hur långt ut i ett samhällsarbete kan en idrottsförening gå, hur mycket i barns och ungdomars liv kan man ta ansvaret för? Tecko:

I och med att vi har en psykolog och psykoterapeut, och vi har en skolsköterska som är barnsköterska, det är lite lurigt hur mycket de skall hjälpa till med, för om vi tänker oss att det finns individer i föreningen som mår psykiskt dåligt så är det egentligen saker som civilsamhället ska hantera, det är inte resursteamet. Det får yrkesprofessionerna ta hand om.

Samtidigt har man med hjälp av denna kompetens exempelvis kunnat avhålla ett webinar om "psykisk hälsa – på väg ut ur pandemin", för alla föräldrar i föreningen, äldre spelare och samtliga ledare.

Ett sätt att tänka framåt mot den dagen då målen är uppnådda är att tala om *det nya normala*. Det gamla normala, det vill säga det som är normalt inom RF-idrotten, är det som Strategi 2025 beskriver som "en pyramid med en bred bas som utgörs av barn- och ungdomsidrott och en spetsig topp i form av elitidrott". Det nya normala motsvarar då ambitionen att skapa en rektangel där det finns en koppling mellan bredd- och elitidrott men där verksamheten kompletteras med en utvecklad verksamhet för människor under hela livet. Eftersom det nuvarande normala genomsyrar och i över ett sekel har genom-syrat hela idrottsrörelsens praktik krävs långsiktighet, tålamod och kontinuitet. Därmed bör vi också granska de medel HK Malmö arbetar med för att uppnå sina mål (implementeringsprocessen). Robban:

När jag kom 2012, då hade vi inte en enda ungdomsspelare. HK Malmö var ju ett köpelag och Sävehof var ju en ungdomsförening som producerade eget i kopiösa mängder, jag tror vi bara hade ett trettiotal ungdomsspelare som var tolv år. Vi är ju mycket mer personberoende, i Sävehof där sitter det i väggarna, en kultur, och

kommer du in och bryter den så blir det snabbt att du försvinner därifrån igen. Det är den modellen dom jobbar efter, oavsett om du är spelare eller ledare så går man in i Sävehofsmodellen, medan här skapar man mer modellen i dagsläget med dom personerna som är här, vilket gör att det också är mer sårbart i dagsläget. Om någon lämnar i Sävehof så står det åtta och väntar.

Och Cecilia:

Om allt rullar på, och vi har en kontinuitet i ledarstaben, det är ju en förutsättning, har man inte det får man börja om på nytt. Men det är ändå frågan om flera säsonger, det är årtal vi pratar om... och jag tror faktiskt inte att det finns en förankring, i hela föreningen, utan att ha inventerat, men det är en gissning, jag tror inte att alla är beredda att köpa det här nya normala. Att de är ombord när det gäller det.

Hjulet måste snurra – och värdegrunden explicitgöras och förankras

Dessa medel, som både handlar om tävlingsverksamheten och den sociala verksamheten, bör bedömas vart och ett för sig men också tillsammans. Det är här jag skulle vilja införa ännu en metafor, den om *hjulet som måste snurra*. Ett hjul har ett nav (kärna, mål) och ekrar (medel) som fäster dels i navet och dels i fälgen. På fälgen finns ett däck, som rullar runt, runt på underlaget (verksamheten). I denna metafor är det således resursteamet, åtgärdstrappan, ledarutbildningen osv. som utgör ekrarna. Det är särskilt två saker som i mitt tänkande följer av metaforen. Den första är att hjulets delar snurrar olika fort (exempelvis navet och fälgen), men alla måste snurra enhetligt utifrån sina förutsättningar. Den andra är att om tillräckligt många av ekrarna är sönder eller inte fungerar så snurrar inte hjulet.

Av detta följer att de olika verksamheterna (medlen) kan utvecklas olika fort och omfattande, men i alla måste det finnas en kunskap om vad som händer i de andra verksamheterna och de måste ständigt kommunicera med varandra. De måste alla utgå från navet, från de värderingar som finns i kärnan. Detta måste spridas till alla som finns i föreningen, från den yngsta till den äldsta, från föräldrar till spelare, från ledare till tränare, från ordförande och nedåt. Micke:

Och där är vi inte idag, eftersom enskilda grupper och lag fortfarande inte funkar tillfredsställande. Man känner lite grann att vi kidnappar dom – 'det är ju jättefint med den här plakatpolitiken, men det hade ju varit trevligt om ni hade

brytt er om oss, alltså vi som står här varje dag, vi har våra utmaningar och problem.' Så där är utmaningar kvar, men vi är på rätt väg.

Om *hjulet måste snurra* är arbetets form, är *det nya normala* dess innehåll, vilket innebär att allt arbete som utförs utgår från en långsiktighet och en balans mellan de två uppdragen.

Robban:

I Sävehof är man inte intresserad av att vinna förrän man är sexton, i princip... vi ska inte vinna till varje pris utan vi ska vinna eftersom vi arbetar rätt. Jag har börjat införa det, men vi är inte mogna för det ännu. Fördelen Sävehof har är att de är så extremt många. Dom har exempelvis 180 stycken i flickor 14. Det är halva vår förening. Dom kan ha åtta ledare för varje lag medan vi jobbar med att rekrytera till varje lag... När jag började var alla lagen på sina egna öar... det var som sjutton olika länder, där vi nu försöker få ett slags EU som får dom att gå åt samma håll. Och det är ju tufft, det kostar lite på vägen, och tuffa samtal, saker som måste förändras men med insikten att allt inte går att förändras på en gång.

Och Spolle:

Ju längre de är kvar, ju lättare är det ju också att fånga dom som ledare. Sen börjar dom alldeles för tidigt... och tålmodet har blivit mindre, de ska spela som seniorer i sjuttonårsåldern... att börja med ett SM som fjortonåringar, det kan jag tycka är helt fel. Jag har alltid varit för att behåll så mycket du kan, så länge som möjligt.

När hjulet har snurrat ett varv har man kommit en bra bit på vägen mot ett nytt normalt. För att nämna ett annat exempel tänker jag när det gäller universitetet att när hjulet har snurrat ett varv så har minst en grundutbildningsstudent blivit professor. Grundutbildningen leder via magister- och masterutbildning till doktorandutbildningen. Efter den har man möjlighet att via docentur bli utnämnd till professor på egna meriter. Men då måste det akademiska systemets alla delar ha fungerat, i sitt eget arbete och i sin relation till hela organisationen.

Jämförelsen med en handbollsklubb skulle kunna vara att minst en av de små flickor och pojkar som kommer in i verksamhet så småningom blir A-lagsspelare och kanske till och med landslagsspelare. Men i enlighet med de två fostransuppdragen kan det också vara att alla barn som kommer in i verksamheten så småningom blir goda samhällsmedborgare. Och att någon av dem blir föreningsordförande.

Användandet av professionell kunskap för att handskas med icke-professionell verksamhet

För att hjulet skall snurra behövs att föreningen kontinuerligt bedriver två rekryteringsprocesser, parallellt och samtidigt. Dels ett vardagligt arbete, där ledare, tränare och funktionärer av många olika skäl slutar, eller ges andra uppdrag, och måste ersättas. Dels ett långsiktigt och strategiskt arbete, där nyckelpositioner måste ersättas och fyllas på med en framförhållning på ett antal års sikt. Tecko:

I dom dokumenten jag skriver vill jag ha funktionsbenämningar, vad ska funktionerna klara av, och sen gäller det att besätta dom funktionerna med rätt kompetens... det är funktioner vi beskriver, inte individer.

Man skulle samtidigt kunna ha en plan för nyckelpersonerna, där man har en kortare eller längre sträcka fram till att ”om den försvinner, då tar vi den istället”. Jörgen:

Det är bara att köra förbi en kyrkogård så ligger där fullt med oersättliga människor. Men världen går ju alltid vidare. Någon gång kommer man till den punkten där man ska lämna över, och sedan – vem lämnar vi över till?

I vilket fall är det avgörande att de som rekryteras omfattar det som ordförande Jörgen formulerat som att ”I HK Malmö är vi ALLA i SAMMA LAG”. Det innebär att alla måste utbildas i föreningens värdegrund, så att de kan bidra till att hjulet snurrar.

Att hjulet snurrar handlar således inte bara om hur väl målen har uppnåtts, det handlar också om hur föreningen kan tillgodogöra sig de människor som är villiga att arbeta i verksamheten. Hjulet kan därför också ses som en organisationsfigur, där styrelsen och kansliet utgör navet och de olika arbetsgrupperna utgör ekrarna. Vilka är det då som arbetar, och vilka är deras förutsättningar att göra arbetet? Olikt samhället i övrigt görs det mesta av arbetet i de flesta idrottsföreningar i obetald form, som ideellt arbete. Ett annat sätt att beteckna det är att arbetet bedrivs av amatörer – i amatörismens rätta betydelse: obetalt och idealistiskt, med hjärtat på rätt ställe men samtidigt utan formell utbildning. Det ideella arbetet och engagemanget, som oftast hämtar kraft ur relationen mellan föräldrar och barn, gör idrottsrörelsen till en stor folkrörelse och bärare av den svenska demokratin. Eldsjälarna är det ideella arbetets hjältar. Samtidigt sätter det ideella arbetet tydliga gränser för vad en förening kan kräva av sina medarbetare. Av den man avlönar kan man begära överenskommen

arbetsinsats. Den oavlönade kan komma och gå enligt eget önskemål, ofta kan man också bestämma över arbetsinsatsens innehåll.

För att genomföra ett projekt som Trygg och Säker Förening tror jag att HK Malmö i ökad utsträckning måste *använda professionell kunskap för att handskas med icke-professionell verksamhet*. Arbetet kan organiseras och utföras på ett mer eller mindre rationellt sätt, utifrån vad föreningen vill uppnå med sin verksamhet och utifrån de förutsättningar man har tillgång till (mål och medel). En rationell organisering eftersträvar att vara effektiv, ändamålsenlig, konsekvent, kvantifierbar, systematisk och sammanhängande. För övrigt är detta samma egenskaper som gör att hjulet kan snurra. I en rationell organisation utgår man ifrån funktioner, inte personer. Man eftersträvar att arbetet utförs av professionella, i betydelsen utbildade specialister, där den ene kan ersätta den andre utifrån att de har samma utbildning. I en förening som enbart bygger på ideellt arbete gäller det omvända, där är man beroende av individer som drivs av sitt personliga engagemang. De flesta idrottsföreningar arbetar med en mix av ideellt och professionellt arbete. Denna mix är inte alltid av godo, eftersom olika förutsättningar för engagemanget (olika logiker) stöter emot varandra.

Man skulle kunna tro att HK Malmö när man skapade projektet Trygg och Säker Förening först satte ihop ett resursteam utifrån ett behov av professionell kunskap, och därefter kontaktade och kontrakterade medlemmar som arbetade i gruppen på professionella villkor. Men om jag har förstått det hela rätt så identifierade man först behovet av det som blev en åtgärdstrappa, och sedan lyckades man engagera ett antal individer inom organisationen som kunde och ville använda sina professionella kunskaper i ett resursteam: en polis, en psykolog, en elevcoach och en skolsköterska. Och man kan tänka sig fler. Tecko:

Resursteamet kommer att utökas. Jag skulle inte alls bli förvånad om vi kommer att få någon jurist, nån läkare, om vi bygger ut resursteamet på det sättet.

Denna grupp, dess sammansättning och det arbete de utför skulle kunna användas som förebild inom idrottsrörelsen när det gäller att skapa trygga idrottsmiljöer, till exempel genom att motverka kränkande behandling. Ett grundläggande problem med gruppen är samtidigt att den består av individer som *utför ett professionella arbete huvudsakligen ideellt och oavlönat*. De är sedan tidigare medlemmar eller ideellt aktiva i föreningen. De borde vara utbytbara som professionella, men är i stället näst intill oersättliga som föreningsaktiva vilka arbetar ideellt för föreningen. Denna mellanform, där man använder professionell kunskap på ideell grund för att handskas med icke-professionell verksamhet, är nog så långt man kan komma inom flertalet svenska idrotts-

föreningar idag. Det går inte att ekonomiskt ersätta allt det ideella arbete som verksamheten vilar på. Men föreningen skulle kunna försöka intressera sponsorer för åtgärdstrappan och den professionella arbetsgruppen, och att styra en viss ersättning dit. Det finns det även rent ekonomiska skäl för att göra.

Gunnar:

Projektet Trygg och säker förening och resursteamet, alltså att vi som klubb har ett sånt koncept, en beredskap, och en organisation och kompetens, det är verkligen ett guldägg, något som ligger i tiden för alla idrotter... Jämfört med för tjuugo-tjugofem år sedan, så räckte det med att föreningarna erbjöd ungdomarna en idrott, idag måste man även ha en kvalitetsstämpel, där man är en trygg och säker förening, där föräldrarna vet att skulle det bli en incident, så kan föreningen tackla det på bästa sätt. Resursteamet är också en form av kvalitetsmärkning som borgar för att HK Malmö, där kan jag lämna mitt barn och vara fullständigt trygg.

Sammanfattande synpunkter

- *Problemet*: att uppfylla både samhällets uppdrag och idrottens uppdrag, att gå från triangel till rektangel (RF.se).
- *Målet*: en Trygg och Säker Förening via en balans mellan förenings- och tävlingsfostran, genom att skapa det nya normala.
- *Medlen*: ett långsiktigt tänkande, hjulet som snurrar: resursteamet, åtgärdstrappan, ledarförsörjningsplanen, ledarutbildningen, Försnack, folkbildningen. Att ha två rekryteringsprocesser igång samtidigt, en kort- och en långsiktig.
- *Arbetsättet*: sisyfosarbetet, som länge kommer att vara ett arbete i uppförssbacke. Att utgå från blandningen mellan professionellt och ideellt arbete, men att öka andelen professionellt arbete för att handskas med icke-professionell verksamhet.

Förslag till HK Malmö

1. Att ta hjälp av SISU förlag för att utforma en "populärversion" av åtgärdstrappan.
2. Att försöka intressera sponsorer för åtgärdstrappan och den professionella arbetsgruppen, och att styra en viss (mindre) del av sponsorpengarna dit.

Slutsats

Som forskare skall man vara försiktig med generaliserande slutsatser utifrån enstaka exempel (case). Min viktigaste slutsats är ändå att den funktion som föreningen har byggt upp kring en handlingsplan, med åtgärdstrappan om det sker incidenter samt ett resursteam med professionella kompetenser för att följa upp incidenterna, skulle kunna användas som förebild inom idrottsrörelsen när det gäller att skapa trygga idrottsmiljöer, till exempel genom att motverka kränkande behandling. Men man kan i så fall inte bara oreflekterat föra in denna funktion i en förenings verksamhet, den måste ligga i linje med ett värdegrundsarbete som genomsvårar all verksamhet i föreningen.

Eftersom variationsrikedomen är så stor inom idrottsrörelsen när det gäller föreningarnas förutsättningar att verka – utifrån storlek, var i seriesystemet man ligger, ekonomiska förutsättningar, geografisk placering etc – kan man också fundera över om en sådan funktion är en realistisk möjlighet att bygga upp i alla idrottsföreningar. Men detta är en empirisk fråga, i betydelsen att den får avgöras från förening till förening. Det förändrar inte bedömningen att varje idrottsförening skulle tjäna på att kunna handskas på detta sätt med sådant som vanligtvis handlar om tävlingsidrottens negativa uttryck och konsekvenser.

Empiri

Denna text bygger främst på samtal och inspelade intervjuer med:

- Mikael Johansson (Micke), verksamhetsansvarig i HK Malmö,
- Birthe Hansson (Buttan), projektledare för Trygg och Säker Förening, elevcoach,
- Robert Spoljar (Spolle), föreningskonsulent, kansliansvarig,
- Robert Månsson (Robban), sportchef för dam och äldre ungdom,
- Bengt-Åke Nilsson (Tecko), fd chef för polisens insatsstyrka i södra Sverige,
- Cecilia Dautovic Bergh, psykolog,
- Gunnar Wibisono, Sälj- och sponsoransvarig,
- Jörgen Rasmusson, ordförande

Litteratur

- Riksidrottsförbundet: *Strategi 2025*. <https://www.rf.se/rf-arbetar-med/strategi-2025>
SOU 2008:59. *Föreningsfostran och tävlingsfostran. En utvärdering av statens stöd till idrotten. Betänkande av Idrottsstödsutredningen*, Stockholm.
- Susan A Wheelan (2010) *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. Studentlitteratur.

