



FoU-serien 2024

Riksidrottsförbundets hantering av coronapandemin

Daniel Alsarve

Riksidrottsförbundets hantering av coronapandemin

Daniel Alsarve

Riksidrottsförbundets FoU-serie

2024:2

Se rapporter i RF:s FoU-serie på rf.se/forskning

Författare: Daniel Alsarve

Formgivning: Catharina Grahn, ProduGrafia

Formgivning omslag: Jakob Ekman

ISBN: 978-91-87385-42-1

Innehåll

Förord	4
Författarens tack	5
Sammanfattning	6
Summary in English	7
Inledning	8
Coronapandemin och den latenta konflikten inom idrottsrörelsen – en bakgrund	10
Idrottens organisation: medlem, förening och förbund	11
Relationen mellan RF och specialidrottsförbunden	12
Att förändra logiken och syftet med en verksamhet – en teoretisk analysram	14
Metod och material	16
Intervju som forskningsmetod	16
Att intervjua personal i en organisation under strukturell förändring	17
Från tävlingslogik till smittskyddsbekämpning – de första besluten och det oväntade händelseförloppet	18
Behovet av rutiner och kommunikation i tider av osäkerhet	20
Att agera och ackumulera befintliga (personal)resurser snabbt	22
Kris och strategisk hantering	25
Den skyndsamma och nödvändiga digitala omställningen	26
Att hålla samman en heterogen rörelse	27
Förändrat juridiskt och kommunikativt behov	30
De långsiktiga hoten	32
Kunskapsinhämtning och en effektiv organisation	33
Kompensationsstödet införs och behovet av ett återstartsstöd identifieras	34
Extern kritik – ordningslagens märkliga träffbild	38
Det svårhanterliga dilemmat mellan kortsiktigt minskad smittspridning och långsiktig ohälsa	38
Vikten av hållbar organisationsdesign	40
Lärdomar inför framtiden och förutsättningar för en effektiv krishantering – avslutande diskussion	41
Att identifiera, påverka och navigera utifrån nya externa villkor	43
Att mobilisera relevanta interna resurser	44
Referenser	46
Bilaga 1	47

Förord

När pandemin bröt ut våren 2020 och for fram i rasande takt stod vi ovissa inför det som skedde. Idrottens förutsättningar var plötsligt oförutsägbara. Även Folkhälsomyndigheten kunde uppleva det som att göra väderprognoser i en värld där man aldrig sett väder förut.

För många har covid-19 skapat ett enormt lidande. Några kämpar fortfarande i sviterna av sin infektion. Andra vill helst glömma pandemin och upplever den kanske redan som långt borta. Tidigare statsepidemiolog Anders Tegnell uppmantrar till att dra lärdom av det som hände, att inte gå vidare för snabbt.

Med denna rapport vill vi se tillbaka och lära. Vad hände när en aldrig skådad global hälsokris bröt ut? Hur agerade ledningen för Riksidrottsförbundet – då och därefter? Hur skulle idrottsrörelsen påverkas? Vad stod på spel? Rapporten bygger på intervjuer med ledande företrädare och andra som hade en central roll under pandemin, och fokuserar på att bättre förstå de strategiska bedömningar som gjordes.

Vi tror att det är viktigt att reflektera över dessa erfarenheter och minnesbilder. En förhoppning är att det ska göra idrottsrörelsen bättre förberedd när andra samhällskriser drabbar oss, även om de kommer att se annorlunda ut. Vi tror också på att låta en forskare göra en sådan studie. Uppdraget gick till Daniel Alsarve, docent i idrottsvetenskap vid Örebro universitet och doktor i historia. Han är även sakkunnig i jämställdhet på RF-SISU Örebro län. Tack Daniel för ditt arbete!

I vår FoU-serie 2024 ger vi också ut rapporten *Ställa in, ställa om, ställa upp och återställa – Idrottsledares röster om verksamheten före, under och efter covid-19-pandemin*. Det är en studie av åtta specialidrottsförbund. Var för sig och tillsammans ger dessa rapporter mycket värdefulla insikter i arbetet framåt.

Trevlig läsning!

Andreas Linderyd
ansvarig för forskning
och utveckling

Lena Sahlin
säkerhetsansvarig

Författarens tack

Den här rapporten handlar om Riksidrottsförbundets hantering av coronapandemin. Studien initierades av Riksidrottsförbundet (RF) som utlyste medel hösten 2022. Först och främst vill jag tacka för förtroendet att genomföra detta arbete och till alla som deltagit i intervjuerna. Er medverkan och era reflektioner har varit ovärderliga och väldigt intressanta att ta del av. Jag vill också rikta ett särskilt tack Andreas Linderyd och Lena Sahlin för kontinuerlig dialog och för era klarsynta kommentarer genom hela processen. Ett särskilt tack riktas också till Magdalena Olsen för korrekturläsning och feedback.

Vintrosa, maj 2024

Daniel Alsarve

Sammanfattning

I början av 2020 bröt coronapandemin ut. På ett tidigare aldrig skådat sätt sattes det svenska samhällets och den svenska idrottsrörelsens krisberedskap på prov. Det var en kris som ingen var förberedd på men som krävde omedelbara och beslutsamma åtgärder. Människor och organisationer anpassade sig till en ny verklighet. Men som i alla kriser och faror innebar den nya situationen också möjligheter.

Coronapandemin var världsomfattande och tvingade ledningen inom Riksidrottsförbundet (RF) till snabba beslut utifrån ständigt förändrade premisser. Denna rapport består av en kvalitativ studie baserad på intervjuer med företrädare som under pandemin hade ledande roller inom RF. Syftet är att bidra med kunskap om de antaganden och strategiska överväganden som gjordes av dessa företrädare under pandemin samt visa vilka lärdomar som kan göras av detta. Smittspridningsbekämpning som överordnad prioritet tolkas i rapporten som införandet av en ny institutionell logik, som kom att prägla hela idrottsrörelsen under nästan två år (2020–2022).

Vi vet i dag att RF och idrottsrörelsen ”överlevde”. Men konsekvenserna av pandemin är fortfarande svåröverskådliga och omfattande och kommer att påverka idrottsvärlden långt in i framtiden. Resultaten visar hur digitaliseringen fick en ordentlig skjuts under pandemin och att kontakterna och kommunikationen mellan RF, RF-SISU distrikten och specialidrottsförbunden förbättrades och förtätades. I intervjuerna framkommer hur verksamhet och medlemsantal minskat och hur antalet ledare, domare och ideella krafter, som burit fram idrottsorganisationer i många år, har gått förlorade. Det kommer att ta lång tid för vissa idrotter och föreningar att återhämta sig och uppnå samma verksamhetsnivå som före pandemin.

Krisen var och är fortfarande svår och utmanande för idrotten, men det går att dra värdefulla lärdomar. I tider av pandemibekämpning och kris framstår värdet av samarbete, kunskapsdelning och ömsesidigt resursutnyttjande som överordnad allt annat. Lojala medarbetare slöt upp och arbetade hårt och intensivt för att stödja och styra den svenska idrottsrörelsen genom krisen. För såväl individer som organisationer handlade detta arbete ibland bokstavligen om överlevnad. RF hade aldrig övat på att hantera en pandemi men visade sig trots det väl förberedda och ägde stor handlingskraft och initiativförmåga. Genom effektiv kommunikation kunde nya riktlinjer skyndsamt förmedlas och hanteras samtidigt som RF kunde kräva ett visst inflytande och en anpassning av de nya villkoren. Många civilsamhällesorganisationer tog ett betydande ansvar under pandemin och enligt intervjupersonerna svarade idrottsrörelsen snabbt och effektivt på myndigheternas krav och rekommendationer. Genom att bygga vidare på dessa lärdomar finns goda möjligheter att stå bättre rustad inför framtidens utmaningar.

Summary in English

In the beginning of 2020, the coronavirus pandemic broke out. The crisis preparedness of Swedish society and the Swedish sports movement was put to the test in an unprecedented manner. It was a crisis for which no one was prepared but it required immediate and decisive actions. Physical events and gatherings ceased or were prohibited and, if possible, replaced by virtual alternatives. All individuals and organisations were forced to adapt to a new reality. However, as in all crises, in this new situation there were both dangers and opportunities.

The global and historically significant nature of the COVID-19 pandemic compelled the leadership within the Swedish Sports Confederation (Riksidrottsförbundet; RF) to make swift decisions based on constantly changing circumstances. This report constitutes a qualitative study based on interviews with representatives who held leadership roles within the Swedish Sports Confederation during the pandemic. The aim is to contribute knowledge about the assumptions and strategic considerations made by these representatives during the pandemic – and the lessons that can be drawn from this today.

In the report, the prioritisation of controlling the spread of the virus is interpreted as introducing a new institutional logic that shaped the entire sports movement for almost 2 years (2020–2022). We know the Swedish Sports Confederation and the sports movement ‘survived’. However, the consequences of the pandemic are still complex and extensive and will continue to impact the sports world well into the future.

The results demonstrate how digitalisation significantly increased during the pandemic, and the connections and communication between the Swedish Sports Confederation, the RF-SISU districts, and the specialised sports federations improved and became more condensed. The interviews reveal reductions in activities and membership numbers and the loss of leaders, referees and volunteers who had supported sports organisations for many years. Certain sports and associations will take a long time to recover and achieve the same activity level as before the pandemic.

The crisis was challenging for sports, but valuable lessons can be learned. Collaboration, knowledge-sharing, and resource utilisation are paramount in times of pandemic control and crisis. Loyal employees rallied and worked diligently to support and steer the Swedish sports movement through the crisis. For both individuals and organisations, this effort was sometimes literally about survival. RF had never practised handling a pandemic but demonstrated being well-prepared and possessing significant decisiveness and initiative. They were also able to assert influence and adapt to the new conditions through a willingness to collaborate and take responsibility. Effective communication facilitated the rapid conveyance and management of new guidelines. Many civil society organisations took significant responsibility during the pandemic, and according to the interviewees, the sports movement responded quickly and efficiently to government requirements and recommendations. By building on this knowledge, RF can better prepare for the next crisis and future challenges.

Inledning

” Vi hade en etablerad krisplanering. Det har vi alltid haft. Vi har haft regelbundna möten i en krishanteringsgrupp som diskuterat olika scenarion, risker. Vi hade inte en pandemi som ett scenario. Det tror jag väldigt få hade i det här landet. (Intervju 7)

Världshälsoorganisationen (WHO) proklamerade pandemin den 12 mars 2020. Då hade över 125 000 fall bekräftats i 118 länder och regioner över hela världen. Smittspridningen var exponentiell och i Kina fördubblades antalet infekterade varje vecka.¹ I början var kunskapen om virusets egenskaper och konsekvenser begränsad och enskilda människor vid politiska, ekonomiska och sociala institutioner tvingades till svåra och ibland omöjliga beslut.

Ett sådant beslut var att isolera människor från varandra för att bekämpa smittspridningen. Fysiska möten villkorades av särskilt angivna avstånd eller skulle upphöra helt, alternativt omvandlas till digitala möten på distans. För näringsidkare och annan verksamhet som är beroende av fysisk kontakt och människors konsumtion, innebar beslutet ett dråpslag. Politiker kom att hållas ansvariga för en omfattande nedstängning av kommersiell verksamhet men var också ansvariga för befolkningens hälsa och säkerhet. Sjukvårdens och epidemiologernas krav på politikerna ställde individer, organisationer och myndigheter inför ett minst sagt prekärt dilemma.

Idrotten är en fundamental del av samhället och skapar en mötesplats för barn, ungdomar och vuxna att träna, tävla och umgås tillsammans. Strävan efter en minskad smittspridning ifrågasatte denna arenas berättigande. För RF och hela idrottsrörelsen blev det extremt viktigt att värna dess värde; framför allt barnidrotten blev central att skydda. En beräkning i början av 2020 visar att idrottsrörelsen under en vanlig helg samlade minst två miljoner människor! Vetenskapliga beräkningar visar detaljerat hur ett evenemang som EM i fotboll (för herrar) 2020, som hölls i elva europeiska städer, bidrog till ökad smittspridning transnationellt.² Ur ett smittoriskperspektiv framstod en sådan rörelse eller plattform som negativ.

Det var med andra ord inte önskvärt att idrotten fortsatte som vanligt. Något måste göras, frågan var bara vad och hur. Vore det klokast att förbjuda all idrott eller skulle någon form av kompromiss kunna nås? Vad skulle det till exempel innebära för barns och ungdomars hälsa om de inte fick utöva sin idrott utan i stället satt isolerade hemma? Var vissa idrotter värre än andra ur ett smittoriskperspektiv och hur kunde detta tydliggöras i rekommendationer och restriktioner? Denna typ av överväganden var avgörande när RF och svenska myndigheter skulle fatta beslut.

1 Bratianu och Bejinaru (2021), s. 11.

2 Dehning m.fl. (2023).

Myndigheter var av förklarliga skäl inte förberedda på att hantera coronaviruset. Makthavare tvingades till svåra beslut och kompromisser baserade på bristfälliga kunskaper. Folkhälsomyndigheten hade inget lagstöd för att besluta om ”ska-krav” och använde av den anledningen ”bör” i stället för ”ska” i sina formuleringar. Den enda lagstiftning som tillämpades var ordningslagen och senare förordning (2021:8) om särskilda begränsningar för att förhindra spridning av covid-19.³ I Sverige blev därför besluten utformade som rekommendationer. Detta väckte i sin tur nya frågor: Hur långt ska ett ”socialt avstånd” vara? Vad är ett ”superspridarevent”? Samtidigt gällde det att få människor att förstå och följa rekommendationer och rådande lagar. Lägg därtill risken för konspirationsteorier och andra så kallade *fake news* kring pandemin, vilket givetvis riskerade att urholka myndigheternas trovärdighet.

Inledningsvis var det svårt att föreställa sig att restriktionerna skulle råda under så lång tid som de faktiskt gjorde, och de ekonomiska, politiska och sociala konsekvenserna av coronapandemin är fortsatt svåra att överblicka. Kritiska analyser av hanterandet av pandemin, av olika institutioner och organisationer, är nödvändiga för att samhället ska stå bättre rustat inför nästa globala kris.⁴ I denna rapport studeras idrottsrörelsens hantering av pandemin, med särskilt fokus på hur kansliet på RF-SISU agerade och navigerade genom pandemin. Hur agerade RF inför detta på många sätt oväntade och komplexa hot mot idrottsrörelsen? Vilka beslut blev centrala och på vilka grunder fattades dessa? Förhoppningen är att studieresultatet ska bidra till en ökad förståelse för idrottens roll i en föränderlig värld.

³ Regeringskansliet (2020).

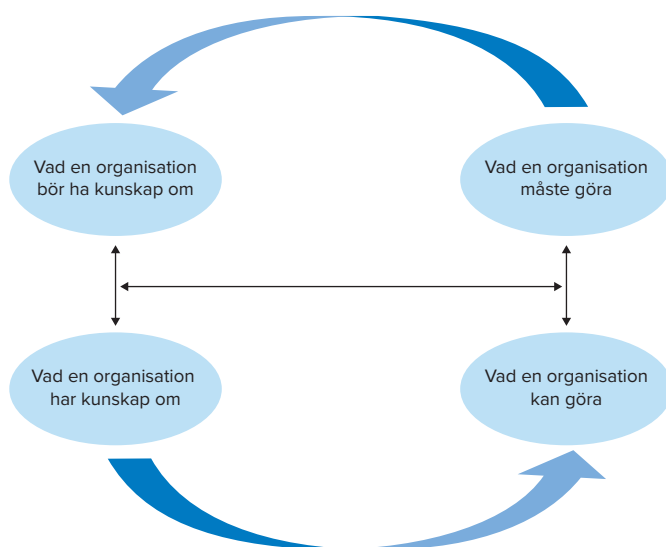
⁴ Parnell m.fl. (2022).

Coronapandemin och den latent konflikten inom idrottsrörelsen – en bakgrund

” We are now living in a world which combines known knowns, known unknowns and unknown unknowns ...⁵

Forskare har liknat covid-19 vid en ”svart svan”⁶, ett fenomen som befinner sig bortom våra förväntningar och tidigare erfarenheter. Virusets bar på så många oväntade hälsomässiga, ekonomiska och sociala konsekvenser. Vi kunde inte använda oss av historiska kunskaper för att förstå eller förutsäga dess effekter. Men samhällets ekonomiska och politiska system bygger på just förutsägbarhet och minimerande av osäkerhet eller otydlighet där myndigheters och politikernas strategiska beslut grundar sig på kända fakta med kända effekter. Kunskap och tillgång till fakta innebär med andra ord en strategisk resurs som används för att uppnå politiska eller ekonomiska mål. Under pandemins inledningsfas ruckades sålunda systemens förutsägbarhet och säkerhet.

Utifrån fakta och kunskap formas institutionella logiker som styr eller skapar mening åt institutioner och individers handlingar. När denna kunskap är bristfällig, eller inte finns tillgänglig, blir metoderna osäkra och effekterna mindre förutsägbara – det uppstår ett glapp mellan det en organisation vill göra och den kunskap som ingår i metoden för att åstadkomma detta (se figur 1).



Figur 1. Relationen mellan en organisations kunskap och dess strategival (jfr Zack (1999), s. 136.)

⁵ Syrett och Devine (2012), s. 2.

⁶ Taleb (2007).

Det ekonomiska och politiska systemets trovärdighet bygger på förutsägbarhet. I syfte att minska glappet mellan metod och måluppfyllnad är organisationer beroende av kunskapsresurser. För att så snabbt som möjligt komma ur tillståndet där kunskapslösa metoder leder till okända effekter utvecklas strategier för att skapa metoder som genererar kunskap, så kallad *knowledge management*. Strategierna riktar sig både inåt i organisationen och utåt i de externa relationerna. Samverkan och kommunikation är viktiga förmågor i ett sådant arbete. För idrottsrörelsens del kom den inledande orienteringen att handla om regelefterlevnad eller politisk lydnad. De rekommendationer och förordningar som infördes via regeringens presskonferenser skulle implementeras. Därefter kunde effekterna studeras och ny kunskap identifieras som i sin tur kunde leda till nya metoder och mål.

Ledningen inom RF insåg att en mobiliserad idrottsrörelse skulle kunna ha inflytande över myndigheters rekommendationer och politikers beslut. Graden av lydnad byggde på ett ingångsvärde som betraktade en samlad idrottsrörelse ”i myndighets ställe” men innehöll också ett visst förhandlingsutrymme. Möjligheten till denna mobilisering finns i den svenska idrottsrörelsens organisatoriska rötter och RF:s bildande 1903.

Idrottens organisation: medlem, förening och förbund

Den svenska idrottens organisation utgörs av ett slags hierarki som sträcker sig från enskilda medlemmar till idrottsförbund på nationell nivå som i sin tur har kopplingar till de europeiska eller internationella förbunden. Denna organisation bygger på principer om medlemskap, delaktighet, demokrati och gemenskap, vilket har varit avgörande för dess framväxt, utveckling och popularitet över tid.

I botten, eller kanske snarare toppen, av den svenska idrottsrörelsen finner vi enskilda medlemmar – kärnan i den idrottsliga verksamheten och dess gemenskap. Dessa medlemmar kan vara ungdomar, ideella eller anställda vuxna, motionärer eller professionella idrottare. Bland dessa finns en mångfald av motiv, intressen och nivåer av engagemang. Genom att delta i olika idrottsaktiviteter och evenemang bidrar medlemmarna till den samlade kraften i den svenska idrottsrörelsen. Utan dessa medlemmar – ingen idrottsrörelse!

På nästa ”nivå” finns själva idrottsföreningen. Den fungerar som den administrativa basen för organiserandet av idrott. Utan en förening är det svårt att exempelvis boka tider i en kommunal idrottsanläggning. Föreningarna är autonoma enheter (juridiskt självständiga) och drivs till största delen av ideella krafter med egna styrelser och förtroendevalda ledare. I föreningen samlas medlemmarna för att träna eller tävla och här skapas den sociala gemenskapen kring ett gemensamt (idrotts)intresse. Föreningarna i det lokala samhället har en viktig roll i att sprida idrottens rörelseglädje och värderingar samt främja motion och folkhälsa.

På den nationella nivån finns de olika specialidrottsförbunden som organiserar och styr olika idrottsgrenar. Dessa förbund samlar föreningarna inom en specifik idrott och fungerar som reglerande instanser för att säkerställa att tävlingar och aktiviteter håller sig till gemensamma standarder och riktlinjer. Specialidrottsförbunden representerar sina idrotter gentemot andra aktörer, myndigheter, internationella idrottsorganisationer och allmänheten. De arbetar även med utbildning, utveckling och tävlingsverksamhet inom sin specifika idrott.

Svensk idrottsrörelse präglas av en stark kultur av ideellt engagemang och demokratiskt beslutsfattande. Genom de olika nivåerna – medlemmar, föreningar, förbund – skapas, idealt sett, en spridning över hela landet och en ”skola” i demokrati. Detta betyder inte att alla idrotter finns fördelade över hela landet och inte heller att det finns en avsaknad av odemokratiska element.

Parallellt med föreningens anslutning till special(distrikts)idrottsförbund finns en kompletterande geografisk indelning i distriktsidrottsförbund (så kallade RF-SISU distrikt). Basen utgörs alltså av geografisk spridning, vilket gör att RF via distrikten samverkar med till exempel alla kommuner i hela landet. RF, eller RF-SISU, bildar en sammanlänkning mellan specialidrottsförbundens idrottsliga närvaroprincip och en geografisk förankring.

Denna dubbla organisationstillhörighet fanns redan vid bildandet 1903 och kom, något oväntat, att bli en viktig tillgång i hanterandet av coronapandemin. Framför allt kunde samverkan och kommunikation underlättas, från Folkhälsomyndigheten via RF och dess distrikt och specialidrottsförbund till enskilda kommuner. Kultur- eller musikbranschen och flera andra branscher som saknade denna dubbla organisationsprincip hade betydligt svårare att forma en gemensam röst gentemot Folkhälsomyndigheten.

Organisationsstrukturen är därför viktig i sig och kan bli en resurs som påverkar förändrings- eller krisarbetet i positiv eller negativ riktning. En organisation eller rörelse kan med andra ord framstå som platt eller spretig med många självständiga förbund, föreningar eller individer. Men denna horisontala organisering kan också kombineras med en mer vertikal.

Relationen mellan RF och specialidrottsförbunden

Givet beskrivningen ovan och den ”enhet” som här signaleras skapas också vissa ”laddningar” inom den svenska idrottsrörelsen. En sådan är förhållandet mellan centralorganisationen (RF) och de (relativt) självständiga RF-SISU distrikten och, inte minst, specialidrottsförbunden. Denna spänning är ingalunda unik för den svenska idrottsrörelsen utan kommer till uttryck även inom andra folkrörelseorganisationer. Grundfrågan är hur mycket inflytande och resurser som ska ges (eller tas) av centralorganisationen och hur stor del av densamma som ska tillfalla medlemsförbunden. Historiskt sett kan detta förhållande liknas vid en pendel; periodvis har RF vuxit och tilldragit sig mer resurser och inflytande, och periodvis har resurserna i större utsträckning fördelats till medlemsorganisationerna.

Det var med andra ord inte givet på förhand att RF skulle inta en ledarposition i hanterandet av coronapandemin. Varje specialidrottsförbund kunde föra egen talan och i en del fall fanns också tendenser till detta. På vilket sätt var till exempel en orienteringstävling, med individuell start med deltagare som sprang ute i en skog utan att träffa någon annan person, en mer utsatt tillställning ur smittskyddssynpunkt än den trängsel som uppstod i Ullared eller andra affärer? Den gemensamma och homogena hållningen aktualiserade alltså frågor om solidaritet mellan olika idrotter och till samhället i stort liksom mellan RF och idrotterna.

RF äger en maktresurs i den geografiska förankringen och i vanan av att samverka med regering och myndigheter. Här ligger basen för RF:s påverkanskraft, vilket också gör att de flesta, om inte alla, politiska partier vill stå på god fot med RF och idrottsrörelsen. Något paradoxalt är det dock specialidrottsförbunden som påverkar RF medan RF påverkar regering eller exempelvis Folkhälsomyndigheten. Kort sagt, specialidrottsförbunden har makten medan RF äger påverkansmöjligheterna. Detta maktförhållande gör coronaperioden till en än mer fascinerande punkt när det gäller relationen mellan RF och specialidrottsförbunden. Det vill säga, genom sin organisationsstruktur och de nya institutionella logikerna kunde RF flytta fram sin position som idrottsrörelsens centrala företrädare under 2020–2022 med representanter som syntes i media med mera. Profileringen utåt stärktes samtidigt som legitimeringen inåt, gentemot specialidrottsförbunden, fördjupades. Men specialidrottsförbunden kunde ”bakbinda” RF eftersom dessa satt, eller sitter, på makten och kontakterna med ”gräsrotterna”. Utan sina specialidrottsförbund skulle RF alltså vara maktlös.

Denna process och RF:s stärkta position ägde rum samtidigt som krav på ökad resursfördelning till specialidrottsförbunden initierades. RF behövde spara ner på personal med mera och axla en delvis förändrad eller intensifierad roll. Dessa bakgrundsmotiv är viktiga att belysa för att förstå RF:s hantering av coronapandemin. RF:s relation till specialidrottsförbunden skapade, eventuellt, en generell vilja att framstå som excellent och kompetent.

Att förändra logiken och syftet med en verksamhet – en teoretisk analysram

En institutionell logik är ett metodiskt och analytiskt ramverk som fokuserar relationen mellan institutioner och individer.⁷ I korthet handlar det om hur individens omgivande kontext i en institution, inkluderat dess värderingar, normer och mål, påverkar val och vad som anses viktigt att uppnå via dessa val och handlingar. Den utmärkande logiken inom idrotten är strävan efter att vinna och därigenom att offra sig, ställa höga krav och vara medveten om att konkurrensen hårdnar ju högre upp i den sportsliga hierarkin institutionen och individen befinner sig.⁸

En institution arbetar dock utifrån flertalet logiker, vilket riskerar att skapa komplexa förhållanden för individen.⁹ Inom idrotten handlar det till exempel också om att uppnå så goda ekonomiska resultat som möjligt.¹⁰ Det vill säga, att leda eller verka i en institution innebär att navigera mellan olika dilemman med handlingar som gynnar en viss logik men samtidigt kan missgynna en annan.

Institutionella logiker bärs upp av individers handlingar och uppfattningar men skapar ett strukturellt och normativt ”tryck” på individerna och villkorar deras (alternativa) handlingsmöjligheter och mentala föreställningar.¹¹ Det kan vara svårt eller omöjligt för individen att förändra rådande institutionella logiker eftersom organisationens intressen, identitet, värderingar och antaganden är inbäddade i dem. Det är exempelvis problematiskt för en idrottsledare att ifrågasätta betydelsen av sportsliga segrar och själva tävlingslogiken. De institutionella logikerna präglar också vilka beslut som fattas och hur institutionens resultat mäts. Framgångar leder till ökad status eller makt, vilket i sin tur kan ge ekonomiska fördelar och vidga institutionens handlingsutrymme. Ju högre upp i den idrottsliga hierarkin en klubb befinner sig, desto större ekonomiskt och kulturellt inflytande har den, teoretiskt sett. På detta sätt har den institutionella logiken en ekonomisk och kulturell förankring och konsekvens.¹²

Att ta bort tävlingsinslaget i en idrott innebär med andra ord att eliminera en fundamental institutionell logik ur verksamheten.¹³ Coronapandemin var på detta sätt exceptionell, den satte traditionella spelregler ur spel och införde samtidigt en ny institutionell logik – smittspridningsbekämpning. Idrotten blev

7 Thornton och Ocasio (2008).

8 Jacobsen (2023); Taylor m.fl. (2019).

9 Alford och Friedland (1985).

10 Jacobsen (2023).

11 Thornton och Ocasio (2008).

12 Friedland och Alford (1991).

13 Jacobsen (2023).

tvungen att prioritera hälsa och säkerhet på ett nytt sätt, vilket i vissa fall hade förödande ekonomiska och sportsliga konsekvenser.¹⁴ Möjligheterna till ekonomisk vinning och sportsliga segrar kringskars. På ett teoretiskt plan innebar detta att medlemsorganisationernas identitet och verksamhets syfte omdefinierades. På ett individuellt plan riskerade detta att sätta ett frågetecken kring syftet med ens engagemang och handlingar. Varför ska jag träna när jag inte får tävla? Varför ska jag vara tränare när vi aldrig får tävla? Detta kan förklara varför vissa idrotter tappade utövare och ledare medan andra idrotter ökade i medlemstal och alltså påverkades positivt av restriktionerna.

14 Macías m.fl. (2023).

Metod och material

Denna rapport bygger på intervjuer med personer som under coronapandemin hade centrala och/eller ledande funktioner inom RF. Projektet har etikprövats och intervjupersonerna har fått frågor om hur de upplevde arbetets olika faser, vilka riktlinjer som drogs upp och hur pandemin som helhet påverkat svensk idrottsrörelse (se intervjuguide i bilaga 1). Intervjuerna har anonymiserats för att underlätta för intervjupersonerna att redogöra för eventuell kritik.

Totalt har 13 personer intervjuats. Intervjuerna varade mellan 45 och 90 minuter och genomfördes i ett enskilt rum på intervjupersonernas arbetsplats. Fyra av intervjuerna genomfördes via Zoom på grund av önskemål och logistiska utmaningar. Intervjupersonerna hade kännedom om projektet och vilka andra personer som ingick i studien. Gruppen kring coronahanterandet var alltså relativt liten där några få arbetade tätt och intensivt tillsammans.

Intervjufrågorna sändes i förväg via mejl så att intervjupersonerna fick en chans att tänka tillbaka och kolla upp eventuella datum eller dylikt. I svaren på en del frågor blev det dock uppenbart att minnet sviktade hos vissa, att händelser och beslut flutit samman. Därför är innehållet i denna rapport snarast att betrakta som en bred beskrivning av upplevelser och strategier bakom vissa beslut. Det har varit mindre viktigt att identifiera exakt i vilken ordning olika beslut togs och vilka datum som särskilda möten ägde rum och så vidare.

Intervju som forskningsmetod

Intervjuer som forskningsmetod har flera fördelar och har använts av andra forskare i syfte att inhämta kunskap om hanteringen av pandemin.¹⁵ Intervjuer möjliggör en djupgående och kontextuell förståelse av det ämne som undersöks. Forskaren kan ställa följdfrågor, sondera komplexa tankar och få insikt i respondenternas motiv, vilket ger en rik och nyanserad data. Intervjuer möjliggör också flexibilitet och anpassning till respondenternas perspektiv och gör det möjligt att utforska aspekter som kan uppstå under samtalet. Ambitionen var att skapa en känsla av samtal snarare än utfrågning. Syftet med detta förhållningssätt var att skapa förtroende och underlätta öppenhet i diskussionen.

Samtidigt finns det vissa nackdelar med intervjuer som forskningsmetod. Svaren påverkas av situationen som sådan och forskarens och respondentens interaktion. En intervju med samma person vid en annan tidpunkt på en annan plats skulle kunna ge andra svar. Det är också viktigt att komma ihåg att intervjun ger respondentens subjektiva tolkning av ett händelseförlopp. I detta fall är det just sådana som efterfrågas men det betyder inte att alla inblandade upplevde händelseförloppet på samma sätt. Intervjuer kan också uppfattas som tids- och resurskrävande, särskilt om ämnet kräver många intervjuer för att få en bred förståelse. För att effektivisera arbetet genomfördes transkriberingen av intervjuerna av en extern part.

¹⁵ Macías m.fl. (2023).

Sammanfattningsvis är intervjuer en effektiv forskningsmetod som kan ge djupgående förståelse i komplexa ämnen, men forskaren måste vara medveten om dess begränsningar, potentiella bias (eller "snedvridning") och subjektivitet. Därför är ambitionen att belägga resonemang med flertalet svar och lyfta subjektiva meningsskiljaktigheter om/när sådana förekommer för att kunna ge en nyanterad bild av ämnet. Förmågan att minnas hur det var under coronapandemin varierar; minnet sviktar för vissa, medan andra säger sig minnas mer under intervjun: "Jag kommer ihåg så mycket mera när jag börjar prata om saker ... Så det är ett väldigt fint lärande för en själv också." (Intervju 1) Sådana effekter kan en intervju också ha.

Att intervjua personal i en organisation under strukturell förändring

En organisation och dess personal opererar och analyserar sin verksamhet på flera nivåer samtidigt. De har olika roller och ansvarsområden och har också olika insyn i händelseförlopp eller olika "horisonter". Detta gör att varje individ har sitt sätt att se på händelser inom en organisation. De som befinner sig "i toppen" förstår, agerar och minns kanske vissa händelser på ett delvis annat sätt än personer i operativ funktion eller på annan plats i organisationen. På ett teoretiskt plan skapar en sådan arbetsfördelning olika symboliska, ekonomiska och materiella meningar för individer i en organisation, vilket sammantaget påverkar villkoren att styra en organisations val, handlingar och eventuella förändringar.

Individernas olika erfarenheter och organisationens position i samhället skapar villkor som både möjliggör och hindrar organisationen från att utföra vissa val och handlingar. Coronapandemin innebar en omfattande strukturell förändring där helt nya villkor med och krav på restriktioner infördes närapå över en natt. Dessa förändringar påverkade hela idrottsrörelsen och hotade hela verksamheten för vissa specialidrottsförbund. Nya typer av individuell kompetens efterfrågades och idrottsorganisationers status och positioner i samhället diskuterades. Coronapandemin påverkade alla idrottsorganisationers handlingar och även om hoten var omfattande uppstod även nya möjligheter för vissa idrotter.¹⁶ Golf och andra individuella idrotter utan fysisk kontakt växte exempelvis.

Personalens arbetsuppgifter kom i olika utsträckning att omdefinieras. För somliga ökade arbetsbördan medan andra fick mindre att göra. Vissa inkluderades i en strategisk "kärngrupp", den så kallade särskilda arbetsgruppen (SAG). Andra upplevde att de hamnade i ett slags periferi. Viss sakkunskap blev extremt viktig och attraktiv medan annan sakkunskap minskade i betydelse. Sådana förändringar påverkar förstås hur personalen upplever sin arbetssituation, i mer eller mindre bekräftande riktning.

Hur RF:s och hela idrottsrörelsens position i samhället förändrades under pandemin är förstås en väldigt stor fråga som i denna rapport är av underordnad karaktär. Det är de individuella strategiska övervägandena som står i fokus. Dessa hade emellertid konsekvenser bortom individerna på RF:s kansli.

¹⁶ För organisationers och institutioners symboliska och materiella element, se t.ex. Thornton, Ocasio och Lounsbury (2012).

Från tävlingslogik till smittskyddsbekämpning – de första besluten och det oväntade händelseförloppet

” Det blev allvarsam. Det blev en mänsklig oro. Vi hamnade i ett tillstånd där ingen av oss riktigt visste vad som skulle hända. En blandning av känslor också. ”Det här går nog över, det här är nog någon liten rök bara som lägger sig. Det blir snart normalt.” (Intervju 2)

” Det gick så otroligt fort. Det gick från att vara någonting väldigt långt borta, till att det på kort tid accelererade till att påverka hela idrottsrörelsens verksamhet enormt mycket. (Intervju 3)

” När de första direktiven kom att ”nu får ni ta och jobba hemma” så var min första tanke att det blir väl så ett par veckor [skratt] och ”little did I know” [skratt] ... Ingen kan spå om framtiden. Det var oklart vilka tidsperspektiv man behövde förhålla sig till, hur länge detta skulle pågå. (Intervju 4)

” Vi var väldigt tidigt ute att samla vår krisledning. Vi var i ett stadium där vi fortfarande hade personer i vår krisledningsgrupp som sa ”nej men det här kommer aldrig spridas till Stockholm eller till Norrbotten” där vi skulle ha SM-veckan. Inställningen var fortfarande ”men varför ska vi ens prata om det här? Det löser sig”. (Intervju 9)

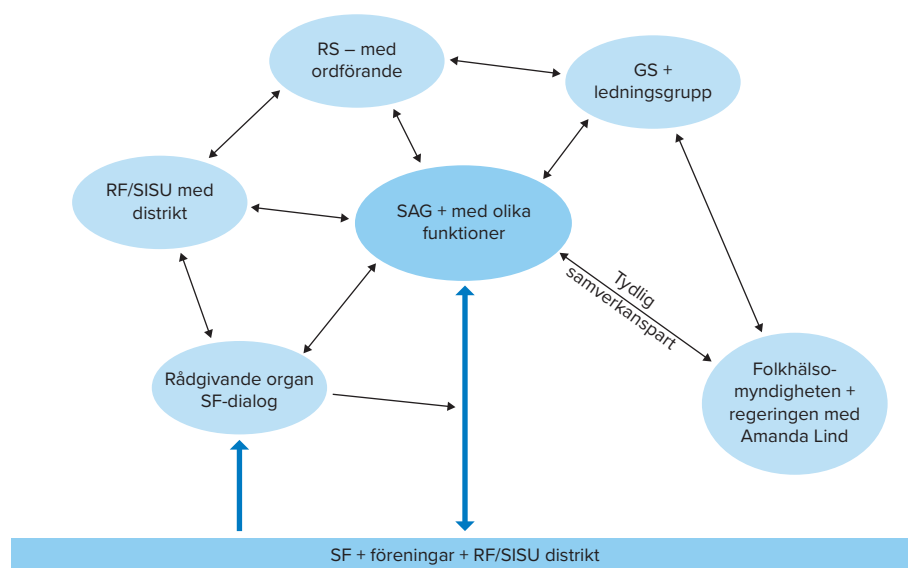
Oförutsägbara problem som människor har otillräcklig kunskap om är alltid komplexa och svårare att hantera än problem vi har tidigare erfarenhet av och tillförlitlig kunskap om.¹⁷ När covid-19-epidemin startade i Wuhan, Kina, och sedan hastigt utvecklades till en global pandemi var detta omöjligt att förutspå. Idrottsrörelsens hantering av situationen skapades utifrån en ny institutionell logik: att sätta smittskyddsbekämpningen *före* tävlingar och träningar. En av intervjupersonerna säger att ”... man visste knappt vad en pandemi var innan” (Intervju 3). Ingen var förberedd på att hantera detta – inte ens Folkhälsomyndigheten. Det blev en chock för människor. De hälsosystem som var utformade för att fungera under normala förhållanden framstod som otillräckliga eller bristfälliga. Välfärdsinrättningarna utsattes för ett stresstest med helt nya spelregler.

¹⁷ Bratianu och Bejinaru (2021).

Folkhälsomyndighetens och regeringens presskonferenser blev en samlande kunskapsförmedling som flera av intervjupersonerna såg som sin primära källa för informations- och kunskapsinhämtning. Detta var också en unik situation som inledningsvis ledde till att information söktes och förmedlades i princip dygnet runt. Behovet av kunskap var enormt och det svenska samhällets förhållningssätt utmärkte sig internationellt. Vi hade exempelvis inledningsvis inga krav på munskydd och fortsatte ha grundskolan (årskurs 0–9) öppen genom hela pandemin. Barnidrotten och delar av ungdomsidrotten kunde alltså hållas igång.

Skolor, arbetsplatser samt högskolor och universitet stängdes för att förhindra smittspridning. Genom att vidta sådana åtgärder strävade samhället efter att minska risken och möjligheten för människor att samlas i större grupper. Åtgärden gjordes framför allt i syfte att skydda de mest sårbara grupperna – de äldre och personer med sämre allmänt hälsotillstånd. Sett ur ett historiskt perspektiv har gamla, sjuka och fattiga alltid drabbats hårdast av pandemier.¹⁸

Covid-19 skapade inte bara problem för människors hälsa utan orsakade också problem för den globala handeln och ekonomin. Dessa kriser, som ytterst få anade ett par månader före årsskiftet 2019–2020, har studerats av flera forskare.¹⁹ Pandemins konsekvenser ekar fortfarande över stora delar hela världen, och vissa verksamheter, därav vissa idrottsgrenar, kämpar fortfarande med återstart och att nå tillbaka till en verksamhetsnivå de hade före pandemin.



Figur 2. Centrala samverkansaktörer, grupperingar och organisationer i RF:s hanterande av coronapandemin.

¹⁸ Se t.ex. Crouse och Kumar (2014).

¹⁹ Baldwin och Weder di Mauro (2020); Hasanat m.fl. (2020); Wang m.fl. (2020).

Behovet av rutiner och kommunikation i tider av osäkerhet

” Jag kan inte påminna mig om att vi någon gång pratat om vilka konsekvenser och effekter en eventuell pandemi skulle kunna få. Det fanns inte i vår begreppsvärld. På något sätt var vi inte förberedda, men kunde göra insatser. Jag skulle säga att det berodde på ett stort antal människor som snabbt var pragmatiska och började resonera ”om vi inte kan detta, vad kan vi då? Vad är det för åtgärder som behövs?” (Intervju 4)

” Om man skulle ha backat några år, så är det en tänkt olycka, att det brinner i huset, att någon viktig person har begått ett bedrägeri eller någon skandal av något slag. Något som skulle skada organisationen. Det var det, tror jag, som man satt i krisgruppen och pratade om och förberedde sig för. (Intervju 8)

Trots att RF aldrig haft en pandemi som ett eventuellt krisscenario, fanns likväl en väl utarbetad rutin för hur krisarbete skulle organiseras och kommuniceras. Detta ses som en styrka internt:

” Vi famlar inte efter det, utan det är ganska naturligt, förutsägbart hur kommunikation och mötesplatser och annat ska ske. Vi kan snabbt kalla ihop till ett möte. [...] Vi har strukturerna för kommunikation och information med våra medlemmar som man kan använda. Det som blev styrkan var att vi kunde bjuda in till informationsmöten tidigt på mornar eller kvällar och ge dem [specialidrottsförbunden] senaste informationen. Man kunde bjuda in till ett möte på eftermiddagen och ses 100 personer på morgonen. (Intervju 2)

Hur ett generellt krisscenario skulle hanteras fanns det väl utarbetade rutiner för. Ledningen visste om behovet av att fatta tydliga och radikala beslut. Presskonferenserna signalerade de nya restriktionerna och det gällde sedan att snabbt acceptera de nya spelreglerna och följa regeringens och myndigheternas incitament. Alla inom idrottsrörelsen accepterade förstås inte den nya verkligheten och på frågan om det fanns mer självständiga alternativ på bordet, förmedlas att så var fallet men att den enda långsiktigt hållbara handlingen var att följa regeringens politik.

” Det var ett dilemma när rekommendationerna och regelverken blev trubbiga och helt orimliga. Det gällde då att försöka hjälpa förbunden att stå upp för regelverket trots att det var absurt, för att bli en del i ett samhälle som håller ihop och som faktiskt följer det gemensamma. Om en organisation som idrottsrörelsen eller ett förbund skulle säga ”vi struntar i det myndigheterna säger”, då skulle vi bidra till att underminera tilltron till myndigheter och regelverk. Det skulle vara förödande. (Intervju 8)

Det handlade om trovärdigheten som samverkanspart, om avsteg togs skulle det skapa en icke önskvärd osäkerhet i det framtida samarbetet mellan idrottsrörelse och stat. Viljan att göra rätt, vara lojal och agera ”i myndighets ställe” överordnades alltså alla andra initiativ:

” Det är klart att det var en stress – man ville göra rätt. RF ville göra rätt, förbunden ville göra rätt och den enskilda föreningen i sin träning på torsdag klockan 18 ville göra rätt. (Intervju 3)

RF såg som sin uppgift att stödja föreningar och förbund i strävandet efter att göra rätt. Enligt intervjupersonerna uppskattade övriga idrottsrörelsen RF:s samlande initiativ; majoriteten av specialidrottsförbunden upplevde ett stöd och en hjälp i rätt riktning. Att RF tidigt lyckades förhandla till sig en stor summa i kompensationsstöd underlättade minst sagt acceptansen av RF:s ledande roll under pandemin.

” Vi hade en första kontakt i krisgruppen i början på mars. Då förde vi en scenariodiskussion kring möjliga händelseutvecklingar. [...] Folkhälsomyndigheten gick ut med det skarpa beslutet den 11 mars och jag minns så väl hur vi direkt i krisgruppen samlades och verkligen gick från ord till handling. Vi hade ett SF-möte redan den 12 mars, dagen efter att Folkhälsomyndigheten deklarerat att smittnivån hade höjts till mycket hög. Det var ett möte som satte ramen för vårt arbete. Det var väldigt resultatinkänt och lösningsorienterat i rummet. (Intervju 5)

Det var inte nödvändigtvis givet att RF skulle ta (eller tilldelas) denna samlande och ledande roll. En del förbund ville helt enkelt arbeta självständigt i relation till RF. En nyckel här blev den tidiga framgången med kompensationsstödet:

” Vi ansträngde oss tidigt att prata om ”hur vi ska hjälpa idrottsrörelsen ekonomiskt”. Efter en dryg vecka hade vi en ganska tydlig bild av att ”det här är uppskattningar som förbunden gör av utebliven ekonomisk intäkt på olika sätt”, publikbortfall och så. Baserat på det gick vi in med ett första äskande och fick någon vecka senare en första miljard av regeringen i kompensationsstöd. Det var psykologiskt väldigt viktigt. Vi kunde kvittera det mot medlemmarna och säga ”titta, vi har en politik som förstår vår belägenhet och kommer att vilja hjälpa oss i den här svåra situationen”. Det gjorde att man sänkte axlarna lite grann. (Intervju 5)

Regeringens godkännande stabiliserade ordningen med RF som central samverkanspart, vilket är viktigt att understryka. Ur denna situation växte en vilja att samarbeta och göra det bästa av situationen. De första månaderna av pandemin beskrivs av intervjupersonerna som den i särklass mest arbetsintensiva de upplevt på RF. Känslan av att detta var på liv och död genomsyrade arbetet och flera tvingades uppleva att nära vänner eller familjemedlemmar avled som en följd av covid-19. Om idrottsrörelsen med sina cirka 3,5 miljoner medlemmar gjorde rätt saker och gav rätt information till sina medlemmar, innebar detta en reell påverkan på en samhällslig nivå. Samtidigt stod stora ekonomiska värden på spel för klubbar och organisationer:

” Det var ju ett enormt avbräck med ekonomin, speciellt för de idrotter som skulle gå in i slutfasen av säsongen då det är mycket publikintäkter. Det är fullsatt överallt. Det är det man lever på för resten av säsongen. (Intervju 9)

Lösningen blev information och kommunikation:

” Vi tänkte att vi måste göra en jättetydlig informationskedja så att specialidrottsförbunden får informationen i rätt flöde och känner sig trygga med vad som gäller och kan väcka rätt kontaktpersoner. Då införde vi digitala avstämningar där ledningarna bjöds in. Därefter upplevde jag att det inte var några bekymmer längre. (Intervju 10)

När rätt information förmedlats till rätt personer var det få som trotsade regeringens och Folkhälsomyndighetens intentioner. Självklart ville idrottens organisationer bidra till samhällets bästa.

Att agera och ackumulera befintliga (personal)resurser snabbt

” Det var ju ändå nästan under två år som vi var hemarbetande i huvudsak. Det känns som ett töcken, åren har ju bara försvunnit. (Intervju 2)

Inom RF finns personal med ansvar för risk- och krishantering. När de rekryterades associerades krisbegreppet fortfarande till terrorattacker, ekonomisk förskingring, matchfixning eller dylikt. Idrottsorganisationerna i Sverige hade med andra ord aldrig föreställt sig en pandemi av denna dignitet, och därmed inte övat krishantering för detta scenario (att jämföra med till exempel en brandövning). Flera intervjupersoner beskriver att de trodde att detta med covid-19 skulle vara över inom en eller två veckor. Åtgärderna kändes överdrivna och till viss del onödiga.

I detta inledande läge blev personalen med erfarenhet av risk- och krishantering ytterst viktiga. De var övade i att agera utifrån det subtila och såg det potentiella allvaret i det som andra trivialiserade. Trots att denna personal inte rekryterades för att hantera en pandemi, visar det sig i efterhand att rekryteringen blev avgörande. Detta, liksom betydelsen av personalens tålamod att hålla ut, är en viktig organisatorisk lärdom för framtiden.

En annan personalorganisatorisk tillgång blev kunskapen om hur det svenska politiska systemet fungerade. Att veta vägarna för politiska beslut eller, som en intervjuperson säger, ”hur Rosenbad fungerar”. Relationerna med vissa ministrar och departement fanns förstås före pandemin, men nu accentuerades lobbyarbetet för att värna idrotters överlevnad. Att stänga ner all verksamhet var inte ett alternativ – värnandet om barnens fortsatta möjligheter till fysisk aktivitet blev ett viktigt mål.

Inom ramen för denna rapport har det inte funnits möjlighet att närmare studera Sveriges val och vägar i ett europeiskt hänseende, men närheten mellan politiska och civilsamhälleliga makthavare torde vara en punkt som påverkade Sveriges vägval genom pandemin (tillsammans med flertalet andra faktorer).

Att RF var ”på tårna” och snabb i sin organisatoriska omställning var en framgångsfaktor. I början av mars 2020 uppmanade regeringen idrottsrörelsen att beräkna antalet evenemang och uppskatta hur många åskådare dessa samlade under en helg. Arbetet gjordes omgående av berörda specialidrottsförbund med

RF som samlande organ. Uppgifterna tydliggjorde mängden mänskliga möten på idrottens arenor – ett upphörande skulle väsentligen minska smittspridningen.

Det skyndsamma svaret signalerade två saker: Idrottsrörelsen behöver kring-skäras eller pausa sin verksamhet för att minska smittspridningen och på detta sätt visa ett samhällsansvar, och RF har förmågan att agera som regeringens och myndigheternas samverkanspart i pandemibekämpningen. Risken var nu att all idrottsverksamhet skulle stängas ned. Genom samverkan kunde idrottsrörelsen, med RF som konkret förhandlingspart, mobilisera resurser för att inleda för-handlingar om villkoren för tävlingar, evenemang på elitnivå samt senior- och barnidrott.

Inom RF samlades en mindre grupp internt ungefär en vecka *före* pandemin proklamerades. Gruppen diskuterade och tränade sig i eventuella händelse-förlopp. Vad skulle kunna hända? Vilka värsta scenarion kunde uppstå? På så sätt var ledningen förberedd när krisen var ett faktum; ordförande och general-sekreteraren tog ledningen och drog upp en ny organisationskarta och förberedde på detta sätt en ny institutionell logik som i korthet löd: Folkhälsan (och minskad smittspridning) före sportsliga segrar.

” Generalsekreterarens ledning var oerhört skicklig, skulle jag vilja säga. Krisarbetet för idrottsrörelsen satte i gång direkt och hittade strukturer för det externa, men också för det interna, hur vi chefer skulle möta våra medarbetare. Det blev ett tydligt krisarbete både i vårt interna arbete och i relation till våra medlemmar. Det blev också ett kraftfullt arbete till-sammans med politiken och myndigheter, Folkhälsomyndigheten bland annat. (Intervju 2)

Tack vare det förberedande mötet kunde organisationen genast gå upp i stabsläge:

” Det var mer eller mindre bara att trycka på knappen för de olika åtgär-derna vi hade identifierat. Det var när det började dra ihop sig som vi gick upp i stabsläge. Vi lade allt annat åt sidan och fokuserade på det här och hade en löpande omvärldsanalys. Vi tittade på konsekvenser. ”Vad har vi för stora idrotter i gång?” Det var slutspel i hockey och bandy. Det var en massa evenemang och vi insåg snabbt att det här handlar om flera hundratusen åskådare som vi kommer samla under en och samma helg.” Vad innebär det här i pengar?” Det gick väldigt fort när Folkhälsomyndig-heten klassade det här som en särskilt allvarlig, eller risk för en allvarlig, smittspridning. (Intervju 8)

Det blev viktigt för RF och idrottsrörelsen att visa sitt samhällsansvar men sam-tidigt insåg flertalet föreningar och förbund att sloandet av evenemang och tävlingar skulle leda till stora ekonomiska förluster. Konsekvenserna skulle bli förödande för vissa föreningar. Var den minskade smittspridningen värd priset av att varenda klubb i Svenska Hockeyligan riskerade konkurs? Det vill säga, att pausa all idrottslig verksamhet eller förbjuda åskådare på idrottsevenemang (och införa en ny institutionell logik) när ishockeyns SM-slutspel stundade, innebar en retorisk, organisatorisk och ekonomisk utmaning. Hur skulle detta lösas? Enligt intervjupersonerna löpte implementeringen förvånansvärt enkelt när människor blev införstådda med pandemins verkningar. Idrottsrörelsen ville helt

enkelt bidra och vara en del av lösningen. Kompensationsstödet skulle täcka de ekonomiska förlusterna, vilket dämpade de kritiska rösterna.

Att sätta pandemibekämpning i första ledet var ett avgörande beslut som skapade en kedja av konsekvenser som var svåra att överskåda: publikbortfall, ekonomiska förluster, uteblivna event och matcher, minskad kontakt mellan människor, ökat avstånd mellan utövare och medlemmar, digitalisering av möten och arbetsplatser med mera. Beslutet är helt unikt i sitt slag och saknar motstycke i den svenska idrottsrörelsens och det svenska samhällets historia.

En förutsättning för beslutet låg å ena sidan i dess tydlighet och legitimitet – minskad smittspridning skulle alltid prioriteras. Å andra sidan fanns en öppning för förhandling om vad som kunde genomföras utan att smittspridningen ökade och eventuellt hur detta i sådana fall skulle kunna genomföras. På detta sätt gällde det att respektera Folkhälsomyndighetens beslut men samtidigt mobilisera strategier för att påverka utformningen av restriktionerna. Det sistnämnda blev viktigt när tidshorisonten för restriktionernas upphörande grumlades:

” Ingen trodde väl i mars 2020 att det här var någonting som skulle hålla på i flera år. Det blev sårbart och det blev personbundet. Men om man försöker komma ihåg vad man visste när det etablerades, så menar jag att det var ett rätt och klokt beslut. (Intervju 3)

I efterhand framstår andra alternativ som otänkbara. Men beslutet innebar ändå ett omfattande hot mot alla evenemang som samlade människor och vissa idrotter som till exempel bygger på kroppskontakt. En alltför långt gången lojalitet med restriktionerna skulle kunna bli förödande för stora delar av idrottsrörelsen.

Den starka handlingsförmågan och det snabba igångsättandet av krisarbetet är uppenbar, likaså behovet av kommunikation. I krishanteringen bildades en särskild arbetsgrupp med ansvar för coronafrågorna:

” Veldig snabbt etablerades en arbetsgrupp som internt kom att kallas för coronagruppen eller coronaarbetsgruppen, eller SAG –särskilda arbetsgruppen. Den etablerades utifrån kompetenser av vad som där och då behövdes. Vi var även snabbt på plats med den vanliga krisgruppen. (Intervju 3)

Kommunikation av information och rekommendationer blev central. Även om det inte fanns någon ny information var detta också viktigt att förmedla:

” Man samlades snabbt och började lägga planer för vilka kriser man såg och hur man då skulle jobba för att ta ledningen i den här situationen ... Vi förstod att människor for väldigt illa och vi hade inte riktigt svar. ”Ska vi åka till arbetet eller inte? Hur kan vi hålla igång verksamheten? Hur kan vi stämma av hur vi mår och hur det går?” En strukturerad krisplanering och tydlig ledning med mycket kommunikation. (Intervju 2)

Det tycks ha varit lite slumpartat att både generalsekreteraren Stefan Bergh och ordföranden Björn Eriksson var erfarna och vana vid krisarbete. Tillsammans blev de inflytelserika och visste tidigt vilka kompetenser som behövdes och hur krishanteringen skulle organiseras:

” Björn och Stefan har, under de åren som de har samarbetat tillsammans, haft en extremt nära och tät dialog i nästan alla frågor. Det är på det sättet som Björn har jobbat i alla organisationer han har företrätt. Han vill vara väldigt ”hands on”, även om han förstår att det ändå ska finnas någon form av balans mellan styrelsen och de anställda. Just i den här frågan ville Björn verkligen kliva fram och visa att ”här är RF:s ordförande och jag tar ansvar för de här frågorna”. Han blev på något sätt den naturliga talespersonen. (Intervju 7)

En annan viktig del i krishanteringens blev att skapa en tydlig ansvarsfördelning och uppgiftsorientering. För den särskilda arbetsgruppen (SAG) innebar detta exempelvis att gruppen *inte* skulle göra bedömningar och tolkningar utan endast förmedla vad som gällde och inte gällde – en informationsförmedlare av gällande rätt.

Kris och strategisk hantering

Betydelsen av en tydlig roll- och ansvarsfördelning förstärktes delvis av den kritik man hade mot Folkhälsomyndighetens sätt att organisera sig: ”De hade ingen strategi. Vi fick på telefon tag på dåvarande chefen!” (Intervju 3) Personer på Folkhälsomyndigheten svarade på frågor som låg utanför deras ansvarsområde, vilket emellanåt skapade dubbla budskap och än fler frågor. Sammantaget gav det, menade denna intervjuperson, ett oprofessionellt intryck att vara så tillgänglig och tillmötesgående. Det blev ibland rörigt och motsägelsefullt. En annan intervjuperson säger:

” Det handlade också mycket om att informera Folkhälsomyndigheten om hur idrottsrörelsen fungerar. Det märktes väldigt tydligt i deras tidiga rekommendationer att ... Det gick ju inte att tolka dem. (Intervju 11)

Denna okunskap förvånade flera intervjupersoner. Samtidigt tolkades bristerna hos Folkhälsomyndighetens organisering som ett kvitto på att sammansättningen av de personer som ingick i SAG var korrekt med en krishantering motiverad utifrån funktion:

” Vi behöver kommunikatörer. Vi behöver säkerhetsperspektivet. Vi behöver det idrottspolitiska perspektivet. Vi behöver det juridiska perspektivet. Vi satte ihop en ledning på funktion, en ganska tajt grupp. (Intervju 4)

Personernas funktioner behövdes både inåt gentemot de egna medlemmarna, och utåt gentemot samverkansparter. Tydligheten från den centrala ledningen kontrasteras i vissa intervjuer. Här är bilden och agerandet mer trevande och beskrivs närmast som en sorts övning i ledarskap: ”Det blev också ett försök att guida vad man skulle göra i sitt arbete. Det blev en träning där i ledarskap, distansledarskap, och i det digitala.” (Intervju 2)

Det som var tydligt och strategiskt för vissa blev otydligt och trevande för andra kollegor utanför SAG. Med andra ord tycktes den fasta strukturen kombineras med en viss flexibilitet och en mer prövande styrningsmetod. Ett exempel på det var att vissa sammankallade till möten via sms. Sådana möten var ”superprioriterade”, man lämnade omgående det man hade för händer för att delta. Vid sådana

tillfällen visste man att något särskilt hade hänt. Att sätta gränser och planering för arbetet blev därmed många gånger svårt.

Att det inte var möjligt att se slutet på pandemin medförde att personerna som ingick i exempelvis SAG fick dra ett tungt lass under lång och obestämd tid. Vissa intervjupersoner pekar på behovet av att i framtiden dels sprida arbetsuppgifter på fler medarbetare, dels vara öppen för att förändra sammansättningen (av en grupp som SAG) över tid:

” Saker gick fort och det var en snabb utveckling, så vi formade arbetsgruppen utifrån det behov vi såg från början. Sedan var den arbetsgruppen satt och jag tror att vi hade behövt skruva lite, ändra vilka som var med i den över tid ... Det blev en för liten grupp som jobbade på under hela tiden. Vi hade behövt ha skiftande medlemmar i gruppen när behoven ändrades. (Intervju 11)

När det övergripande syftet med verksamheten blev en strävan efter minskad smittspridning behövde arbetet organiseras på ett annat sätt. Inrättandet av SAG är ett exempel på detta men det medförde också andra aspekter i den interna organisationen. Det är dock märkbart att de strategiska riktlinjerna som SAG ritade upp kunde ha kommunicerats tydligare internt. En möjlig förklaring är att arbetsgruppen var ny och att det därför saknades inarbetade kommunikationsrutiner kopplade till gruppens arbete. På ett mer teoretiskt plan infördes en ny institutionell logik som medförde en förändrad organisering av RF:s arbete. Förändringen och dess konsekvenser var inte självklara för alla medarbetare.

Den skyndsamma och nödvändiga digitala omställningen

” Det är lite skrämmande hur mycket vi jobbade och hur stressnivåerna såg ut. Det var mycket värre under pandemin. Vi jobbade alldeles för mycket under för lång tid. (Intervju 6)

Att förändra syftet med verksamheten och förändra prioriteringsordningen i arbetsuppgifterna medförde hög arbetsbelastning på delar av personalen. Omställningen till en digital arbetsplats gick snabbt och var helt avgörande. De flesta program och mjukvaror fanns redan installerade men hade inte använts tidigare. En av intervjupersonerna berättar om hur hen länge haft idéer och tankar på att utveckla en digital plattform för kunskapsspridning och informationsutbyte men inte fått gehör för detta ”ovanifrån”. Fysiska träffar och samtal dominerade diskursen och det digitala framstod som onödigt.

Detta kan tolkas som ett uttryck för arbetsgivarens restriktiva attityder till nytänkande och hur en normal verksamhet sällan innehåller ”luft” eller möjligheter för medarbetare att utveckla nya arbetsformer. Många organisationer följer, generellt sett, de rutiner som skapats och de fungerar tills omgivningen kräver en förändring.²⁰ Det vill säga, organisationsförändringar underlättas om det finns ett externt förändringstryck och inte enbart en intern utvecklingsvilja (som saknar förankring hos ledningen).

²⁰ Se t.ex. Schreyögg och Sydow (2010).

I och med pandemin förändrades situationen totalt och som en konsekvens av den nya institutionella logiken blev det digitala det nya normala. Digitala utbildningsmaterial utvecklades och befintliga material och stöd digitaliserades. Allt för att stödja och hjälpa föreningar och förbund. Särskilda analysverktyg togs också fram. Omställningsprocessen skedde direkt med flertalet kreativa initiativ. En omfattande arbetsinsats krävdes och en digitaliserad arbetsplats kom att bli en del av den ordinära arbetssituationen efter pandemin.

I intervjuerna framkommer hur omständigheterna ”tvingade” fram förändringen. Behovet var omfattande och ledningen kunde inte längre hindra denna digitala förändring. Därför gick arbetet snabbt och belastningen blev hög för personer involverade i förändringsarbetet. I dag har medarbetare en betydligt större digital kompetens, vilket möjliggör exempelvis distansarbete. RF som arbetsgivare har större tillit till sina medarbetare och ser denna flexibilitet som nödvändig för att attrahera kompetenta medarbetare.

En utmaning med digitaliseringen var att arbetets gränser flyttades och ibland suddades ut. Medarbetare blev i princip tillgängliga dygnet runt och gränsen mellan arbetsplats och hem blev många gånger otydlig. I intervjuerna berättas om möten med medarbetare som sitter med smörgåsar i handen för att de inte hunnit äta lunch. Denna tillgänglighet tycks ha varit som intensivast i början av pandemin, våren 2020. Men en del intervjupersoner berättar om en pressad tillvaro bortom de inledande månaderna. Ett exempel på det är att möten kunde förläggas så sent som klockan 21 på kvällen. Det motiverades med att det var då de ideella ledarna var tillgängliga. Förmågan att ställa om till en digitaliserad och distanserad arbetsplats, som dessutom förlängde arbetsdagarna, signalerar intervjupersonernas lojalitet.

Att hålla samman en heterogen rörelse

” Den stora utmaningen i en enorm rörelse med olika delar av verksamhet är att inte gå emot varandra, att inte ”varför får den om jag inte får”. Nu blev det väldigt lite så ... Men det är klart att det fanns några som man kanske kritiserade, men det var extremt lite som for iväg på något sätt. (Intervju 10)

” Jag upplever att lojaliteten blev stark inom idrottsfamiljen. (Intervju 8)

En central organisatorisk lärdom är vikten att öva kriser av olika slag och så småningom olika förlopp. När ett handlingsalternativ väl identifierats krävs mod att fatta beslut samt en pedagogisk förmåga att förmedla beslutet och dess konsekvenser. Oftast försöker en organisation rekrytera en beslutsför ordförande, men en sådan kan inte ensam lösa alla problem eller bära alla nödvändiga kompetenser.

” Det är svårt att överskatta Björn Erikssons roll som ordförande, hans mod och vilja att företräda. Han vågade vara tydlig och ganska tuff, både inåt och utåt. Han älskade situationen. Han tyckte så klart illa om alla konsekvenser, men rampljuset och den plattform han fick under den här tiden var otroligt stimulerande för honom. Om vi hade haft en ordförande som inte hade trivts där, då hade vi mycket väl kunnat hamna någon annanstans, tror jag. (Intervju 8)

I denna typ av krishantering ingår också att identifiera organisationens handlingsutrymme. RF identifierade omgående Folkhälsomyndighetens inkompetens i idrottsfrågor och hur olika restriktioner mer eller mindre blev omöjliga att kommunicera till en heterogen idrottsrörelse. Med detta som bakgrund växte personliga kontakter och samtal mellan RF och Folkhälsomyndigheten. Via mer eller mindre informella samtal kunde förslag växa fram som tillgodosåg både Folkhälsomyndighetens intentioner och idrottsrörelsens pretentioner.

Att identifiera detta strategiska fönster och använda en samlad, mobiliserad idrottsrörelse som bakgrundsfond i förhandlingen fick stor betydelse för utfallet av RF:s hantering av pandemin. På detta sätt kunde barnidrotten säkras. Den kommersiella idrotten och i vissa fall även elitidrotten styrdes delvis av andra lagar. Ambitionen blev att hålla hallar och anläggningar öppna så mycket som möjligt så att fysisk aktivitet kunde utövas och barnverksamheten underhållas. Detta var inte givet på förhand och ambitionen initierades av idrottsrörelsen som övertygade de som formulerade restriktionerna, vilket sedan genomsyrade den politiska hållningen genom pandemin. Motionsevenemang, seniortävlingar och andra typer av evenemang, där utövarna inte var professionella, ställdes in eller ställdes om till digitaliserade eller distanserade varianter.

Idrottsrörelsen kunde alltså leverera det som Folkhälsomyndigheten och regeringen ville åstadkomma. Bevarandet av barnidrott säkrade idrottsrörelsens överlevnad på längre sikt. Men motprestationen krävde en ekonomisk kompensation för uteblivna intäkter. Om staten ville främja folkhälsan så var det ur ett folkhälsoperspektiv inte hållbart att, till exempel, låta idrottsföreningar gå i konkurs genom att sätta stopp för deras evenemangsintäkter. Detta argument var övertygande och det var därför idrotten skulle kompenseras ekonomiskt:

” Det ledde till att Folkhälsomyndigheten väldigt tidigt ville bilda grupp med oss, för mer eller mindre daglig överläggning hur saker och ting skulle skötas på det område som berörde oss. (Intervju 12)

Överläggningarna, eller snarare förhandlingarna, involverade jurister som på daglig basis hade kontakt med Folkhälsomyndigheten. Att göra sig tillgänglig och förhandlingsbar och inte enbart bli styrd från ”högre ort” blev med andra ord en framgångsnyckel för RF och idrottsrörelsen. Självklart förlorade man ibland, men grundhållningen var att idrottsrörelsen, med RF i spetsen, skulle försöka påverka för att effektivt kunna administrera besluten från myndigheter och regering. Omvänt formulerat delegerade staten ansvar och inflytande till RF och idrottsrörelsen. Eller som en intervjuperson uttrycker det:

” Jag skulle inte säga att det var en kompromiss utan det var ett resultat av en dialog och ett intensivt arbete. För var det exempelvis så att ett myndighetsbeslut eller en föreskrift utifrån smittskyddsförordningen skulle belägga vissa yrkesutövare med yrkesförbud, då blev vi tvungna att hitta ett sätt att kompensera för det. (Intervju 3)

Förmågan att mobilisera och samla hela idrottsrörelsen och i förlängningen dess kontaktytor till landets alla kommuner blev en viktig maktresurs. Genom att visa detta ”kapital” för Folkhälsomyndigheten krävde idrottsrörelsen att bli involverad i utformningen av restriktioner och regelverk. RF bildade kittet mellan de sportsliga och geografiska kontaktytorna och stärkte på detta sätt sin trovärdighet *inåt*.

Effekterna som detta hade på RF:s position inom idrottsrörelsen ska inte underskattas. Ett växande RF-kansli kunde ifrågasättas av specialidrottsförbunden. En av intervjupersonerna beskriver denna dubbelhet i att ta stort ansvar i arbetet kring coronapandemin samtidigt som stora besparingskrav lagts över organisationen. Situationen var ohållbar i det långa loppet för somliga medarbetare:

” Av det här skälet har det också blivit en ganska skev arbetsbelastning, totalt sett, i organisationen. Och det man trodde från början, att den skeva arbetsbelastningen skulle vara kanske några månader eller ett par månader, har väl egentligen först nu börjat normaliseras och stabiliseras. (Intervju 1)

” Jag har aldrig jobbat så mycket som jag gjorde under den perioden. Vi hjälpte också våra distrikt, alltså RF:s distrikt, som i sin tur hade möte med länsstyrelser och alla sina medlemsförbund ... Min känsla är att man satt i Teamsmöten från 7 på morgonen till ibland 22 på kvällen. En extrem arbetsbelastning skulle jag säga. (Intervju 12)

Förmågan att i skarpt läge sluta sig i leden och enas i sin argumentation kräver lojalitet. Lojaliteten, som signaleras i intervjuerna, finns såväl uppåt och nedåt som utåt och inåt.

” Det finns en enorm kraft och vilja att göra rätt saker. När det behövs är man nästan beredd att göra hur mycket som helst. (Intervju 10)

Övertygelsen om att som medarbetare göra det rätta för svensk idrottsrörelse framstår också som central med följden att arbetsbelastningen för somliga blev alltför stor. Effekterna ekar fortfarande vid tidpunkten för intervjuerna:

” Nedsärningskraven som sådana innebär att vi inte, i grund och botten, kan anställa fler personer som kan hantera det ordinarie uppdraget. Parallellt ska vi då bedriva någon form av återstartsarbete som är mer temporärt plus det ordinarie uppdraget. Då landar det oftast på samma personer för att vi inte kan anställa flera. (Intervju 1)

Hur ska den starka lojaliteten tolkas? En förklaring kan finnas i att många av de intervjuade inledde sitt förvärv inom idrottsrörelsen som ideell ledare; det finns ett grundengagemang för idrotten som torde prägla inställningen till ens arbetsuppgifter som anställd. Symptomatiskt uttrycker flera intervjupersoner att de har ”förmånen av att vara anställd” inom idrotten. Det vill säga, att vara anställd och avlönad inom idrotten anses vara ett privilegium och de är därmed motiverade att arbeta mer då de flesta inom idrottsrörelsen arbetar ideellt.

Å andra sidan finns en medmänsklig grundton i intervjuerna där chefer uppmanas att ta hand om sina medarbetare. Detta skapar en situation som i krisens epicentrum tycks kunna skapa gränslösa arbetstider:

” Vi har en humanistisk syn på kolleger och medarbetare, så det handlade mycket om att dagligdags fråga hur människor mår och om de hade möjlighet att jobba hemma. Det var så olika förutsättningar och om man kunde klara sitt arbete. Men också hur man mådde i hela den här oron.

Vi började ha många digitala möten. Och jag har alltid jobbat mycket, men den där första perioden... jag har nog aldrig slitit så hårt i att försöka ha kontakt med varje medarbetare. (Intervju 2)

Men vissa intervjupersoner uttrycker kritik mot situationen och sammanhållningen:

” Jag tror att vi hade kunnat skapa en bättre sammanhållning, kansliinternt. Vi var duktiga på att skapa idrottslig sammanhållning men vi tappade våra egna medarbetare. (Intervju 10)

Av intervjuerna framgår att situationen blev svår och vissa medarbetare kunde inte ställa om till hemarbete på grund av olika privata anledningar. Boendesituationen varierade och vissa kunde inte skapa arbetsutrymme hemma. På detta sätt påverkades medarbetare olika av pandemins konsekvenser.

En viktig lärdom är att medarbetares vilja att göra rätt behöver hanteras varsamt. I princip verkar ingen ha tackat nej till uppdrag eller förnyade arbetsuppgifter. Exempelvis skulle kompensationsstödet administreras av personal som inte vanligtvis läste ansökningar och som inte ens var anställd på dessa premisser. De accepterade situationen. När människor blir angelägna om att hjälpa till kräver det ett extra ansvar från arbetsgivarens sida.

Förändrat juridiskt och kommunikativt behov

” Det tog ju ett tag innan Folkhälsomyndigheten och politiken blev lite tydligare i sina budskap. Den information vi fick omsatte vi och vi försökte vara ett stöd ... Vi hade ju också våra jurister som hjälpte till på olika sätt att tolka vad som hade sagts. Det var stort och smått. (Intervju 2)

Att sätta smittskyddsbekämpning i främsta ledet och renodla möjligheterna till detta inom idrottsrörelsen krävde också en omställning juridiskt och kommunikativt. Det uppstod ett stort behov av att erhålla information om till exempel rådande restriktioner, förordningar och vilka lagar som gällde vid särskilda evenemang och händelser. Inledningsvis var inflödet av frågor omfattande och RF skapade därför en funktionsmejl till vilken alla frågor som rörde coronapandemin skulle ställas. Frågorna färgkodades och kategoriserades i olika teman som sedan fördelades mellan medarbetare.

I efterhand framstår detta som en effektiv lösning som förenklade både för den som sökte information och ville ställa frågor och för organisationen (och idrottsrörelsen) som fick en överblick av vilken typ av frågor som ställdes. Via färgkodningen eller tematiseringen kunde kunskapen fördjupas inom särskilda områden. Otydlighet framstår som en riskfaktor och något som hindrar kunskapssökandet och därför fungerade denna sortering som en strategi för kunskapssökande.

Otydligheten gällande Folkhälsomyndighetens strategi ledde till viss kritik mot deras hantering:

” Vi är ganska kritiska mot Folkhälsomyndigheten, det tog ett tag innan strukturen, relationen mellan RF och Folkhälsomyndigheten, etablerade sig. [Namn] var faktiskt ett problem för oss i flera situationer. Det ställde till det. Men när Folkhälsomyndigheten fick styr på det – på det som inte nödvändigtvis hade med smittskydd att göra, som kommunikation, omprioritering, hur man är tillgänglig, vilka man pratar med, vilka man inte pratar med och så vidare – då blev det bra ... Vi har ingen kritik i sig mot smittskyddsbedömningarna, utan mot organisationen och strukturen, kommunikationen och beslutsvägarna. (Intervju 3)

I den kunskapssökande processen fungerade folkbildningens dialogmetod väldigt bra. Många budskap behövde tolkas och ”översättas” till olika idrotter och till olika regionala kontexter. En viktig ingrediens i folkbildningspedagogiken är att hjälpas åt, att i en gemensam dialog nå en förståelse av problemet och tillsammans formulera en lösning. Genom det landsövergripande nätverket kunde idéer och eventuella lösningar på problem förmedlas.

” [Besluten] fattades utifrån en samlad bedömning ... Det fanns ju dagliga presskonferenser från politiken. Jag tror att vi hade dagliga kontakter med Folkhälsomyndigheten, dagliga kontakter med våra regionala chefer. Många av besluten togs utifrån information, och med transparens, om det man visste. Vi försökte ge stöd till ledare som vi har internt men också till våra medlemmar, hur de kunde tolka informationen och ta sina beslut. Så, det var liksom inte ”kör bara kör” utan ... det fanns en viss nyans, det var lite melerat: ”Det här är utgångspunkterna, det är vad vi har hört och man kan tolka det så här.” Det var en god folkbildning. Det handlade också om att hjälpa människor i ledning att hitta sina förhållningssätt och principer. (Intervju 2)

Regeringens presskonferenser kom att prägla alla samhällsliga instanser. Inom idrotten skapades veckovisa nationella sammankomster digitalt. Genom kontakterna med Folkhälsomyndigheten och Regeringskansliet kunde också viss förhandsinformation erhållas, vilket förenklade förberedelserna när villkoren förändrades med kort varsel. På så sätt kunde uppföljningsmöten planeras i anslutning till förändrade restriktioner.

I detta arbete är det viktigt att minnas SISU Idrottsutbildarna, vars kärnverksamhet sedan länge varit folkbildning och det bildande samtalet. Nu fanns ett ämne som samlade medarbetare och förde dem närmare varandra:

” Så absolut, folkbildningen och det bildande samtalet och mötet har stärkt oss ... Under den där tiden kom vi varandra mycket, mycket närmare igen. Det blev mera digitala möten. Det hade vi inte haft så mycket innan. Det var nästan ... ja, inte dagligdags men nästtill, informationsmöten där vi kunde samla företrädare för ... ja, det var säkert 150 personer, 80–150, i olika möten, som hörde samma sak. Det var ju en väldig styrka. (Intervju 2)

RF:s hemsida blev också en viktig informationskanal för idrottsrörelsen. Här kunde Folkhälsomyndighetens rekommendationer och restriktioner samlas och uppdateras kontinuerligt:

” Vår absolut viktigaste kanal blev vår hemsida. Vi hade all time high på unika besökare. Det var inte bara idrotten som gick in där utan det var kommuner, arenaägare med flera. Det var många som vände sig till RF. Vi hade frågor och svar som hela tiden var aktuella. Vi uppdaterade dagligen för det hände saker hela tiden ... (Intervju 9)

Utifrån idrottsrörelsens organisation kunde en effektiv kommunikationskedja bildas där RF centralt förmedlade information till specialidrottsförbund och RF-SISU distrikt på nationell och/eller regional nivå. Inom respektive RF-SISU distrikt följde sedan möten där informationen förmedlades direkt ut till idrottsföreningarna. Om regeringen höll presskonferens på morgonen kunde, i idealfallet, de lokala idrottsföreningarna erhålla denna information på eftermiddagen och då översatt till hur det påverkade just dem och deras idrott.

” Våra distrikt fick nya kontaktytor på regionalt plan och i kommunerna och i regionerna med deras smittskyddsansvariga. Det vi fick när det gäller Folkhälsomyndigheten och regionen byggde också upp ett nätverk som är värdefullt nu efteråt. (Intervju 6)

Det var därför inte så konstigt att en kommunikatör ingick i den närmaste kretsen av RF:s hantering av coronapandemin. Samtidigt bör detta ha påverkat mer perifera medarbetare som inte fick tillgång till inflödet av frågor och som därmed tappade i betydelse internt. Det vill säga, mer idrottsspecifika ansvarsområden nedprioriterades medan till exempel juridiska, kommunikativa eller politiska ansvarsområden uppgraderades.

De långsiktiga hoten

” Min bild är att idrottsrörelsen under hela pandemin var väldigt duktig på att verkligen hålla i och försöka göra rätt. Men också genomföra det som var möjligt att genomföra när man såg att det här inte bara var en två veckors grej utan något längre. Frustrationen var större hos vissa förbund, utomhusidrotterna, med individuella idrottsutövare som far åt olika håll med stora avstånd. Regelverken och myndighetsbesluten var väldigt yxiga. Man använde ordningslagen som inte är gjord för det här och det drabbade inte minst utomhusidrotterna. Det är klart att det var jobbigare för dem än för brottning eller dans. Där var kanske förståelsen lite större. (Intervju 3)

Trots ett förnyat förhållningssätt till fysisk aktivitet gällde det att måna idrottsrörelsens överlevnad. Att fullständigt släcka ned all verksamhet skulle vara förödande för såväl idrotten som folkhälsan. Det gällde att balansera mellan en helhetsbedömning som tog hänsyn till specialidrottsförbundens behov och en allmän smittskyddsinställning. Kampsporter liksom andra (inomhus)idrotter med nära fysisk kontakt drabbades hårt. Men ingen idrott kunde mäta sig med parasporten där i princip all verksamhet hotades, av många anledningar. Flera av utövarna tillhörde en riskgrupp och skulle isoleras fysiskt i större utsträckning än andra. Beroendet av ledsagare och annan fysisk kontakt gjorde också parasporten mer sårbar. I intervjuerna menar flera personer att dessa negativa effekter kommer att påverka paraiddrotten under lång tid framåt.

En annan aspekt som hotade idrotten på längre sikt var rekryteringen av tränar-kompetens. När verksamheter upphörde valde mängder av ideellt aktiva ledare och utövare att ägna sig åt annat. Att locka tillbaka dem till idrotten är en viktig uppgift framöver.

RF har till uppgift att måna om idrottsrörelsen som helhet och dess isolerade beståndsdelar. Detta skapar dilemman. Lägg därtill att RF under pandemin skulle agera strategiskt kortsiktigt *och* långsiktigt. Oundvikligen blev vissa beslut föremål för kritik. Av sportsliga men även affärsmässiga skäl månade exempelvis vissa ligaorganisationer (inom herrishockey och herrfotboll) primärt om sina egna medlemmar. I vissa fall krävdes RF-ordförandens (Björn Erikssons) avgång!

Denna dynamik inom idrottsrörelsen är talande för idrottens demokratiska villkor. En viss grad av intern kritik och konflikt är att betrakta som positivt för en organisation då det demokratiska diskussionsklimatet på så sätt hålls vid liv. Samtidigt blev det uppenbart att Svensk Elitfotboll (SEF) och andra intresseorganisationer, tillsammans med specialidrottsförbunden, hade svårt att se helheten, vilket RF kunde anlägga på pandemin och dess effekter. Vilka beslut som än togs skulle alltid några bli missnöjda, så ambitionen var att göra så många som möjligt så lite besvikna som möjligt. Skademinimering blev ett kompletterande ledmotiv.

” Orienteringen var ju tokiga för att de inte fick tävla. “Vi kan ordna en tävling där man aldrig möter någon. Man får en 'startslot'. Ingen annan får vara i startområdet. Du springer din bana. Du stämplar ut. Du går hem. Du pratar inte med någon. Vi kan ha tre minuter mellan varje start. Deltagarna kommer aldrig att se varandra. Nej tyvärr, ni får inte.” Svemo, motorcyklisterna, var också tokiga. “Våra åkare kan sätta på sig hjälmen, sätta sig på hojen, åka till crossbanan, åka banan, åka hem, inte prata med någon. Nej, det får ni inte.” Det var svårt att få förbund att mäta med att stå upp mot sina föreningar. (Intervju 8)

Att på ett generellt plan förbjuda idrottsevenemang blev med andra ord både logiskt och ologiskt. På ett nationellt eller regionalt plan kunde evenemangen medföra att folk rörde sig mot gemensamma platser och ibland behövde åka kommunalt för att ta sig dit. Detta kunde öka smittspridningen. Å andra sidan kunde själva evenemanget genomföras och utövarna tävla smittskyddssäkert. Det generella förbudet mot sammankomster uppfattades alltså som ologiskt ur detta perspektiv.

Den täta dialog som RF hade med Folkhälsomyndigheten skapade erfarenheter och kunskaper som så småningom kom att inspirera andra civilsamhällesorganisationer.

Kunskapsinhämtning och en effektiv organisation

I flera intervjuer berättas det om hur externa aktörer kontaktade idrottsrörelsens representanter med frågor om hur de lagt upp det strategiska arbetet. En återkommande brist i många andra rörelser handlade om en låg grad av organisering. RF:s –centralorganisationens – styrka låg i den dubbla geografiska och idrottsspecifika sorteringen. Kulturorganisationer, som också tvingades

till omfattande nedskärningar, leds inte på samma sätt som idrottsrörelsen och ”hade det jobbigt” som ett par intervjupersoner uttrycker det.

Kunskapsinhämtning och strategiska överväganden föregicks av en effektiv organisation som framför allt gjorde RF till en förhandlingspart. Att sakna dessa möjligheter kan leda till strategier baserade på intuition eller ”känslor”.²¹ Idrottsrörelsen var samlad under RF, vilket gjorde att man kunde sätta sig vid förhandlingsbordet. I praktiken skulle det ha varit möjligt för Folkhälsomyndigheten eller regeringen att förhandla med varje enskilt specialidrottsförbund. RF fick sin legitimitet av att kunna se och navigera helheten, men denna förmåga fick inte gå ut över de enskilda specialidrotternas intressen. Det var med andra ord en balansakt. Folkhälsomyndigheten valde också RF som förhandlingspart av resurs- och effektivitetsskäl.

En stor heterogen rörelse kräver lyhördhet. Bland medlemmarna fanns olika och motstridiga drivkrafter. En ytterligare sak som komplicerade helheten var att de regionala smittskyddsombuden en bit in i pandemin införde olika restriktioner i olika regioner. Det som gällde för specifika idrotter i södra Sverige eller i Stockholm gällde inte i de norra delarna av landet. Då blev de geografiska kontaktytorna återigen betydelsefulla, och RF framstod som större än summan av dess beståndsdelar.

Möjligheten att införa olika restriktioner i olika regioner byggde på regionernas demokratiska princip om självbestämmande. Utmaningen för Folkhälsomyndigheten låg i att motivera skillnaderna i olika regioner så att det inte framstod som godtyckligt för medborgarna. Mängder av serier och tävlingar skedde över de regionala gränserna. Ibland blev det alltså tillåtet att åka några mil och tävla i ett annat distrikt.

Olika restriktioner tillsammans med olika tolkningsutrymmen skapade en komplex situation som i vissa fall gynnade en förening i en särskild idrott, i andra fall hotade en förenings existens. Att ta ansvar för ekonomiska beslut och formulera ett regelverk för fördelningen av till exempel kompensationsstöd blev på många sätt en svårlost utmaning som omöjligt kunde tillfredsställa alla.

Kompensationsstödet införs och behovet av ett återstartsstöd identifieras

” Det går inte att säga vad som var rätt. Jag tror fortfarande på principerna vi satte och att det [kompensationsstödet] skulle gå till barn- och ungdomsidrott och att föreningar skulle överleva. Men frågade vi elitidrotten och ligorna så tyckte de att det hamnade fel. Vi bestämde ju att det här skulle vara ett kompensationsstöd för intäktsbortfall. De orättvisor som redan fanns, till exempel jämställdheten, ja, intäkterna till en hockeydammatch lokalt är lägre än på en hockeyherrmatch även om de skulle ligga i samma division. Det där fick vi kritik för: ”Varför får damerna så lite pengar?” Men har man den principen att det är intäktsbortfall, då får damerna mindre pengar på totalen eftersom det i de allra flesta idrotter ändå ser ut så. Det var mycket baserat på evenemangsinträder. (Intervju 6)

²¹ McKibbin och Fernando (2020), s. 4

Utfallet av kompensationsstödet ger insikten att stödet, i korthet, primärt kompenserar de som redan var ekonomiskt starka. Dessa föreningar hade förlorat mest på inställda tävlingar och andra publika evenemang som renderat ekonomiskt bortfall. Men det var inte enbart ekonomiska förluster som drabbade föreningar under pandemin; även personella resurser förlorades – flertalet utövare, ledare och domare – bortom de mest kommersiella idrotterna. Ett par intervju-personer menar att idrottsrörelsen tappade en hel generation ledare och domare:

” Helt plötsligt var ju 70-plussare en utsatt grupp som inte fick röra sig överhuvudtaget. Vi hade ledare, materialförvaltare, läkare som helt plötsligt ”nähä, nu får inte jag utöva mitt engagemang bara för att jag är 70 plus”. Det var en frustration och man kände sig åsidosatt och nästan diskriminerad. (Intervju 9)

Effekterna av det ekonomiska kompensationsstödet hade svårt att nå, kompensera och behålla dessa ledare. Tävlingar ställdes in och behovet av domare försvann. Stödet saknade alltså förmåga att helt och hållet bevara eller konservera den samlade idrottsrörelsens aktivitetsnivå så som den var före pandemin. Därför kom kompensationsstödet att ersättas av ett återstartsstöd som delvis kunde utnyttjas så att idrotter med störst verksamhetsbortfall kunde ges möjligheter att locka tillbaka utövarna till sina verksamheter. Återrekryteringen pågår fortfarande och dess konsekvenser är i allra högsta grad aktuella och sysselsätter RF:s påverkansstrategier.

Ett sätt att skapa legitimitet i fördelningsprinciperna var att skapa tydliga spelregler som gjorde utfallet förutsägbart. Å andra sidan skruvades och justerades stödet så att inte strukturella orättvisor i systemet cementerades. Strategin var att arbeta nära medlemmarna:

” Vi gör ju alltid det, men det blev extra nära nu när vi också bildade en gruppering från medlemsförbunden på förtroendemannanivå. De fick hjälpa till att fundera på hur fördelningsmodellen på den här typen av pengar skulle vara. (Intervju 2)

Uteblivna arrangemang och tävlingar medförde att vissa specialidrottsförbund kunde spara pengar samtidigt som intäkter uteblev. När tävlingar väl kunde genomföras kunde det i vissa fall öka utgifterna på grund av provtagningar, bokningar av enkelrum, olika typer av transporter med mera. I vissa fall fanns det en tydlig utgift för kompensationsstödet. Ibland blev det inte lika tydligt:

” Vi tycker att idrotten förtjänar mera pengar för att vi gör en god samhällsinsats. Men jag tror det finns ett dilemma i att de ideella och aktiva ungdomarna som lämnade idrotten under covid inte kan återrekryteras med pengar. Det är inte pengar som löser hur de ska hitta tillbaka till idrotten igen. Såvida man inte börjar betala dem för att komma tillbaka. Det fanns utmaningar som idrotten hade före corona som av förklarliga skäl inte riktigt kunde adresseras och hanteras under corona. Under corona blev svaret på utmaningarna och problemen att vi behöver mera pengar. Nu har idrotten fått en rejäl slant pengar men vi vet inte riktigt om pengarna kommer att kunna bidra till att verksamheten totalt sett blir mer tilltalande, mer relevant och mer lockande. Det får vi nog se. (Intervju 4)

Citatet är intressant av flera skäl och signalerar risken att en organisation i kris-hantering enbart fokuserar på den aktuella situationen och glömmer bort det längre perspektivet – både det som var *före* krisen och det som kommer efteråt när läget återgår till det normala. Då är utmaningarna delvis annorlunda och nya men riskerar att innehålla ett eko av de gamla (exkluderande) villkoren. Tidig *dropout* och andra utmaningar som fanns före pandemin fanns kvar och var fortsatt svåra att lösa.

I syfte att kunna föra dialog direkt med olika specialidrottsförbund inrättades ett råd bestående av tio förbundsordförande plus RF:s ordförande och general-sekreterare. Rådet blev ett forum för direktöverläggningar kring vissa corona-beslut och bestod av representanter från de större, kommersiella idrotterna (fotboll och ishockey), sommar- och vinteridrotter, lagidrotter och individuella idrotter. Här kunde förslag prövas och diskuteras med följden att när RF sedan förhandlade med Folkhälsomyndigheten och beslut togs var det redan förankrat inom idrotts-rörelsen. Det blev då lättare att få konsensus kring besluten och flertalet upplevde att de varit med och påverkat. På så sätt skapades delaktighet och inflytande.

Erfarenheterna av denna typ av dialogforum beskrivs som goda. RF kom exempelvis med information från regeringen och Folkhälsomyndigheten om att åskådaranantalet skulle sänkas till en viss nivå. Frågor kunde ställas om hur idrotterna såg på en sådan begränsning. Fanns det lösningar och olika alternativ att hantera utmaningarna som regeringen identifierat? Flera intervjupersoner beskriver att dessa dialoger var viktiga och att innehållet togs med i förhand-lingarna med Folkhälsomyndigheten.

Å andra sidan löste dessa dialoger inte alla knutar. En stor mängd tävlingar bedrevs i motionsform men antingen av eller tillsammans med aktiebolag och företag. Vasaloppet, Vätternrundan, Vansbrosimningen med mera blev svår-hanterade. I flera fall passerades också regionala gränser under själva loppet, vilket gjorde saken än mer komplicerad. Ny kunskap formades utifrån dialogerna och på grund av RF:s centrala roll kunde också lösningar av allehanda slag för-medlas ut i landet (och givetvis samlas in). RF förstärkte sin roll som kunskaps-förmedlare. Handfasta tips kunde presenteras för arrangörer och föreningar och RF blev här den sammanförande och förmedlande länken.

Denna rapport tar RF:s perspektiv som utgångspunkt och självbilden som fram-träder är att idrottsrörelsen under RF:s företrädarroll enades under pandemin:

” Coronapandemin påverkade idrottsrörelsen som helhet. Vi blev mer av en gemensam angelägenhet. Om man ska ena en grupp, så är det enklast att skicka in en extern fiende som man kan komma överens om att man är emot. Det är ingen tvekan om att corona blev en sådan extern fiende och att man slöt leden. Vi funderade verkligen över hur man kan dra nytta av varandra. (Intervju 4)

Detta sätter fingret på RF:s företrädarroll med främsta funktion att stödja och företräda *utåt* (och aldrig *inåt*). Det är väldigt praktiskt att låta en person eller part representera rörelsen externt men denna part måste vara vaksam på sina mandat internt. I ena stunden förs en talan för hela rörelsen. I nästa stund gäller det att lyssna och underordna sig ägarna – specialidrottsförbunden.

Denna beskrivning är förenklad men signalerar villkoren för relationen mellan specialidrottsförbunden och RF och den maktbalans som råder. RF kan också föra de mindre specialidrottsförbundens gemensamma talan mot mer dominanta specialidrottsförbund. Ett par intervjupersoner reflekterar något självkritiskt att RF kanske borde ha gjort mer för de ekonomiskt resurssvaga specialidrottsförbunden. Kompensationsstödet byggde på en ekonomisk logik som ersatte ekonomiska mätbara förluster och som därmed gynnade förbund och föreningar som kunde visa förlorade publikintäkter och andra intäktsbortfall, det vill säga de mest kommersiella krafterna. RF tycks ha lyssnat och varit mer tillmötesgående med de resursstarka specialidrottsförbunden. De resurssvaga, vars resursbortfall inte kunde mätas i pengar i lika stor utsträckning, erhöll mindre kompensation. Som ett försök att hantera detta kom en delvis ny strategi att läggas upp en bit in i pandemin. Det handlade då om en förskjutning från kompensationsstöd till återstartsstöd.

Kompensationsstödet var inriktat på ekonomiskt bortfall och skulle kompensera förluster mätbara i pengar. Men detta var otillräckligt för många verksamheter:

” Kampen att byta från kompensationsstöd till återstartsstöd började från vår sida när vi såg att puckeln började avta. Då insåg vi att om kompensationsstödet är kvar, då går det ner till noll direkt, och vi hade alla skador kvar ... Då gällde det att bygga en informationskampanj ... och det var enbart RF som hade möjlighet att göra detta. (Intervju 1)

” Vi började ganska tidigt prata om vad som skulle utmärka återstartsstödet, och vad är det för något. En viktig ledstjärna som uttrycktes var då en låg tröskel med hög tillit till förbunden. Låt förbunden själva få artikulera behoven man ser efter pandemin, och låt resurserna styras mot de behov som har uppstått. [...] Vilka effekter har det givit? Vi kan ju se att medlemsvolymen har ökat. Många ledare har kommit tillbaka och vissa har nyrekryterats. Ett antal idrotter har också vuxit jämfört med 2019. (Intervju 5)

Om kravet på återstartsstöd drivits initialt hade detta kanske inte fått samma genomslag. Den inledande tiden av pandemin bidrog till att samla in exempel på föreningars och förbunds förluster på grund av pandemin som inte nödvändigtvis var av ekonomiskt slag och som därmed kunde kompenseras (ekonomiskt). Samtidigt finns en viss vaghet kring återstartsstödet eftersom ett ekonomiskt incitament tänks kunna eliminera eller återstarta något som inte nödvändigtvis har en tydlig ekonomisk dimension.

Regeringen krävde också vissa insatser och resultat av återstartsstödet. Det kunde till exempel handla om att påverka idrottsrörelsen så att frågor som rörde barnrättsperspektiv blev snarlika i alla idrotter och inom alla specialidrottsförbund.

” Det hade på något sätt varit enklare att säga så här: “Det här är återstarts-pengar. Det ska bara gå till de som har förlorat deltagare.” Vi gav absolut mest pengar till exempelvis Parasportförbundet eller annat förbund som hade tappat flest deltagare procentuellt sett. Här blev det ett övervägande och vi tog in det strategiska och långsiktiga perspektivet. Vi såg här är en möjlighet. (Intervju 7)

Det återstår att se hur återstartsstödet påverkar återhämtningen på längre sikt när nu ytterligare specialidrottsförbund valts in.

Extern kritik – ordningslagens märkliga träffbild

En annan uppenbar utmaning var att hantera de rådande omständigheterna med ordningslagen som riktmärke:

” Ja, det behövs en ny lag i stället för ordningslagen. Den är gjord för att upprätthålla ordning. [...] Den är inte gjord för att bekämpa smittspridning. Den blev otymplig och fick skeva träffbilder. Den krävde mycket tolkning i förhållande till enskilda situationer, och till vardags så leder den till att, i strikt mening, idrotten kanske skulle behöva polistillstånd för betydligt mer saker än vad man söker polistillstånd för. (Intervju 3)

Mängden ansökningar om polistillstånd ökade markant under pandemin. Polismyndigheten var av förklarliga skäl inte förberedd på detta och frågorna skickades i sin tur uppåt inom polisen. Orsaken till ökningen var en striktare tolkning av begreppet *offentlig tillställning*:

” Syftet var hela tiden att begränsa smittspridningen och när man då använde ordningslagen blev det ologiskt. 100 orienterare i en jättestor skog fick inte träffas. Om man däremot stängde in dem på en liten yta så kunde det under vissa förutsättningar vara okej. Den passar så dåligt. (Intervju 3)

” Men helt plötsligt såg man att all tävling är en offentlig tillställning. Det blev ett uppvaknande för idrotten och även polisen fick mycket att göra. [...] Ordningslagen, som man hänvisade till, handlar om ordning och säkerhet. Den har inte med pandemin att göra. Plötsligt var det den enda lagstiftning man hänvisade till. Det var inte logiskt i en pandemisituation, det blev ju väldigt trubbigt. (Intervju 9)

RF lyckades bevara den interna ordningen men frågan är om vissa idrotter visar samma tålamod om ett snarligt scenario uppstår? Här behöver RF föra en strategisk dialog med berörda myndigheter och politiker för att kunna hantera kriser i framtiden.

Det svårhanterliga dilemmat mellan kortsiktigt minskad smittspridning och långsiktig ohälsa

Den svåraste fasen i pandemin var den inledande, sökande fasen som därför får störst utrymme i denna rapport. Intervjupersonerna beskriver en fragmentarisk bild av händelseförloppet med snabba förändringar på kort tid. Osäkerhet kring det mesta rådde men specialidrottsförbunden hade ändå förväntningar på beslut från RF:s sida. Alla var i behov av vägledning samtidigt som informationen emellanåt var bristfällig, motsägelsefull och kunde förändras från en dag till en annan.

Flera av de intervjuade berättar om svårlösta dilemman. Det fattades beslut vars konsekvenser de på förhand visste skulle drabba vissa parter negativt, exempelvis beslut kring verksamheten som på ett eller annat sätt fick enskilda arbetstagare att inte må bra. Verksamhetens bästa ställdes mot den enskilda kollegans

välstånd. Varje beslut aktualiserade i sin tur nya eller särskilda förhållningssätt från till exempel chefernas sida där det handlade om att minimera de negativa konsekvenserna av beslut.

En aspekt som några intervjupersoner beskriver är just de psykologiska konsekvenserna för vissa individer. I ett par förbund fanns individer som satsat mot stora internationella tävlingar (OS, VM). Här försökte RF också stötta genom att erbjuda psykologiskt stöd till aktiva och lyfta de mentala hälsofrågorna med specialidrottsförbunden:

” Det blev uppenbart att det [att idrotta] kunde bidra till smittspridning, allvarlig sjukdom och död i värsta fall om man fortsatte på fel sätt. Det blev ingen aktivitet och så ledde det till både ensamhet och psykisk ohälsa för individer. (Intervju 8)

” Den psykiska ohälsan när barnen [gymnasieelever] inte ens fick gå till skolan och tappade sin identitet och tillhörighet. Och när de inte hade möjlighet att träffa sina lagkamrater, där har vi inte kommit i kapp än. (Intervju 9)

Människor kommer att drabbas psykologiskt på olika sätt i de flesta kriser. RF behöver arbeta strategiskt förebyggande och skapa stödfunktioner för framtiden även inom detta område.

Den svenska linjen baserades till stora delar på vetenskapliga resultat och mindre på politikens vilja. Detta utmärkte Sverige internationellt. Det ansvar som individer och civilsamhället behövde ta byggde på en statlig tillit eller ett samhällskontrakt där individer och organisationer antogs vilja samhällets bästa.

” Jag skulle säga att det stora är det som förmodligen både Folkhälsomyndigheten och det politiska etablissemanget brottades med. Vad är man beredd att riskera när det gäller smittspridningsrisk kontra långsiktiga effekter på folkhälsan och barns och ungdomars möjligheter att idrotta? Sverige tog en annan linje än vad de flesta andra länder gjorde. Snart kanske vi börjar få något slags svar huruvida detta var klokt eller inte ... Det fanns hela tiden den här känslan av att om man tar ut svängarna lite för långt, så kan priset bli väldigt högt. (Intervju 4)

Styrelsen hade i slutändan ansvaret för fördelningen av de 4,3 miljarder kronor som idrottsrörelsen erhöll på grund av pandemin. Ledamöter vittnar om den nervositet detta skapade men också om betydelsen av att tänka kritiskt, både kort- och långsiktigt, i fördelningen. Ett par av de intervjuade berättar att de kunde resonera om hur en framtida forskare skulle studera fördelningsprinciperna och att styrelsen då skulle kunna stå rakryggade och motivera motiven bakom besluten.

Vikten av hållbar organisationsdesign

Det var med viss tur (!) – och kanske även skicklighet – som ingen i den särskilda arbetsgruppen (SAG) blev allvarligt sjuk under pandemin. Det var en risk att låta ett relativt fåtal bli hårt arbetsbelastade. Dessa medarbetare, liksom personer i nyckelfunktioner, visade sig kunna arbeta hårt och mycket under hela tvåårsperioden. Detta beskrivs i efterhand av de intervjuade som onödigt riskabelt. En liten särskild arbetsgrupp har förstås sina fördelar: korta beslutsvägar, snabba möjligheter till sammankallande där varje medlem har spetskompetens inom sitt område och samtidigt blir informerade om varandras ansvar och kompetenser. Nackdelen är att få personer drar ett tyngre lass och att befintliga beslutsvägar kringgås med följderna att chefer kan hamna i ett besluts- och informationsmässigt underläge:

” Vi pratar om fem, åtta medarbetare som satt och tänkte: ”Hur ska vi göra det här? Hur ska vi hitta modeller som är administrativt rimliga för oss, för föreningar och förbund? Hur ska vi hitta ett digitalt stöd för att klara av den här administrationen? Hur ska vi hitta ett regelverk som vi säkerställer blir rimligt utifrån ett slags rättviseperspektiv? Och hur ska ett sådant regelverk utarbetas, beredas, framläggas och beslutas?” Allt det där gjordes i en ganska liten grupp medarbetare, som ju så här i efterhand blev en nyckelgrupp. Vi hade inget externt konsultstöd förrän den fjärde kompensationsomgången. (Intervju 6)

” Det blev en frustration hos de som var utsedda i ledningsgruppen. De skulle leda organisationen men de ingick inte i särskilda arbetsgruppen men hade medarbetare i den. Det fanns en frustration, att man inte var helt delaktig. (Intervju 11)

Å andra sidan var *de facto* vissa chefers kompetens överflödigt eller till och med irrelevant i krishantering. Detta kunde ha kommunicerats tydligare menar en intervjuperson:

” I stället för att titta på organisationskartan och hitta någon form av lösning genom den, så pekade man på de personer som man visste skulle fungera och göra det snabbt. Jag tror att det i sin tur delvis kan ha påverkat stämningen på kansliet. Vissa kände sig förbisedda. Helt plötsligt var det andra figurer som var med och bestämde. (Intervju 7)

En ny hierarki uppstod under coronapandemin som ersatte den tidigare organisationshierarkin. I syfte att förebygga framtida konflikter gör därför RF, och organisationer i allmänhet, klokt i att förbereda sin personal på att förändrade logiker kan medföra förändrade hierarkier, med följderna att chefer underordnas anställda med specialkompetens eftersom dessa kan behövas i en särskild arbetsgrupp med befogenheter att navigera organisationen.

Lärdomar inför framtiden och förutsättningar för en effektiv krishantering – avslutande diskussion

Det övergripande syftet med följande avsnitt är att utifrån studieresultaten utveckla en sammanfattande analys som förmedlar lärdomar inför nya och framtida kriser.

RF och idrottsrörelsen uppvisade både handlingskraft och följsamhet under pandemin. De redan utarbetade rutinerna kring krishantering och krisberedskap visade sig vara en god grund att stå på. Inom vissa områden var dock organisationen passiv och villrådig. Villrådigheten bottnade i behovet av (ny) kunskap om viruset och om hur smittspridning kunde undvikas.

I rapporten tolkas överordnandet av smittspridningsbekämpning som en ny institutionell logik som fokuserade på att skydda deltagarna och samhället från sjukdom och smittspridning. Konsekvenserna av den nya logikens temporära införande (2020–2022) och insatserna kopplade till denna, påverkar idrottsrörelsen i nuläget och kommer att forma dess framtid ytterligare ett par år. Vissa föreningar och förbund kommer få svårt att nå tillbaka till den omfattning verksamheten hade före pandemin. Därmed finns det anledning för framtida forskning att studera pandemins mer långtgående konsekvenser för idrottsrörelsen.

När en institution hamnar i en kris riskerar alltid de logiker som verksamheten och de ansvariga vanligtvis navigerar efter att ifrågasättas eller ändras. För att kunna hantera en ny typ av utmaning krävs sannolikt en ny eller förändrad organisation och metod. Men metoderna att hantera denna osäkerhet och oförutsägbarhet kan se väldigt olika ut.²² Exempel på de logiker som dominerar i den idrottsliga vardagen är: strävan efter sportsliga segrar, ökade ekonomiska intäkter och en så kvalitativt god verksamhet som möjligt.²³ Resultat kopplade till tävlingslogiken och den ekonomiska logiken är ofta enkla att mäta och kan vara både kort- och långsiktiga. Den verksamhetsmässiga och organisatoriska kvaliteten är något mer abstrakt och därmed knepigare att mäta. Logiken ”en så kvalitativt god verksamhet som möjligt”, sätter fingret på organisationens metoder och hantering av verksamheter och kan ibland innehålla demokratiska egenvärden som föreningsfostran²⁴, jämställdhet²⁵ eller hållbarhet²⁶. Kännetecknande för dem är att de är värderingsdrivna. Eventuella framgångar inom dessa områden kan också tolkas som speglade i de sportsliga och ekonomiska

22 Syrett och Devine (2012).

23 Jacobsen (2023); Taylor m.fl. (2019).

24 SOU (2008:59).

25 Svender och Nordensky (2019).

26 Lämsä, Heikkinen och Pučėtaitė (2023).

resultaten men de opererar på mer långsiktig basis. Det vill säga, en verksamhet kan vara hållbar trots att sportsliga resultat uteblir.

Under coronapandemin försköts syftet med nästan all verksamhet till att handla om pandemibekämpning. Därmed betonades det organisatoriska hanterandet av denna, vilket här betraktas som införandet av en ny logik och en ny institutionell strävan.²⁷ Pandemibekämpningen hotade inte bara de sportsliga och finansiella verksamheterna utan också centrala värderingar inom idrottsrörelsen, till exempel frivillighet och föreningsfrihet. Spelreglerna skrevs om och villkoren för verksamheter förändrades radikalt. Att inte följa rekommendationerna och den nya institutionella logiken och inte sluta sig i ledet, framstod i princip som omöjligt och som alltför riskfyllt ur ett längre perspektiv.

På detta sätt ställde coronapandemin RF inför en helt unik kris att hantera. Det var förstas en utmanande tid för alla inom idrottsrörelsen men i synnerhet för ansvariga chefer i ledande positioner. Pandemin krävde snabba och effektiva åtgärder som ibland ställde de styrande inför omöjliga uppdrag som snarare handlade om skademinimering än lösning på problemet. Pandemin har liknats vid en krigssituation där alla inblandade parter är förlorare och behöver förhålla sig till en ny verklighet.²⁸

På ett mer teoretiskt plan är detta inte särskilt förvånande. Vad RF fick erfara var att navigera och hantera en idrottsrörelse som förlorat sina ledande institutionella logiker, sin kompassriktning. Ordningsslagen och det juridiska systemet korrelerade inte med denna ”nya” idrottsrörelse. Villrådigheten och det stora flödet av frågor kan också ses som uttryck för denna förlust och förändring. Frivilligheten förvandlades i många föreningar och förbund till ett slags styre med direktiv formulerade från ”högre ort”. RF:s beslut krävde därför en omfattande kommunikativ insats för att förankras och legitimeras. Här blev den kommunikativa och juridiska kompetensen värdefull och översatte förändrade villkor till idrottsrörelsens vardagliga verksamheter.

RF tvingades leda in verksamheten på en okänd väg där personer på styrande positioner aldrig tidigare befunnit sig. Beslut fattades som ritade om den interna hierarkin på kansliet (liksom de externa idrottsliga villkoren som dock inte är i fokus här). Vissa kompetenser blev högt värderade medan andra nedvärderades. En ny institutionell logik leder nästan per definition till ett förändrat kompetensbehov och därmed till en förändrad intern organisationshierarki. En sådan förändring riskerar att medföra interna konflikter, men samtidigt skapas nya interna lojaliteter. De ”utvalda” visade stor beslutsamhet och lojalitet med arbetsuppgifterna medan personal som hamnade utanför pandemibekämpningens kärna blev ställda i skymundan och ofta utan inblick i beslut och strategisk information.

Pandemibekämpningen drev fram en förändrad organisation med potential att både förstärka och försvaga den interna sammanhållningen och lojaliteten. Ansvariga för förändringarna var RF:s ordförande och generalsekreterare. Vissa intervjupersoner menar att denna typ av förändringar borde ha förankrats och kommunicerats tydligare. Här finns en viktig intern lärdom att göra inför framtiden.

²⁷ Det går emellertid också att argumentera för att pandemibekämpning handlar om att skapa en hållbar idrott i bred bemärkelse.

²⁸ Naraine och Mastromartino (2022).

En förklaring till det bristande interna fokuset kan vara att den externa verksamheten var mycket mer omfattande. Större kommunikativ insats riktades alltså utåt där digitaliseringen och krissituationen medförde en intensifierad och förbättrad kontakt mellan RF, RF-SISU distrikten och specialidrottsförbunden. Detta kan ses som en positiv effekt av krisen, men det externa fokuset fick alltså negativa interna konsekvenser.

Öppen kommunikation och informationsdelning blev ledstjärnor för RF i navigerandet i de nya, utmanande problemen. Det tydligaste exemplet på detta tillvägagångssätt är införandet av samverkansrådet bestående av tio specialidrottsförbund. Samverkansrådet presenterade och diskuterade förslag och kom att fungera som en förberedande instans när RF:s representanter sedan satt vid förhandlingsbordet hos exempelvis Folkhälsomyndigheten. Denna typ av dialog går det att bygga vidare på för framtidens idrottsrörelse.

Det rådde en stark vilja att agera och bidra till att lösa samhällskrisen bland alla inblandade. När situationens allvar stod klar blev inställningen, enligt intervjupersonerna, resultat- och lösningsorienterad. Stor lojalitet med genomförandet av myndigheternas restriktioner har identifierats.

Att identifiera, påverka och navigera utifrån nya externa villkor

En förklaring till RF:s och idrottsrörelsens lyckade navigering genom och hantering av coronapandemin är möjligheten att göra sig förhandlingsbar. Storleken och enigheten blev av betydelse samtidigt som tidigare kontakter med myndigheter och regering blev viktiga. Den sportsliga och geografiska organisationsfördelningen i special(distrikts)idrottsförbund och RF-SISU distrikt kunde utnyttjas för att sprida och inhämta information. Trots sin omfattning och storlek framstod idrottsrörelsen som samlad och enhetlig. Detta var en organisatorisk styrka.

I resultaten framkommer hur etablerade relationer med ministrar, Folkhälsomyndigheten och andra myndigheter samt regeringen blev viktiga kontaktvägar att bygga vidare på. På detta sätt kunde idrottsrörelsen, med RF som förhandlande part, påtala behov och förbättringsförslag. Det gällde att framföra sakliga, kritiska och konstruktiva motförslag till de externa, styrande krafternas rekommendationer. Detta gällde både i krishantering och i efterarbetet. Ett exempel på efterarbete och frågor att lyfta inför framtiden är att det kan behövas en ny lagstiftning som "träffar" bättre än ordningslagen.

Det är här av betydelse att se hur ett framgångsrikt externt arbete skapar eller bidrar till villkoren för det interna organisationsarbetet. För idrottsrörelsens del blev de tidiga framgångarna i ekonomiskt kompensationsstöd viktiga. I en annan typ av kris kan sådana framgångar se annorlunda ut eller utebli. Det vill säga, framgångar behöver inte alltid mätas finansiellt men de kan vara centrala för att en centralorganisation som RF ska kunna erhålla och bibehålla medlemsorganisationernas förtroende och rörelsens sammanhållning. I nästa kris kommer med stor sannolikhet goda interna och externa relationer också att påverka hanteringen.

Att mobilisera relevanta interna resurser

För en organisation i kris handlar det inledande arbetet om att identifiera, formulera och implementera eller möjligen komplettera rådande verksamhet med en ny institutionell logik. För RF:s del krävde detta på kort sikt en strategi- och konsekvensanalys där tillgången på evidens och kunskapsbaserade fakta inte existerade. Dessutom behövdes lösningar och strategier som innehöll ett längre perspektiv på konsekvenserna av besluten. En mindre grupp övade olika scenarion innan pandemin var ett faktum. Man försökte ligga ett steg före, vilket underlättade när läget blev akut. Personal visste då vad som skulle göras och hur detta skulle ”designas”. Det var ”bara att trycka på knappen”, som en intervju-person uttrycker det. Denna typ av riskinventering är inte mindre viktig i dag.

I krisen blev informationsinhämtning av största vikt och lär så vara i alla framtida kriser. Tillgången till information kan vara helt avgörande i nästa kris. Under pandemins inledande skede gällde det att samla information om de egna medlemmarna och deras behov. Olika kriser kommer att skapa olika informationsbehov, vilket i sin tur påverkar vilken typ av maktresurs som organisationen kan mobilisera.

Givet idrottsrörelsens heterogenitet, med olika typer av idrotter, är den interna maktmobiliseringen notoriskt svår att åstadkomma. Att krisen och kraven under pandemin formulerades av extern part och var av globalt omfång underlättade givetvis för RF att motivera specialidrottsförbunden att sluta sig samman till en enhet. Även i framtiden kommer detta att behövas för ett framgångsrikt internt och externt påverkansarbete. Detta kräver lojalitet och en särskild kompetens hos personalen på RF:s kansli. Mer specifikt behövdes i detta fall kompetenser inom kommunikation, ekonomi, politik, krishantering/säkerhet, juridik, systembyggande, strategiskt tänkande och så kallad *crisis management*. Vilka framtida kompetenser som behövs kan påminna om dessa men beror förstås på krisens karaktär och omfång.

RF:s arbete under coronapandemin var sammantaget omfattande där den största framgången torde vara att man lyckades övertyga berörda myndigheter om vikten av att ställa om och primärt *inte* ställa in verksamheter. Att ett betydande kompensationsstöd tidigt kunde säkras medförde också en försäkring för de finansiella behoven för föreningar och förbund. Detta gjordes i en tid av nedskärningar och därmed med relativt liten personalstyrka som stöttade och ledde organisationen genom hela pandemin. Detta arbete är svårt att överskatta – om arbetet inte genomförts så som det gjordes hade kanske den svenska idrottsrörelsen sett annorlunda ut i dag.

En viktig lärdom inför framtiden är att värna om idrottsrörelsen som en helhet med separata beståndsdelar. Det strategiska interna mobiliseringsarbetet bör ledas av centralorganisationen (RF) med förankrande dialoger med medlemmarna (specialidrottsförbunden och RF-SISU distrikten). På så sätt kan villkoren för krisens effekter påverkas – intern mobilisering och framgångar i externa förhandlingar skapar i idealfallet en synergieffekt för institutionen, i detta fall svensk idrottsrörelse som helhet.

Nedskärningar och därmed minskningen av personal på RF:s kansli kan påverka denna mobiliseringsförmåga. Inte minst kan RF gå miste om central kompetens. Kan enskilda specialidrottsförbund tillsammans kompensera för

ett sådant bortfall? Hur en försvagad centralorganisation, respektive förstärkta medlemsförbund, hanterar nästa kris återstår att se. Det finns emellertid en risk att värnandet om helheten och därmed förhandlingsbarheten hotas.

När en ny logik överordnas de som råder normalt är alla medarbetares och organisationsmedlemmars lojalitet med nyläget helt avgörande. Det är dock viktigt att det finns utrymme för dialog och kritiska diskussioner. Då kan hållbara lösningar skapas tillsammans med medarbetare. Den organisatoriska lojaliteten stimulerade, enligt resultaten, till lösningar och skapade en inställning präglad av kreativitet och konstruktivitet. Tillsammans med nya kommunikationsvägar skapades en lösningsorienterad organisation som sökte vägar framåt och förbi hinder av olika slag.

En kris kan vara av olika slag och omfattning. Givet dagens förändrade världsläge finns ett generellt behov av att öka risk- och krismedvetenheten bland medborgare och medarbetare. Många scenarion går att tänka och öva på i förhand. När okända kriser infaller, kriser som kan liknas vid en "svart svan", är det svårare att vara förberedd och det ställer organisationen inför okända utmaningar. Det är svårt och utmanande för alla organisationer att förbereda sig på oförutsägbara kriser och hot men det kan vara betydelsefullt att öva på sådana scenarion också.

Samverkan med andra parter och en strategisk och beslutsför ledning kommer att vara av betydelse även i framtiden. Kanske ser helheten annorlunda ut där och då och kräver en annan förmåga att se de mest fördelaktiga lösningarna för helheten och delarna. Det enda vi kan veta säkert är att en ny kris kommer att inträffa.

Referenser

- Alford, Robert R. och Friedland, Roger (1985). *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge: Cambridge Univ. Pr.
- Baldwin, Richard och Weder di Mauro, Beatrice (red.) (2020). *Mitigating the COVID economic crisis: Act fast and do whatever it takes*. London: CEPR Press.
- Bratianu, Constantin och Bejinaru, Ruxandra (2021). "Covid-19 Induced Emergent Knowledge Strategies." *Knowledge and Process Management*, årg 28, nr 1. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Crouse Quinn, Sandra och Kumar, Supriya (2014). "Health Inequalities and Infectious Disease Epidemics: A Challenge for Global Health Security." *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science*, årg 12, nr 5, s. 263–273. <http://doi.org.db.ub.oru.se/10.1089/bsp.2014.0032>
- Dehning, Jonas, Mohr, Sebastian B., Contreras, Sebastian, Dönges, Philipp, Iftekhar, Emil N., Schulz, Oliver, Bechtle, Philip och Priesemann, Viola (2023). "Impact of the Euro 2020 Championship on the Spread of Covid-19." *Nature Communications*, årg 14, nr 1. <https://doi.org/10.1038/s41467-022-35512-x>
- Friedland, Roger och Alford, Robert (1991). "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions." I: Walter Powell och Paul DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, s. 232–267. Chicago: University of Chicago Press.
- Hasanat, Mohammad W., Hoque, Ashikul H., Shikha, Farzana A., Anwar, Mashrekha, Hamid, Abu B. A. och Tat, Hon H. (2020). "The impact of coronavirus (COVID-19) on e-business in Malaysia." *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, årg 3, nr 2, s. 85–90. DOI: 10.47750/cibg.2021.27.03.011
- Jacobsen, Åse (2023). "Managing institutional complexity in a football organization." *Managing Sport and Leisure*. DOI: 10.1080/23750472.2023.2248133
- Lämsä, Anna-Maija, Heikkinen, Suvi och Pučetaité, Raminta (2023). "Social Sustainability, Leadership and Human Resource Management." *South Asian Journal of Business and Management Cases*, årg 12, nr 1, s. 7–13. <https://doi.org/10.1177/22779779231164518>
- Macías, Ricardo, Bonal, José, León-Quismondo, Jairo, Iván-Baragaño, Iyán, del Arco, Javier, Burillo, Pablo och Fernández-Luna, Álvaro (2023). "Golf Club Management Challenges towards Sustainability: Opportunities and Innovations during and after the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Perspective." *Sustainability*, årg 15, nr 18. <https://doi.org/10.3390/su151813657>
- McKibbin, Warwick och Fernando, Roshen (2020). "The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios." *CAMA Working Paper*, nr 19. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3547729>
- Naraine, Michael och Mastromartino, Brandon (2022). "COVID-19 and Professional Sport Teams Dealing with the Unexpected." I: Stephen Frawley och Nico Schlenker (red.), *Routledge Handbook of Sport and COVID-19*, s. 55–63. Milton: Taylor & Francis Group.
- Parnell, Daniel, Widdop, Paul, Bond, Alex och Wilson, Rob (2022). "Covid-19, Networks and Sport." *Managing Sport and Leisure*, årg 27, nr 1–2. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>
- Regeringskansliet (2020). Särskilda begränsningar för att förhindra spridning av sjukdomen covid-19. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/departementsserien-och-promemorior/2020/12/sarskilda-begransningar-for-att-forhindra-spridning-av-sjukdomen-covid-19/>
- Schreyögg, Georg och Sydow, Jörg (2010). "Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms." *Organization Science*, årg 21, nr 6, s. 1251–62. doi:10.1287/orsc.1100.0561
- SFS 2021:8. *Förordning om särskilda begränsningar för att förhindra spridning av sjukdomen covid-19*.
- Statens offentliga utredning (SOU 2008:59). *Föreningsfostran och tävlingsfostran: En utvärdering av statens stöd till idrotten: betänkande*. Stockholm: Fritze. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2008/06/sou-200859/>
- Svender, Jenny och Nordensky, Jonnie (2019). *Jämställdhet bland idrottens ledare*. Stockholm: Riksidrottsförbundet. https://www.rf.se/download/18.7e76e6bd183a68d7b7114e7/1664975914332/FOU2019_1%20J%C3%A4mst%C3%A4lldhet%20bland%20idrottens%20ledare.pdf
- Syrett, Michel och Devine, Marion (2012). *Managing Uncertainty: Strategies for Surviving and Thriving in Turbulent Times*. John Wiley & Sons.
- Taleb, Nassim Nicholas (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. London: Allen Lane.
- Taylor, Elizabeth A., Huml, Matt R. och Dixon, Marlene A. (2019). "Workaholism in sport: A mediated model of work – family conflict and burnout." *Journal of Sport Management*, årg 33, nr 4, s. 249–260. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0248>
- Thornton, Patricia H. och Ocasio, William C. (2008). "Institutional logics." I: Royston Greenwood (red.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, s. 99–129. London: Sage.
- Thornton, Patricia H., Ocasio, William C. och Lounsbury, Michael (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Zack, Michael, H. (1999). "Developing a Knowledge Strategy." *California Management Review*, årg 41, nr 3, s. 125–145. <https://doi.org/10.2307/41166000>
- Wang, Chuanyi, Cheng, Zhe, Yue, Xiao-Guang och McAleer, Michael (2020). "Risk management of COVID-19 by universities in China." *Journal of Risk Financial Management*, årg 13, nr 1–6. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>

Bilaga 1



IINTERVJUGUIDE

Kvinna

Man

BAKGRUND

- Hur länge har du varit verksam inom idrotten? På vilka positioner? Hur kom detta sig? Vilken roll/vilka roller hade du i slutet av 2019 till och med 2021? Vad var ditt ansvarsområde?
- Vad är ditt första generella minne av Covid 19? När ungefär insåg du att detta kommer att påverka idrotten på något sätt? Vad minns du av de inledande handlingarna, mötena? Hur var stämningen?

DE FÖRSTA BESLUTEN

- Skulle du kunna beskriva känslan när du förstod att idrottsrörelsen kommer att omfattas av denna pandemi och att du befinner dig på en position att bestämma hanteringen av denna?
- Hur väl rustad var du och organisationen för detta? Vilken beredskap fanns för kriser av detta slag?
- Hur skulle du vilja beskriva arbetet med att hantera coronapandemin inledningsvis? På vilka grunder fattades besluten? Hur gick diskussionerna? Fick ni stöd i hanteringen på något sätt? Av vilka i så fall?
- Vad var ambitionerna inledningsvis? Vilka farhågor såg ni i detta skede? Föreställde du dig en bortre gräns? När trodde du detta skulle vara över?

ORGANISATION

- Vad minns du av beslutsgången i inledningsskedet? Vad fanns att ta ställning till? Vilka förslag fanns och hur löd diskussionerna kring olika valalternativ? På vilka sätt skiljde sig eller liknade dessa beslut läget som varit innan?
- Hur formades beslutsstrukturen? Vilken var den högsta instansen? Rådgivande funktioner? Hur fördelades arbetet?
- Skapades nya arbetsgrupper och i så fall hur löd motiven till dessa? Hur kom olika arbetsuppgifter att fördelas?
- Vad kännetecknade beslutsfattandet kring verksamhetens (om)organisering?
- Hur påverkade coronapandemin ”idrottsfamiljen” generellt enligt dig? Stärktes samverkan med SF? Stärktes samverkan med externa parter – vilka? Uppstod nya samarbeten? Vilka konflikter uppstod? Varför?
- Vilka rutiner och principer skapades? På vilka grunder skedde kompromisser? Minst dåliga beslutet? Hur hanterades eventuella interna konflikter?

HOT OCH/ELLER MÖJLIGHET?

- Vad, enligt dig, kännetecknade de främsta hoten för idrotten under coronapandemin? Vad ”förlorades”? På lokal nivå? Nationell?
- Vilka möjligheterna uppfattade du?

- Hur påverkades de interna relationerna inom RF och SF:n? I termer av hot och/eller möjligheter?
- Ledde besluten alltid till de beräknade konsekvenserna? Om inte hur hanterades missbedömningar?

EKONOMI

- När började ni inse att coronapandemin skulle innebära ett stort ekonomiskt hot mot hela idrottsrörelsen?
- Hur påverkade detta det strategiska arbetet? Vad gjordes för att hantera det ekonomiska bortfallet?
- På vilka premisser genomfördes den ekonomiska fördelningen och de finansiella strategierna?
- Blev utfallet som ni avsåg eller gjordes justeringar/förändringar i stödet?
- Vilka ekonomiska prioriteringar gjordes och på vilka grunder? Vilka nya investeringar behövdes?
- Hur påverkade ekonomin relationerna till interna och externa aktörer? Samverkan med SF, RF-SISU distrikt?

DILEMMAN

- Vilka centrala dilemman uppstod? Hur diskuterades exempelvis navigationen mellan olika SF:s intressen och behov? Elit och bredd? Vilka gränser drog och hur motiverades dessa?
- Vilka beslut var svårast att fatta och navigera i? Uppstod etiska dilemman av något slag? Hur hanterades i så fall sådana?

INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

- Hur påverkade Folkhälsomyndighetens förändrade rekommendationer och villkor beslutsfattandet? Risken för drop-out – hur hanterades detta?
- Vilket informationsbehov uppstod? Externt och internt? Hur erhöll ni information?
- Upplevde du att även coronapandemin blev till ”vardag” dvs att rutiner formades och organisationen anpassades så att verksamheten ”flöt på”? Hur? Ge gärna exempel.
- Vad kännetecknade kommunikationen (internt och externt) och hur förändrades den? Fanns dilemman kopplade till själva kommunikationen också? Vilken typ av information skulle spridas, hur mycket hur ofta osv?

I EFTERHAND

- Vad hade kunnat göras annorlunda? Vad lever vidare efter corona?
- Övrigt att tilläga som jag inte frågat om?

Tack för din medverkan /Daniel



Riksidrottsförbundet