



Riksidrottsförbundet

Spontanitet och samspel

En kvalitativ studie av 31 idrottsföreningars arbete med
integration

Rapport 2019:1
Fredrik Molin

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
1. Inledning	4
1.1 Avgränsningar och fokus	5
1.2 Kort om idrottsrörelsen	5
1.3 Metod och genomförande	6
1.3.1 Kriterier för urval	6
1.3.2 Workshopar – upplägg	7
1.3.3 Etiska överväganden	9
1.3.4 Analys	10
1.3.5 Grundläggande begrepp	10
1.4 Teoretiskt perspektiv	12
1.4.1 Organisationskultur	12
1.4.2 Entreprenörskap och intraprenörskap	15
2. Studiens resultat	19
2.1 Starten på föreningarnas integrationsarbete	19
2.1.1 Varför startar föreningarna integrationsverksamhet?	19
2.2 Nuläge: hur arbetet är organiserat idag	23
2.2.1 Öppen hall med öppna träningar	23
2.2.2 "Integrationslag"	24
2.2.3 Vänskapscup	25
2.2.4 Individuella idrotter som inkluderar (nästan) direkt	25
2.2.5 Barn- och ungdomsverksamhet	25
2.2.6 Nedlagda satsningar	26



2.2.7 Integration	27
2.3 Synen på framtiden	28
2.4 Vilka förutsättningar behöver föreningarna för att lyckas med integrationsarbetet?	29
2.5 Utmaningar ur föreningarnas perspektiv	31
2.6 Integration: synsätt	33
3. Diskussion och slutsatser	36
3.1 Organisationskultur	36
3.2 Entreprenörskap och intraprenörskap	38
3.3 Avslutande reflektioner om att främja integration	41
3.4 Referenser	44
3.5 Appendix	47
3.5.1 Genomförda workshoppar	47
3.5.2 Körschema för workshop	47
3.5.3 Arbetstid och totaltid för workshoparna	48



Förord

Idrottsrörelsen har sedan 2015 arbetat för att utveckla och erbjuda aktiviteter och grundläggande introduktion till föreningslivet för nyanlända. Regeringen beslutade att fördela medel till Riksidrottsförbundet för att möjliggöra för idrotten att utgöra en aktör i nyanländas etablering i det svenska samhället. Fysisk aktivitet och föreningen som plats, ger möjlighet till hälsa, gemenskap, engagemang, personlig utveckling och demokrati.

Idrottsrörelsen beslutade samma år om strategiska mål 2025 som bland annat anger att vi vill vidareutveckla verksamheten så att barn, unga, vuxna och äldre väljer att idrotta i en förening under hela livet. Med det beslutet fanns en öppenhet inom idrottsrörelsen att vara en del av etableringsprocessen.

Arbetet med att integrera nyanlända har varit var lyckosamt på många sätt samtidigt som vi mött nya utmaningar och frågeställningar. För att fånga erfarenheter och lärdomar från idrottsföreningars arbete initierade RF en studie med syfte att undersöka hur lokala idrottsföreningar arbetar för att bidra till integration. Studien har genomförts av Fredrik Molin, forskare vid Institutet för personal- och företagsutveckling, Uppsala universitet.

Resultatet från studien visar att föreningarnas arbete med att integrera nyanlända ser olika ut på olika platser i landet. Det finns skillnader beroende på om det handlar om en förening på landsbygden eller i ett storstadsområde. Gemensamt är att deltagare från samtliga föreningar är att de drivs av både ett personligt och socialt engagemang för att integrera nyanlända i föreningen och i samhället i stort. En annan drivkraft är att rekrytera nya medlemmar och locka nya utövare till sin idrott. En framgångsfaktor i arbetet är att föreningens styrelse inkluderas i arbetet på ett tidigt stadium.

Riksidrottsförbundets förhoppning är att rapporten ska bidra med kunskap och lärdomar från det omfattande arbetet med att engagera och inkludera nyanlända i föreningsverksamheten. Att öppna upp verksamheten för en bredare målgrupp är ett sätt att utveckla föreningar och en viktig del idrottens strategiarbete.

Karin Karlsson

Chef för verksamhetsområdet Medlemsutveckling



Sammanfattning

Hur arbetar lokala idrottsföreningar med integration av nyanlända i sin verksamhet? Med anledning av den stora ökning av antalet asylsökande till Sverige under 2015 och 2016 aktiverades idrottsrörelsen som en aktör för att underlätta mottagandet och för att förenkla integrationen av de nyanlända i det svenska samhället. Denna rapport lyfter fram lärdomar från lokala idrottsföreningars integrationsarbete.

Studien genomfördes i form av sex workshopar förlagda på sex orter i landet med 31 deltagande föreningar inom olika idrotter. Personerna som har deltagit i workshoparna är aktiva på olika positioner i föreningarna, till exempel styrelseledamöter, tränare, projektledare och integrationsansvariga. Utöver att samla kunskap och erfarenheter kring föreningarnas integrationsarbete har studiens workshopar även fungerat som ett samtalsforum för deltagarna med en möjlighet att träffas och byta erfarenheter med varandra.

Resultaten från studien visar att föreningarnas arbete med att integrera nyanlända ser olika ut på olika platser i landet beroende på såväl lokalsamhällets utseende som i vilket sammanhang de verkar. Det finns skillnader i hur föreningarna har arbetat, beroende på om det handlar om en förening på en liten ort på landsbygden eller en förening i ett storstadsområde. Gemensamt för deltagare från samtliga föreningar är att de har drivits av ett både personligt och socialt engagemang för att integrera nyanlända i föreningen och i samhället i stort. En annan drivkraft har varit möjligheten att rekrytera nya medlemmar till sin förening och locka till sig nya utövare till sin idrott. Några av de svårigheter som föreningarna nämner är svårigheten att involvera och behålla flickor i verksamheten och att lösa transportproblemet på ett bra sätt, framför allt till bortamatcher.

För att nå framgång i sitt arbete med integration lyfter föreningarna fram vikten av att inkludera styrelsen på ett tidigt stadium. Stödet från Riksidrottsförbundet via distrikten i form av ekonomiskt och organisatoriskt stöd beskrivs också som mycket viktig för att föreningarna ska nå framgång med sitt integrationsarbete. Möjligheten att få stöd från distriktsidrottsförbundens koordinators lyfts också fram som en viktig faktor för att nå framgång i integrationsarbetet av föreningarna. Vikten av långsiktighet i integrationsarbetet betonas också av föreningarna, samt att tilldelningen av medel inte ska vara alltför hårt styrd, eftersom de lokala sammanhang som föreningarna verkar i ser mycket olika ut.



1. Inledning

Med anledning av den stora ökningen av antalet asylsökande till Sverige under 2015 och 2016 aktiverades idrottsrörelsen som en aktör för att underlätta mottagandet och för att förenkla integrationen av de nyanlända i det svenska samhället.

I den mottagningsituation som uppstod under hösten 2015 var det många ideella organisationer och föreningar som tog ansvar för att stötta de nyanlända när de anlände till Sverige. I detta mottagande var även idrottsföreningarna en viktig del. Idrottsrörelsen är, enligt tidigare gymnasie- och idrottsminister Gabriel Wikström, ”viktig, inte minst nu i den akuta flyktingsituationen gör idrottsrörelsen ovärderliga insatser för att ge nyanlända och asylsökande ökad möjlighet att bli delaktiga i samhället” (Regeringen 2015).

Idrottsrörelsen finns representerad i hela landet och Riksidrottsförbundet (RF) organiserar via sina förbund cirka 20 000 idrottsföreningar och har cirka 3,2 miljoner medlemmar (Riksidrottsförbundet 2017). Idrotten blir därmed en samhällsaktör att räkna med i arbetet för integration.

Under 2016 beslutade regeringen om att riktade statsbidrag skulle utgå till idrottens arbete med integration av nyanlända och att Riksidrottsförbundet skulle stå för utbetalningar av verksamhetsmedel till de olika idrottsdistrikten. Bidragen distribueras ut via distriktsidrottsförbunden och specialidrottsförbunden till föreningarna, som har fått söka medel för att finansiera sina satsningar på integration.

Denna rapport lyfter fram lärdomar från lokala idrottsföreningars integrationsarbete. Hur arbetar lokala idrottsföreningar praktiskt med integration av nyanlända i sin verksamhet? Vilka exempel på arbetsätt finns? Hur ser utmaningarna och möjligheterna ut, sett i de lokala föreningarnas perspektiv?

Riksidrottsförbundet gav uppdraget till Institutet för Personal- och Företagsutveckling (IPF) vid Uppsala universitet att genomföra en studie om hur lokala idrottsföreningar har arbetat med integration, under perioden 2015–2018. Det fanns en önskan hos Riksidrottsförbundet att förstå de projekt som av föreningarna har genomförts ute i landet, vad föreningarna har gjort, hur föreningarna har valt att organisera sin integrationsverksamhet, hur man ser på integration, vad som har varit svårt och vilka lärdomar föreningarna själva drar av sitt arbete. Studien motiveras med ett behov av kvalitativ kunskap om föreningarnas integrationsarbete och som ett komplement till tidigare genomförda och pågående kvantitativa studier kring samma tema.



Studiens syfte är att *undersöka hur lokala idrottsföreningar arbetar för att bidra till integration*. Studien avser således att inhämta, analysera och systematisera kunskap och erfarenheter om idrottsföreningarnas arbete med integration, och med detta som utgångspunkt undersöka möjliggörande och hindrande faktorer som föreningarna möter i sitt arbete.

1.1 Avgränsningar och fokus

Studien har genomförts med en kvalitativ ansats och fokuserar i första hand på föreningarnas egna berättelser kring arbetssätt, drivkrafter, förutsättningar, och hinder i arbetet för en ökad integration av nyanlända. Datainsamlingen har genomförts som en serie workshopar med deltagare från föreningar i olika delar av landet för att söka kunskap om genomförda och pågående lokala satsningar och projekt.

Fokus ligger på föreningsprojekt som har fått särskilt stöd från Riksidrottsförbundets distriktsidrottsförbund och som syftar till ökad integration av nyanlända. Flertalet av de föreningsprojekt som presenteras i deltagarnas berättelser är begränsade i tid till perioden 2015–2018.

1.2 Kort om idrottsrörelsen

Idrottsrörelsen i Sverige är organiserad i specialidrottsförbund (SF) för varje idrott. I dagsläget finns det 71 idrotter som är organiserade i ett specialidrottsförbund. Varje förbund ansvarar för de anslutna föreningarna och har som uppgift att föra föreningarnas talan och att organisera tävlingsserier. Specialidrottsförbunden är sedan medlemmar i Riksidrottsförbundet (RF) som organiserar alla anslutna idrotter i Sverige.

Idrottsrörelsen har även en geografisk organisation i form av distrikt. Det finns 21 sådana distriktsidrottsförbund (DF).

Idrottsrörelsen i Sverige finansieras till stor del, cirka 75 procent, av avkastningen från statlig spelverksamhet. Utöver detta har idrotten även finansiering via statsbudgeten och intäkter från egen organiserad spelverksamhet (Mäkinen 2011).

Föreningsfriheten, det vill säga friheten att grunda eller bli medlem i en förening för enskilda eller allmänna syften, är i Sverige en grundlagsskyddad rättighet.

Idrottsrörelsen bygger på denna grund. Idrottsföreningar är öppna associationer, vilket innebär att de är öppna för in- och utträde utan att behöva göra förändringar i avtal och stadgar. Föreningen är vidare att betrakta som en egen juridisk person, vilket innebär att den kan ta upp lån och ha en egen ekonomi som är oberoende av medlemmarnas privata ekonomi. Detta är vad som i grunden skiljer nordiska idrottsföreningar från andra idrottsliga anslutningar i många andra delar av världen; föreningens kassa tillhör föreningen och beslut om hur medlen ska användas kan enbart fattas av styrelsen eller av föreningens medlemmar på årsmötet (Pallin 2012).



Föreningarna som väljer att ansluta sig till ett specialidrottsförbund har frihet att formulera sina egna stadgar. Dessa ska dock vara i överensstämmelse med Riksidrottsförbundets värderingar och i de förslag på generiska stadgar som Riksidrottsförbundet tillhandahåller står bland annat att: "Alla personer som vill stödja föreningens ändamål har rätt att beviljas som medlemskap", vilket innebär att föreningen ska vara öppen för alla. Denna öppenhet är även i samklang med idrottsrörelsens tanke om en inkluderande idrott (RF Normalstadgar 2018).

1.3 Metod och genomförande

Datainsamlingen har skett genom workshoppar som har genomförts på sex platser i landet med hjälp av en huvudprocessledare från Institutet för personal- och företagsutveckling och en representant från Riksidrottsförbundet. Under workshoparna gavs representanter från lokala idrottsföreningar utrymme att beskriva sin verksamhet med integration och idrottsverksamhet och dessutom utbyta erfarenheter med varandra på ett systematiskt och strukturerat sätt.

1.3.1 Kriterier för urval

Deltagare i workshoparna har varit föreningar som har tagit emot riktade medel för att genomföra lokala satsningar och projekt.

Urvalet av deltagande föreningar har gjorts dels av Riksidrottsförbundet, dels av distriktsidrottsförbunden. Distriktsidrottsförbunden har bjudits in att delta och har själva anmält intresse. För att få en god geografisk spridning samt spridning avseende storstad och landsbygd har frågan om deltagande även riktats specifikt till vissa distriktsidrottsförbund. Distriktsidrottsförbunden har sedan valt ut föreningar baserat på nedanstående urvalskriterier:

- Föreningar med anställd personal/Förening utan anställd personal.
- Föreningar som verkar i stora kommuner/Föreningar som verkar i mindre kommuner.
- Lagidrotter/Individuella idrotter.

Två ytterligare kriterier var att föreningarna skulle ha tagit del av till distriktsidrottsförbunden riktade medel till idrottsföreningar för integration samt att de inte var deltagare i andra samtidigt pågående forskningsstudier. Urvalet har syftat till att ge så stor spridning som möjligt bland deltagande föreningar.

Spridningen bland deltagande föreningar har varit stor, vad gäller idrotter och vilka funktioner deltagarna har i sina respektive föreningar. De stora lagidrotterna (fotboll och innebandy) har varit representerade vid alla genomförda workshoppar. Vad gäller individuella idrotter har det handlat om representanter från bland annat kampsporter



såsom boxning, brottning och karate, men även klättring och simhopp. Tabell 1 nedan visar vilka idrotter som har varit representerade i studien. Notera att vissa föreningar som har deltagit i studien är så kallade flersektionsföreningar, vilket innebär att de har flera idrotter än enbart en i sin förening.

Tabell 1: Representerade idrotter i studien.

Lagidrotter	Individuella idrotter
Fotboll	Boxning
Innebandy	Brottning
Basket	Simhopp
Futsal	Klättring
Volleyboll	Karate
	Tennis

Ytterligare en tanke från Riksidrottsförbundet har varit att olika roller inom föreningarna skulle finnas representerade, till exempel ordförande, styrelseledamot, tränare och integrationsansvarig. I de workshopar som har genomförts har deltagarna haft följande roller: föreningsordförande, sekreterare, styrelseledamot, tränare, spelare, integrationsansvarig, projektledare, barn- och ungdomsansvarig, kanslist, anställd, allt-i-allo och ”lag-pappa”.

1.3.2 Workshopar – upplägg

Datainsamlingen har genomförts i form av sex stycken workshopar på olika platser i landet. Workshoparna kan liknas vid en fokusgruppintervju (se nedan och Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2003) där temat var bestämt på förhand och där gruppen leddes av en erfaren processledare. Fördelen med fokusgruppintervju i förhållande till en traditionell forskningsintervju är det samtal och samspel som sker mellan deltagarna i gruppen. Workshoparna har haft samma form vid varje genomförande.

Workshoparna har förlagts till orter som det skulle vara möjligt att åka till efter arbetet eller under en helgdag. Föreningarna har själva valt om de ville delta och vilka representanter de ville skicka. I inbjudan poängterades att vi ville ta del av så många perspektiv som möjligt från varje förening och att det därför var önskvärt att de som representerade föreningen hade olika roller, till exempel styrelseledamot, ordförande, tränare, integrationsansvarig och projektledare.

Vid workshoparna har i genomsnitt 9 deltagare deltagit per tillfälle, fördelat på 4–6 föreningar. Grupperna har under samtalen delats in i mindre samtalsgrupper. Totalt



har 53 personer deltagit i workshoparna som representanter för 31 olika idrottsföreningar. Representanterna för föreningarna har haft olika lång erfarenhet av att arbeta i förening och med integration.

Deltagarna i workshoparna har ofta varit aktiva länge i föreningarna som de verkar i. Hur länge framgår inte alltid, men i vissa fall är det personer som har varit aktiva mycket länge, på olika nivåer och i olika funktioner i sina föreningar. Ett exempel är en deltagare som uppger att hen har varit kassör i sin förening sedan slutet av 60-talet. En annan deltagare nämner att hen varit aktiv sedan tonåren i föreningen och att han hade sitt första sommarjobb inom den förening där hen nu står som ansvarig för integrationsverksamheten.

Upplägget i de genomförda workshoparna har baserats på tre huvudfrågor och frågorna fokuserar på tre tidsperspektiv på de genomförda verksamheterna:

Tillbakablickande

- Hur såg det ut när föreningarna startade sin lokala satsning?
- Vilka utmaningar fanns?
- Vilka motiv fanns till att starta den lokala satsningens?
- Hur organiserades den lokala satsningen?

Nuläge

- Hur ser det ut idag?
- Hur är den lokala satsningen organiserad?
- Vilka drivkrafter finns?

Framåtblickande

- Hur kommer den lokala satsningen att se ut framöver?
- Vilka möjligheter finns?
- Vilka hot finns?

Workshoparna inleddes med en introduktion av en representant från Riksidrottsförbundet. Vid introduktionen presenterades syftet med workshopen och studien samt att Riksidrottsförbundet bad föreningarna om ”era berättelser”. Sedan arbetade deltagarna genom att reflektera föreningsvis över frågorna, diskutera sinsemellan och delge sina tankar till den övriga gruppen.

Utöver grundfrågeställningarna tillfrågades deltagarna även om vilka möjligheter och hot de ser i framtiden. Målet var att fånga deltagarnas egna upplevelser och berättelser



om hur de har arbetat med integration, hur de har organiserat verksamheten och hur de ser på framtiden.

Workshoparna varierade i längd¹ beroende på lokala omständigheter och deltagarnas möjlighet att resa. I genomsnitt varade workshoparna i fyra timmar, ofta med en timmes paus efter den andra frågan. Gruppernas storlek varierade mellan sju och elva personer, fördelade mellan fyra till sex föreningar. Vid workshopen fick föreningarna sitta tillsammans med representanter från någon av de andra deltagande föreningarna eller, om de var tre personer från en förening, tillsammans med sina egna föreningsrepresentanter.

Workshoparna leddes av en erfaren processledare, som utöver att hålla i strukturen och ställa de tre övergripande frågorna även ställde fördjupande frågor till deltagarna när de delgav gruppen sina berättelser. Detta för att stödja deltagaren i att minnas och att hjälpa denne att formulera vad som verkligen var drivande när föreningen startade sitt arbete. Processledaren har arbetat utifrån de principer som Schein (1999) ställer upp för sådana utfrågningar, där den viktigaste principen är att låta den utfrågade äga sin egen berättelse och att ställa öppna frågor i syfte att hjälpa deltagaren att formulera sig.

Workshoparna dokumenterades av en följeforskare som antecknade det som sades i rummet direkt i ett ordbehandlarprogram. Som komplement till följeforskarens anteckningar spelades även hela workshopen in samt ett urval av de gruppsamtal som hölls under workshoparna. Följeforskarens anteckningar har fungerat som utgångspunkt för den analys som har gjorts av materialet. Sammantaget omfattar det empiriska materialet cirka 32 000 ord och cirka 17 timmar inspelat material. Metodiken att generera erfarenhetsutbyte och berättelser i workshopform har använts i tidigare studier (se t.ex. Södergren 2016 och Dua 2018).

Varje berättelse omfattar i skriftlig form cirka 200–750 ord och beskriver svaret på de tre frågorna, med huvudtonvikt på den första frågan. Deltagarna har själva strukturerat sin berättelse och låtit den ta sin början vid egen vald tidpunkt och med egen vald utgångspunkt. Deltagarna har inte förberett sina berättelser innan mötet, men de har getts tid att berätta för varandra hur de resonerade och varför de startade verksamheten.

1.3.3 Etiska överväganden

Deltagarna har i enlighet med principen om konfidentialitet lovats omfattande anonymisering vad avser namn på personer och namn på föreningar. Därför presenteras ingen fullständig deltagarlista från workshoparna eller vilka föreningar som har medverkat i studien. Anonymiseringen innebär också att vi, i samråd med

¹ Arbetstiden i workshoparna varierade mellan tre timmar och fyra timmar och tio minuter. Totaltiden för workshoparna varierade mellan tre timmar och tjugo minuter och fem timmar och femton minuter. (Se appendix 3.5.3)



Riksidrottsförbundet, valt att anonymisera vilken idrott det handlar om i föreningarnas berättelser. (En lista på de idrotter som varit representerade finns ovan, under 1.3.1 Kriterier för urval.) Deltagarna har blivit informerade om studiens syfte, om hur materialet ska användas och att det inte ska förekomma namn på varken förening eller deltagare i den skriftliga presentationen av studien.

Samtliga deltagare under workshoparna har även efter information från följeforskaren givit sitt samtycke till att delta i studien och till att workshoparna blivit inspelade. Det insamlade materialet nyttjas enbart till att framställa en forskningsrapport. Även detta informerades deltagarna i studien om.

1.3.4 Analys

Materialet från workshoparna har analyserats med hjälp av tematisk narrativ analys (Riessman 1993). Detta innebär att fokus har legat på innehållet i deltagarnas berättelser. Utgångspunkten i tematisk narrativ analys är att kunna jämföra mellan fallen och att kunna finna gemensamma teman i de berättelser som analyseras.

Analysen har genomförts i tre steg i enlighet med Miles och Huberman (1994). I det första steget lyssnade forskaren igenom samtliga ljudinspelningar och kompletterade med stöd av dessa anteckningarna som förts under workshoparna samt transkriberade inspelade gruppsamtal i sin helhet. I det andra steget sammanfogades de enskilda föreningarnas berättelse till en sammanhängande berättelse. I det tredje steget kodades berättelserna och jämfördes med varandra för att dra slutsatser om föreningarnas arbete.

I analysen antas att de uttalanden som görs av individuella personer så långt det är möjligt talar om erfarenheter som är gemensamma för hens förening, som flera på hemmaplan delar och som alltså inte enbart är personliga åsikter. I vissa fall, när så tydligt framgår av individuella utsagor, är uttalandena att betrakta som personliga för den som talar. De citat som presenteras är sådana som finns inspelade och de återges i skriftspråksanpassad form för att underlätta för läsaren.

1.3.5 Grundläggande begrepp

I denna rapport används begreppet nyanländ som samlingsbegrepp för alla typer av immigranter. Migrationsverket har skapat en ordlista som särskiljer olika termer för immigration. I föreningarnas berättelser skiljer deltagarna inte alltid tydligt mellan dessa distinktioner när de muntligt berättar om sitt arbete. Till exempel skiljer de inte



alltid mellan nyanländ och asylsökande. Oftast framgår det dock av sammanhanget vad som avses. Här några definitioner av nyckelbegreppen kring integration²:

Asylsökande – en utländsk medborgare som tagit sig till Sverige och sökt skydd, men som väntar på beslut och som därmed saknar uppehållstillstånd. Bor ofta i anläggningsboende eller i eget boende.

Nyanländ – en utländsk medborgare som har erhållit uppehållstillstånd och svenskt personnummer. Är ofta placerad i en kommun och inskriven hos arbetsförmedlingen. En person räknas som nyanländ under 36 månader efter att hen har fått sitt uppehållstillstånd.

Ensamkommande (barn) – barn eller ungdomar (under 18 år) som kommer till Sverige utan anhöriga, föräldrar eller annan vårdhavare.

Integration – Begreppet integration saknar en egentlig definition. De flesta teoretiker är dock överens om att det handlar om insatser både från den som anlant till ett nytt land och från personer i mottagarlandet (Bakker, Cheung & Phillimore 2016).

Integration kan därmed förstås som en ömsesidig process där båda parter agerar på ett sådant sätt att integration blir möjligt. Det handlar då både om hur migranten agerar och vilket bemötande hen får. Joyce (2017) gör en distinktion mellan socio-ekonomisk integration och socio-kulturell integration. Med **socio-ekonomisk integration** avses i första hand möjligheten att etablera sig på arbetsmarknaden och möjligheten till egen försörjning. Med **socio-kulturell integration** avses hur väl de nyanlända lyckas knyta kontakter med majoritetskulturen i mottagarlandet och hur mycket de identifierar sig med kulturen i det nya landet. Här ingår även det bemötande som de nyanlända får när de anländer till det nya landet. Fundberg (2003) beskriver integration ur perspektivet **självald identitet** och **tillskriven identitet**, där självald identitet är den identitet individen själv väljer att uppfatta sig som medan tillskriven identitet är något som någon annan än individen själv tilldelar hen, det vill säga hur omgivningen väljer att betrakta och benämna en individ.

Inkludering – Riksidrottsförbundet använder begreppet inkludering som beskrivning för att nå målet att idrottsrörelsen år 2025 ska spegla Sveriges befolkning. Arbetet med att nå målet med inkludering behöver enligt Riksidrottsförbundet till exempel fokusera på att synliggöra normer som gynnar en viss del av befolkningen och som hindrar andra att bli inkluderade i idrottsrörelsen (Riksidrottsförbundet 2017).

Etablering – tvåårigt program där en nyanländ person får stöd via arbetsförmedlingen och kommunen för att etablera sig i det svenska samhället.

² Nedanstående definitioner, förutom för begreppet integration, inkludering och etablering, är hämtade från Migrationsverket (2018) ordlista, <https://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Ordforklarings.html> Tillgänglig december 2018.



Programmet kan till exempel innehålla språk, utbildning och praktikplatser (SFS 2017:820)

Uppehållstillstånd – kan antingen vara permanent eller tillfälligt. Permanent uppehållstillstånd innebär rätt att bo och arbeta i Sverige för en utländsk medborgare under obegränsad tid. Tillfälligt uppehållstillstånd innebär rätt att bo och arbeta i Sverige för en utländsk medborgare under begränsad tid.

1.4 Teoretiskt perspektiv

Frågorna i genomförda workshopar tar sin utgångspunkt i föreningarnas arbete och i deras motiv till att starta verksamhet för nyanlända. Frågan fokuserade därmed inte explicit på vilka utmaningar föreningarna hade mött eller ställts inför utan de fokuserade mer på hur föreningarna har arbetat och hur de har löst uppdykande problem och utmaningar. Detta perspektiv kan härledas till Fredrickson (2001) teori om skillnaden mellan positiva och negativa emotioner. Enligt Fredrickson vidgas perspektivet när vi ombeds beakta det positiva eller när vi befinner oss i positiv sinnesstämning. Det är då möjligt att få ett bredare perspektiv på saker och att ”expandera” sitt tänkande. Motsatsen händer när vi befinner oss i negativt känsloläge. Då minskar synfältet och vi fokuserar på det negativa som vi har framför oss.

Studiens teoretiska perspektiv tar sin utgångspunkt inom den organisationsforskning som i första hand bedrivs inom företagsekonomi och som i den engelskspråkiga delen av världen går under begreppet Organizational Behavior (OB). Detta perspektiv fokuserar i huvudsak på tre aspekter av organisation och organisering: organisationsstruktur, organisationskultur och ledarskap. Nedan redogörs för de teoretiska utgångspunkter som har varit vägledande vid sammanställning och analys av det insamlade materialet. Två huvudsakliga teoriområden kommer att användas: organisationskultur och entreprenörskap. Skälet till att välja dessa två teoretiska områden är att föreningarnas berättelser visar på betydelsen av individens initiativ och entreprenörskap, och hur viktig den lokala föreningskulturen är för att integrationsarbete ska fungera.

1.4.1 Organisationskultur

En organisations kultur bidrar till att skapa förutsättningar för utveckling och förändring. Föreningarnas lokala organisationskultur kan därför både möjliggöra och förhindra/försvåra integrationsarbete. Som vi ska återkomma till längre fram, leder olikheter i organisationskulturen och i kringliggande samhället också till att olika föreningar behöver bedriva integrationsarbete på olika sätt. Vad är då organisationskultur?

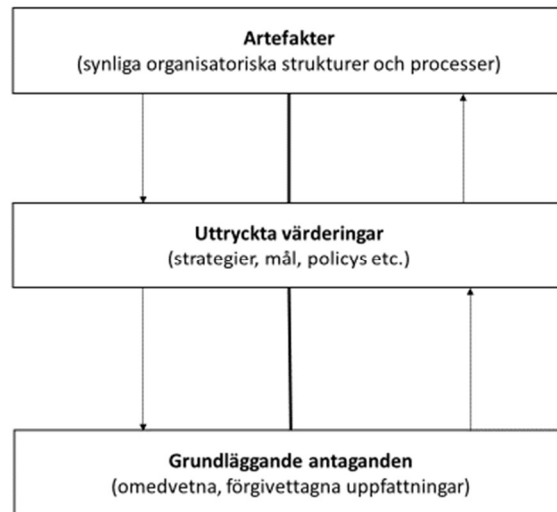


Kultur behöver studeras och förstås i ett lokalt sammanhang eftersom det är de lokala förutsättningarna som har skapat kulturen. Schein (2004, s. 17) definierar en grupps kultur som ”ett mönster av delade grundläggande antaganden som har lärts in av en grupp när den löste problemet med extern anpassning och intern integration, som har fungerat tillräckligt bra för att uppfattas som rätt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att agera, uppfatta och tänka i förhållande till det problemet”.³

Kulturen är alltså enligt Schein något som har växt fram genom en grupps, eller en organisations, historia och som påverkar hur individer i gruppen kommer att bete sig. Kulturen är delvis synlig i de beteenden som är observerbara, men mycket av kulturen ligger dolt i osynliga normer och grundläggande antaganden.

Scheins, numera starkt vedertagna, modell för en organisations kultur beskriver kulturen i tre nivåer. **Den första nivån** består av synligt observerbara ting, vilket Schein väljer att kalla för artefakter. Exempel på kulturella artefakter kan vara sådant som klädsel, bemötande och inredning i organisationens lokaler. Sådana synliga ting är lätta och observera och att lägga märke till, men de är mycket svåra att tolka. Vad dessa artefakter faktiskt säger om organisationens kultur är svårt att utläsa ur det synligt observerbara. **Den andra nivån** består av vad Schein kallar för uttryckta värderingar, det vill säga sådana värderingar som står att finna i en organisations strategiska dokument, policys, stadgar etcetera. Dessa uttryckta värderingar är sådana som organisationen säger sig tycka vara viktiga och som man vill ska omfatta allt som organisationen gör. **Den tredje nivån** kallas för grundläggande antaganden, och med detta avses sådana antaganden som omedvetet styr en grupps eller organisations handlingar. Det kan till exempel handla om grundläggande människosyn, tidsuppfattning, handlingar eller relationer. Det är enligt Schein dessa grundläggande antaganden som i själva verket styr gruppens handlingar, oavsett vilka värderingar gruppen säger sig ansluta till i nivån ovanför. Figur 1 nedan sammanfattar Scheins kulturmodell.

³ “a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.



Figur 1: Scheins kulturmodell (Schein 2004)

Den poäng som Schein vill lyfta fram med de olika pilarna är att grundläggande värderingar påverkar vilka värderingar vi kommer att ansluta oss till, vilket i sin tur påverkar hur organisationen kommer att se ut och hur medlemmarna kommer att bete sig. Detta är de uppåtgående pilarna. Å andra sidan, menar Schein, hur vi beter oss, klär oss, för oss och pratar på artefaktnivå kommer i sin tur att påverka vilka värderingar vi ansluter oss till och även i förlängningen hur vår grundläggande syn på världen formas. Förändring av en kultur kan alltså ske från båda utgångspunkterna.

Enligt Alvesson (2002) bygger en organisations gemensamma handlande och organiserande på gemensamma föreställningar som i sin tur tillhandahålls av kulturen i en organisation. Organisationskultur kan därmed beskrivas som de värderingar, idéer, symboler och föreställningar som är gemensamma för en organisation.

Gemensamt för Alvesson (2002) och Schein (2004) är synen att kultur både formar och formas av de deltagare som finns i kulturen, det vill säga kulturen är en produkt av de föreställningar och beteenden som deltagarna har samtidigt som kulturen formar deltagarnas beteenden och föreställningar. Notera de dubbelriktade pilarna i Scheins kulturmodell.

Kultur handlar om syfte och mening och hur medlemmarna i en kultur förstår sin vardag och svarar på frågan om varför organisationen finns till och meningen med verksamheten. Enligt Morgan (1999, s.157) måste kulturen "tolkas som en aktiv levande företeelse med vars hjälp människor tillsammans skapar och återskapar den värld de lever i". Kulturen består därmed av normer, värderingar, beteenden och



kommunikationsmönster som alla påverkas av organisationens historia och de grundläggande värderingar som kulturens medlemmar omedvetet ansluter sig till. Normer är starkt styrande beteendekoder för hur en person kan uppföra sig inom en definierad kultur. Rådande normer är alltid osynliga och blir synliga först när någon bryter mot dem. Normer som mönster för beteende har skapats för att underlätta den dagliga interaktionen mellan en grupps medlemmar (Feldman 1984).

Styrkan med begreppet organisationskultur är enligt Morgan (1999) att det sätter ljuset på symboler och artefakter och dess betydelse för en organisation som annars tas för givet. Ytterligare en styrka är att organisationskultur även sätter fokus på beteende och handlingar (jfr Weick 1979) och därmed ger människorna i organisationen en framträdande roll. Organisationskultur ger även verktyg till att bättre förstå förändringar inte enbart som ett design- eller strukturproblem utan även som en förändring av de symboler och metaforer som finns i organisationens kultur.

Kulturen kan i det här fallet skilja mellan föreningarna och även inom hela idrottens organisation. Schein (2004) menar att det är svårt att tala om en enhetlig kultur inom stora organisationer och att dessa nästan alltid kommer att bestå av subkulturer inom avdelningar och verksamhetsområden. Detta blir särskilt tydligt om vi beaktar hur kultur uppstår enligt Schein. Eftersom det är en grupp av individer som skapar och upprätthåller en kultur är det därför mycket rimligt att den kan se olika ut inom olika delar av en större organisation.

1.4.2 Entreprenörskap och intraprenörskap

Berättelser från lokala idrottsföreningar visar att de flesta integrationssatsningar har kommit till stånd tack vare initiativ som tagits av enskilda individer som velat bidra till inkludering av nyanlända. De har tagit vara på möjligheter och omsatt idéer i praktisk verksamhet. De har med andra ord varit entreprenörer inom föreningen. Att möjliggöra entreprenörskap (eller intraprenörskap) är sannolikt en nyckel till att främja integration inom idrotten. I detta avsnitt ska vi se närmare på teori om entreprenörskap och intraprenörskap.

Med entreprenörskap menas när en individ ser en möjlighet i affärslandskapet och agerar på denna möjlighet genom att bilda ett nytt företag (Gartner 1990). Ett liknande sätt att definiera entreprenörskap är att se entreprenörens beteende inte direkt kopplat till företagande och affärer utan mer se entreprenören som en "kreativ ingenjör" som är uppmärksam på förändringar i omgivningen och som tack vare denna uppmärksamhet även kan vara med och påverka pågående trender och förändringar (Johannisson, Madsén & Wallentin 2000)

Gartner (1990) fokuserar på entreprenöriella beteenden och processer snarare än på entreprenören som individ och dennes egenskaper. Enligt Gartner är entreprenörer



personer som genomför en process från idé till genomförande, det vill säga entreprenörskap utgörs av att skapa och organisera nya organisationer.

Begreppet intraprenörskap har börjat användas i litteraturen för att benämna det individer inom företag gör för att kunna lansera en ny produkt, tjänst eller verksamhet. En enkel definition av intraprenörskap skulle alltså kunna vara entreprenörskap inom existerande organisationer (Antoncic & Hirsch 2001). Intraprenörskapet skiljer sig med andra ord från entreprenörskapet i så måtto att upptäckten av nya möjligheter och lanserandet av en ny produkt⁴ eller verksamhet sker *inom* ett redan existerande företag eller organisation.

Intraprenörskap definieras av Antoncic och Hirsch (2003, s. 9) som ”framväxande beteendeintentioner och beteenden som är relaterade till avvikelser från vanliga sätt att göra affärer i existerande organisationer”.⁵ Det handlar därmed om att inom ett givet organisatoriskt ramverk hitta nya sätt att agera för att förverkliga nya idéer och produkter.

Begreppen intraprenörskap och entreprenörskap är ett individcentrerat sätt att beskriva hur nya idéer och nya produkter/verksamheter föds inom en organisation. Men individen agerar inte i ett vakuum utan det finns ett organisatoriskt sammanhang för den agerande individen, inte minst beroende på organisationens kultur. Detta är särskilt tydligt när det kommer till intraprenören som agerar inom en befintlig organisation.

Vikten av förändring betonas för intraprenören. När en ny idé ska omvandlas till en ny produkt krävs vanligen nya arbetssätt, nya rutiner och nya beteenden. Detta medför att intraprenören också kan betraktas som något av en expert på att driva förändring, eftersom förändring är en nödvändig ingrediens för att förverkliga den nya produkten eller idén. Fördelen för intraprenören är att denne har tillgång till en redan existerande organisation inom vilken den nya produkten kan tas fram. För entreprenören väntar en längre väg som involverar bildandet av ett nytt företag för att förverkliga sin idé. Baksidan av intraprenörskapet kan å andra sidan vara det motstånd mot förändring som kan finnas i organisationer och den tröghet som många organisationer uppvisar. Att vara intraprenör kan därför ibland uppfattas som mer krävande än att vara entreprenör med full kontroll över sitt nybildade företag.

De individer som representerar föreningarna kan i den här studien betraktas som intraprenörer inom sin egen förening, men också inom idrottens övergripande organisation. I några fall har individerna valt att starta nya föreningar. Om detta ska ses som ett entreprenörskap, det vill säga att de bryter sig ur en existerande

⁴ Med produkt avses här en vara eller en tjänst (se t.ex. Grönroos 2002).

⁵ ”*emergent behavioral intentions and behaviors that are related to departures from the customary ways of doing business in existing organizations.*”



organisation (förening) för att skapa en ny, eller som intraprenörskap, det vill säga att de inom idrottens övergripande organisation försöker skapa något nytt, beror på ur vilket perspektiv man väljer att se på föreningarna.

Gibb (1993) har utvecklat en klassifikation av egenskaper som kännetecknar en entreprenör. Modellen fokuserar på tre områden: entreprenöriella beteenden, förmågor och egenskaper. De beteenden som kännetecknar en entreprenör presenteras i tabell 2 nedan. Gibb menar att alla dessa beteenden går att lära in.

Tabell 2: Entreprenöriella beteenden.

Beteenden	
Agera självständigt på eget initiativ.	Kreativ problemlösning och konflikthantering.
Arbeta aktivt för att uppnå mål.	Möjlighetssökande.
Svara flexibelt på utmaningar.	Engagemang för att göra saker.
Kunna hantera ovisshet.	Övertyga andra.
Risktagande under osäkra omständigheter.	

(Gibb 1993)

Ett sätt att föra samman organisationskultur och entreprenörskap har gjorts av forskare vid Uppsala universitet. I den så kallade intraprenörskapskompassen lyfts två typer av kultur fram som är gynnsamma för innovation: en **ambitiös organisationskultur** och en **omfamnande organisationskultur**. Med en **ambitiös organisationskultur** avses företag som ser positivt på utvecklande av nya produkter och tjänster och som är mån om att ligga steget före sina konkurrenter. Med en **omfamnande organisationskultur** avses en kultur som ser milt på misslyckande och som tillåter experimenterande. Den omfamnande kulturen kännetecknas även av att all kunskap i organisationen betraktas som gemensam egendom. Resultaten i deras studie pekar på att en ambitiös kultur korrelerar positivt med företagets förnyelseförmåga. När det gäller omfamnande kultur är resultaten något förvånande det motsatta: en omfamnande organisationskultur korrelerar negativt med företagets förmåga att förändra och förnya. Blomkvist, Kappen och Zander (2017, s. 42) kommenterar detta: "En omfamnande kultur kan innebära många andra fördelar för företagets verksamhet, men resultaten visar att den begränsar möjligheterna att genomföra en mer omfattande förnyelse av den existerande produkt- och tjänsteportföljen." Den omfamnande kulturen stöder alltså inte de större förändringar som behöver genomföras för att lansera helt nya verksamheter och/eller arbetssätt. I dessa fall behöver kulturen vara mer ambitiös och omfatta även en förändring i



inställning, så kallad mindset. Det är rimligt att anta att integrationsarbete är en intraprenöriell verksamhet som främjas av en ambitiös och omfattande organisationskultur.



2. Studiens resultat

I detta kapitel presenteras studiens resultat från 31 föreningars berättelser från de sex workshoptillfällena. Under workshoparna diskuterades föreningarnas arbete med integration ur tre olika tidsperspektiv: hur det såg ut när föreningarna började sin integrationsverksamhet, hur arbetet ser ut idag samt hur föreningarna ser på framtiden för arbetet. Framställningen i kapitlet följer dessa tre frågeområden. Utöver detta presenteras tre ytterligare teman där analysen genererade tydliga resultat: a) möjliggörande faktorer i integrationsarbetet, b) de utmaningar och svårigheter som föreningarna ser, och c) föreningarnas tankar om integration.

Som tidigare framgått var föreningarna utvalda för att bidra med så stor variation som möjligt med avseende på storlek, idrott, geografi, storstad/landsbygd. Några föreningar har anställd personal (t.ex. kanslist) medan andra bedriver sin verksamhet på helt ideell grund, utan anställda.

De citat som förekommer i texten är direkt hämtade från workshoptsamtalen, men förenklingar har gjorts, från talspråk till skriftspråk. Citaten har anonymiserats och platser och personnamn är borttagna, inklusive vilken idrott det handlar om. (Se avsnitt 1.3.3 kring anonymisering.)

2.1 Starten på föreningarnas integrationsarbete

Huvuddelen av de projekt som föreningarna har valt att berätta om har startat i samband med det stora antal nyanlända som kom till Sverige under hösten 2015 och våren 2016. Många föreningar uppger även att de har haft ett tidigare arbete med inkludering av nyanlända.

Starten på föreningarnas integrationsarbete ser mycket olika ut, men det går att urskilja vissa mönster vad gäller hur deras respektive lokala satsningar tog sin början och vilka motiveringar som berättarna uppger var drivande för att starta.

Nedan redovisas de vanligaste motiveringarna till att starta integrationsverksamhet i föreningarna. Föreningarna ombads att själva avgöra vilken verksamhet de ville beskriva och när den verksamheten hade tagit sin början.

2.1.1 Varför startar föreningarna integrationsverksamhet?

Efterfrågan från nyanlända på aktivitet är den motivering till start som flertalet av föreningarna beskriver. Den typen av start är vanligast på de mindre orterna. Det är också den typ av start som är vanligast förekommande i materialet. En deltagare säger till exempel: "Vi fick många [ensamkommande] på vår ort och de kom och frågade om aktiviteter och vi har en sporthall som nästan stått tom." De små orterna har till



skillnad från de större orterna inga problem med för få hallar, snarare det omvända. Det finns lediga tider i idrottshallarna där det enda som behövs för att starta upp en verksamhet är att någon kommer dit och låser upp och hjälper till med utrustning.

Efterfrågan från nyanlända kan se ut på olika sätt. En av föreningarna beskriver det som att trycket från nyanlända blev stort och att det kom många nya till varje träning.

Det var främst våra äldre pojklag och herrlag som fick en enorm belastning. Det kom fem nya vid varje träning som ville vara med. [...] Praktiskt blir det väldigt svårt. Det var svårt med respekt och med att komma i tid och lyssna på tränaren. [...] Att ha träning med så många blev svårt. Det blev ohållbart att bedriva träning. Tränarna fixade inte det och det blev en stor belastning på ordinarie verksamhet.

Ordvalen visar att det i den här föreningen uppstod en situation som föreningen inte riktigt kunde hantera. Andra föreningar har mött efterfrågan genom att organisera verksamheten på ett framväxande sätt när det kommer flera nya personer till träningarna och vill vara med, eller när de unga som bor på boende i bygden kommer till idrottshallen och frågar om de får träna där.

En annan motivering till att starta är de föreningar som medvetet har lagt stort **fokus på det sociala** inom idrotten. Dessa föreningar är i någon mån socialt inriktade från början eller har både ett sportsligt och ett socialt fokus i sin verksamhet.

Representanter från en av den typen av förening säger: "Vi har utgått från ett socialt perspektiv där vi blev uppväckta av en information som Migrationsverket hade." Föreningen hade en vana att arbeta med ekonomiskt och socialt utmanade personer och sedan, 2015 när det kom ett stort antal nyanlända, ville man försöka att göra någonting för dem som väntar på besked om uppehållstillstånd. Dessa föreningar har redan ett starkt socialt patos och en tradition av att arbeta med personer och grupper som är hårt prövade i samhället, både socialt och ekonomiskt. Samarbeten med lokala och regionala frikyrkliga rörelser är vanliga.

Det sociala engagemanget nämns av flera föreningar, både direkt och indirekt. Det sociala engagemanget går ofta hand i hand med det personliga engagemanget (se nedan). I det sociala engagemanget ingår ibland också att deltagarna i föreningens verksamhet ska ges en möjlighet att bli integrerade i samhället genom att via föreningen lära sig språk och få möjlighet till sitt första sommarjobb eller praktik för att i förlängningen kunna bli etablerade på den svenska arbetsmarknaden och i det svenska samhället: "Vi vill ge möjligheten att vara ledare inom föreningen och få en referens som ingång till första jobbet som är så viktigt för integration."

En tredje motivering till projektstart handlar om **personligt engagemang** (ofta överlappande med de två tidigare exemplen på starter). De berättelser som återges har här ett tydligt jag-perspektiv. Flera av berättarna har antingen själva anordnat HVB-



boende eller annan social verksamhet för personer som befinner sig på boenden. De ser att det framför allt saknas aktiviteter för de boende och att deras dagar ägnas åt att grubbla eller att vänta på slutgiltigt besked angående ansökan om uppehållstillstånd. Ett exempel på detta är en deltagare som säger: ”jag stod inte ut med att se hur de hade det på anläggningen” och som utifrån den personliga upplevelsen valde att göra hallen tillgänglig för spontant idrottande.

Av de drivkrafter som berättarna själva nämner tycks det vara individuella drivkrafter som dominerar. Flera av deltagarna i workshoparna uppger att de drivs av ett personligt engagemang som ofta går bortom själva idrotten.

Personligt engagemang kan också handla om att deltagaren är engagerad i föreningen och vill att den ska överleva:

Vi började 2016 för att våra 00–01 lag upplöstes [på grund av brist på spelare]. Vi stod med 04 upp till a-laget. Hela föreningen höll på att falla ihop, och det var svårt att få nya spelare. Kassören, tillika ekonomichef, hade kontakt med [en gymnasieskola] och vi provade. Det kom 20–30 [nyanlända] ungdomar på silverfat. [...] Alla var engagerade, men när vi gick ut till hela föreningen och frågade var det ingen som hörde av sig. Vi tog tag i det själva.

Det personliga engagemanget kan alltså överlappa med strävan att rekrytera nya medlemmar för att få spelare och lag som fungerar. Deltagaren som står för citatet ovan var också tydlig med att det personliga engagemanget handlade både om föreningen, för att få nya medlemmar och fungerande lag, och om integration av nyanlända. Deltagarens egen erfarenhet av att ”växa upp” i föreningen spelade här en stor roll. Det var föreningen som hade gett möjlighet till ledarutbildning och det första sommarjobbet.

Ett annat exempel som också går att hänföra till personligt engagemang är en deltagare i en förening i storstaden som på frågan varför de startade säger:

Varför [vi startade], det var flyktingströmmen, det var ingen djupare tanke. Vi hyrde upp en hall utan stöttning från någon; öppnade en hall och hörde om det var någon som ville komma. Se vad man kunde göra för den här gruppen.

Exemplet belyser också skillnaden mellan större orter och orter på landsbygden. På den stora orten var föreningen själv tvungen att betala hyra för en idrottshall medan det på de mindre orterna ofta finns en kommunal hall som inte är bokad hela tiden och som det är lätt att få tider till.

En fjärde motivering till start är när personer som själva har **migranterfarenhet** väljer att starta verksamhet för nyanlända. En deltagare säger:



Vi med invandrarbakgrund, vi visste hur det är att komma till ett nytt land och hur viktigt det är med kompisar och språk. [Idrott] var min väg in och känna mig välkommen. Vi diskuterade vad vi kan göra [...] vi startar träningar där alla får komma.

Här handlar det om personer som kommit till Sverige i början av 2000-talet och som valde att starta en helt ny förening med syfte att dels aktivera barn från familjer som nyligen anlänt till Sverige, dels att själva ges möjlighet att tävlingsidrotta. I just den föreningen valde deltagaren att hellre än att verka inom en redan existerande förening att bilda en helt ny förening, eftersom: "Vi ville drömma fritt och stort. I gamla föreningar finns det regler för hur allt ska vara. Vi ville inte vara med om detta."

Här går det alltså att ana en kritik mot etablerade föreningar där det enligt de här deltagarna inte skulle vara möjligt att lika snabbt organisera en verksamhet för nyanlända som i en redan befintlig förening.

En femte motivering till start som nämns av ett par föreningar är att de särskilt vill **arbeta med flickor** med migrationserfarenhet som inte är anslutna till några föreningar, det vill säga personer som antingen varit föreningsaktiva men som inte längre är det, eller personer som aldrig tidigare varit medlem i en idrottsförening. Berättarna benämner dessa som "föreningslösa" ungdomar.

Att få nya medlemmar till föreningen nämns också som anledning till att föreningen valde att starta sin integrationsverksamhet. Detta nämns dock inte av någon förening som den enda anledningen till att de valde att starta. Ofta nämner deltagaren först någon av de andra motiven och lägger sedan till: "Det fanns ett motiv att vi skulle hitta [utövare] och öka medlemsantalet i föreningen." Av de deltagande föreningarna är det en förening som säger att de riktade in sig på gruppen nyanlända för att öka antalet aktiva i föreningen och för att fylla på i ålderslagen. Deltagaren säger också att: "Vi har alltid haft asylsökande i föreningen, men nu gör vi det mer målinriktat. Nu vill vi specifikt få in dem."

Behovet av nya medlemmar, och i förlängningen aktiva tränare och ledare, utgör en ständig drivkraft för flera av föreningarna och de ser här en möjlighet att öka antalet medlemmar i föreningen, men i vissa fall också att bredda föreningens rekryteringsbas till grupper som man tidigare kanske inte har vänt sig till. Detta gäller alla föreningar oavsett om de återfinns på landsbygden eller i storstaden.

Få föreningar nämner att de har haft uppsökande verksamhet; för de flesta föreningar handlar det om att nyanlända har sökt upp föreningarna med en önskan om att få något att göra. Några av föreningarna har arbetat uppsökande så till vida att de har kontaktat gymnasieskolor där flera ur målgruppen befinner sig. En av föreningarna har hittat ett sätt att låta idrott i förening verka nära skolans undervisning. Eleverna får



komma till föreningen under skoltid en termin och prova på och sedan kan de välja att fortsätta och bli medlem i föreningen.

Sammantaget kan man säga att de ovan nämnda motiven att starta ofta samspelar med varandra när föreningarna väljer att starta sin verksamhet. De flesta väljer att nämna åtminstone två av dessa när de pratar om varför de valde att starta verksamheten. Ofta handlar det om ett personligt och ett socialt engagemang. För redan aktiva i föreningarna handlar det om att vilja arbeta med integration och med inkludering av nyanlända. För personer som har upplevt en liknande situation handlar det om att deras väg in i det svenska samhället har gått via idrotten och föreningslivet och nu vill de skapa samma möjlighet för dem som kommit nyligen till Sverige.

Noteras kan att ingen av föreningarna väljer att ta upp idrottsligt engagemang eller en vilja att utveckla idrotten som drivkraft för sitt arbete. Några är tydliga med att det också handlar om att värva medlemmar till föreningen och att bygga upp ungdomslag som har runnit ut i sanden, men ingen deltagare pratar om vikten eller drivkraften att utveckla svensk idrott eller att utveckla idrotts- och föreningsrörelsen. Däremot menar flera av deltagarna i studien att det utöver aktivering och integration också handlar om att i någon mening fostra nyanlända unga in i det svenska föreningslivet.

2.2 Nuläge: hur arbetet är organiserat idag

Hur arbetet ser ut idag ser olika ut mellan föreningarna. För vissa har integrationsarbetet stabiliserats och blivit en del av föreningens verksamhet och för andra har verksamheten stannat av, eller i enstaka fall helt avslutats eftersom de personer som deltagit i verksamheten har kommunplacerats på annan ort.

Utmärkande för målgruppen är enligt föreningarna att de i första hand söker aktivering, och detta gäller särskilt för dem som bor på boenden och väntar på besked gällande uppehållstillstånd. Här försöker föreningarna bidra med att skapa struktur på vardagen och ett avbrott i den väntan som asylprocessen innebär.

När föreningarna beskriver hur arbetet ser ut idag framträder tydliga skillnader mellan olika idrotter och hur det ser ut i mindre föreningar på mindre orter och i större föreningar, på större orter. Nedan nämns exempel på pågående aktiviteter och arbetssätt som framkommer i föreningarnas berättelser.

2.2.1 Öppen hall med öppna träningar

Flera föreningar arbetar med att ha öppna träningar där de gör träningsanläggningar tillgängliga för träning. Träningarna är då öppna för alla som vill komma, medlemmar som icke-medlemmar. I vissa fall kallar föreningarna detta för spontanidrott i den



meningen att någon från föreningen kommer och låser upp hallen och bollförråd och sedan får de som har kommit själva organisera själva träningen.

Ett annat sätt är att ordna en hall och sedan ha ledare, antingen ur gruppen eller från föreningen, som stöttar träningen och delar in i lag och liknande. Detta kallar föreningarna för drop-in-träning eller öppen träning och den skiljer sig något i form från den mer spontanbetonade öppna hallen.

En av berättarna beskriver den öppna träningen som en ”fri verksamhet från fem till tio på kvällen varje fredag. Det är ett organiserat kaos, alla åldrar, man vill göra olika saker”. Noteras kan också att hallen hålls öppen på fredagskvällar i syfte att aktivera unga nyanlända och ge dem något att göra under veckosluten.

2.2.2 ”Integrationslag”

Arbetet med integration ser mycket olika ut beroende på ort, idrott och föreningens storlek. Vanligt är dock att ha organiserat verksamheten i något som många föreningar benämner som integrationslag (andra kallar det för slusslag, och en förening kallar det för världslag). Den typen av lag innebär ett lag bestående av till största delen nyanlända och är alltså inte ett integrerat lag. (Mer om integrationslag återfinns under rubriken 2.7 Integration: synsätt).

Integrationslagen leds i flera föreningar av tränare och ledare som talar flera språk och som ofta har egen migrationserfarenhet. De föreningar som har flerspråkiga tränare och ledare menar att det har varit värdefullt att ha tränare som kan kommunicera med spelarna i lagen på deras eget språk. En annan variant av detta beskrivs av en förening som har två utlandsfödda tränare från vardera religionen islam och kristendom. Detta har medfört att motsättningar baserat på religion har försvunnit från träningarna. Några av föreningarna beskriver detta som en fullbordad cirkel och som något som de eftersträvar för fler av sina deltagare. Med fullbordad cirkel avses här när en nyanländ går från att vara aktiv i föreningen till att via kurser och ledarutbildningar bli en fullt ut certifierad tränare och ledare inom idrotten, utöver att bara vara en aktiv.

Inom många lagidrotter råder en cementerad åldersstruktur där det är svårt att få in tonåringar utan tidigare erfarenhet i ett passande ålderslag. Några av de mindre föreningarna har försökt lösa detta genom att låta alla nybörjare i samma ålder spela i ett lag för att sedan efter någon termin eller efter något år se vilka som kan ta en plats i det befintliga laget för den åldersgruppen. Sedan har de som inte riktigt har uppnått samma nivå bildat ett b-lag som ändå har kunnat spela matcher och cuper. B-laget har på vissa ställen också tagit emot spelare utan migrationserfarenhet som inte har tillräckliga färdigheter för att platsa i a-laget. På detta sätt har integrationslaget med tiden kommit att bli ett integrerat lag och inte enbart ett lag för nyanlända. Ett integrationslag på riktigt så att säga.



2.2.3 Vänskapscup

Ett annat sätt att arbeta för att skapa möjligheter för nybildade lag med aktiva med ringa erfarenhet att spela matcher mot andra lag är att organisera vänskapscuper. Här kan lag som inte är anslutna till ett seriesystem ändå ges en möjlighet att spela matcher mot andra. Detta har några av föreningarna på landsbygden gjort för att ge sina lag möjlighet att spela matcher och få resa utanför orten. Vänskapscupen arrangeras tillsammans med någon annan förening och tillsammans med denna planeras och genomförs en cup under ett veckoslut. Spelarna får sova i skolsalar eller gymnastiksalor och transporten till och från cupen ordnas av föreningen.

2.2.4 Individuella idrotter som inkluderar (nästan) direkt

För de individuella idrotterna har det delvis varit enklare att skapa integrerade grupper från början. Ett exempel är en kampsportförening som säger: "Vi vill gärna att de [nyanlända] som kommer börjar i vår ordinarie verksamhet", och som från början tar in nyanlända som kommer i den vanliga träningsgruppen. Här menar deltagaren att det i nybörjargrupper fungerar bra och att: "Språket går bra, man pratar inte så mycket [inom kampsport]. Man lyssnar på instruktören och gör efter så gott man kan."

I en annan kampsportförening lät föreningen gruppen med nyanlända vara en separat grupp i en eller två terminer innan de spreds ut i de andra grupperna. Detta gav också en möjlighet att se hur mycket deltagarna kunde och i vilken grupp de skulle passa in. I denna integrationsgrupp fanns tre regler: deltagarna fick enbart prata svenska med varandra, det var inte tillåtet att prata politik och det var inte tillåtet att prata religion med varandra. Deltagaren säger: "Om det är någon som vill prata politik så avbryter vi det direkt."

Här är det alltså möjligt att urskilja en skillnad mellan individuella idrotter och lagidrotter. Under en av workshoparna kommer frågan upp där en av representanterna från en lagidrott nästan avundsjukt säger: "Det är så mycket lättare när det är en individuell idrott. I lagsport fungerar det inte att slänga in en artonåring i div. 4 laget som inte har spelat förut."

2.2.5 Barn- och ungdomsverksamhet

Några av föreningarna fokuserar på barn- och ungdomsverksamhet för boende på ortens asylboende och för barn på skolan. Ett exempel är en förening som samarbetar med skolan och där träningarna är förlagda direkt efter skoltid för att undvika ett för stort glapp i tid mellan skolans slut och träningen. Detta underlättar även transporter till träningen. Föreningen tog själv kontakt med en närliggande ort som hade idrottsanläggningar som tidigare använts av en numera nedlagd förening: "Vi tog



kontakt med [kommunen] och undersökte läget. Vi kontaktade även skolan för att se om det fanns intresse för att träna efter skolan.”

Föreningen fick tack vare dessa kontakter tillgång till en befintlig träningsanläggning med tillhörande klubbstuga där de bedriver barn- och ungdomsverksamhet i åldrarna sju till tolv med cirka femtio barn.

2.2.6 Nedlagda satsningar

För ett fåtal föreningar har verksamheten helt stannat av eller till och med lagts ned. De flesta föreningar uppger att deras verksamhet har stabiliserats på en nivå som i vissa fall är lägre än de trodde både vad gäller antalet deltagare i aktiviteten och hur mycket övriga föreningen är engagerad. Ett exempel är en förening som hoppades på mer än att skapa ett integrationslag och att det med tiden skulle bli mer integrerat i föreningen. Så blev det dock inte. Deltagaren säger:

Verksamheten har inte riktigt lyckats ta klivet. Den har stått lite vid sidan av föreningen från starten. [...] Vi har haft ambitionen att göra mer och få verksamheten mer integrerad i föreningen.

I den föreningen valde föreningen att låta en privat aktör med större finansiella möjligheter ta över integrationsverksamheten, vilket av deltagaren framställdes som en besvikelse eftersom föreningen inte ”har lyckats nå upp till den ambition vi hade” .

Andra exempel på nedlagda satsningar är när grupperna har blivit för små eftersom de aktiva har kommunplacerats på andra orter. En förening som avslutat sin integrationsverksamhet har gjort det eftersom det inte längre fanns något spelarunderlag.

[Integrationsverksamheten] har dött ut. Anledningen är att killarna flyttade. De fick uppehållstillstånd och kom till andra orter. [...] Verksamheten lades ned, men vi hoppas kunna återuppväcka den.

Ett annat exempel är en förening som ansåg att ekonomin blev lidande och att deras ungdomsverksamhet betalade mycket av den verksamhet som bedrevs av vuxna nyanlända. För att komma åt detta valde föreningen att införa avgifter för samtliga spelare i föreningen, vilket då ledde till att många i målgruppen slutade. ”Vi har sett att vi tappar många spelare som inte vill betala medlemsavgifter.” Här är det deltagaren som själv gör tolkningen att deltagarna valde att sluta när det också kan handla om att de tvingades att sluta eftersom de inte kunde betala medlemsavgiften.

Några föreningar nämner också att det är svårt att upprätthålla långsiktiga satsningar som ska bära sig över tid när projektmedel tilldelas årligen. En förening valde att lägga



ned sin verksamhet när de det andra året fick avslag från sitt specialidrottsförbund på sin ansökan om projektmedel.

Inriktningen för [projektmedel] ändras hela tiden och det är svårt om man vill göra en grej som tar flera år att bygga upp. Det går knappt att söka för projekt som tar längre tid. Man ska avsluta och bränna [pengarna] på kort tid.

Flera föreningar är inne på frågan med långsiktighet i satsningarna. En deltagare säger: "Projekten måste vara längre, de kan inte bara vara ett år och de måste finnas en större uthållighet."

2.2.7 Integration

I berättelserna framträder olika sätt att arbeta med integration och hur en förening på bästa sätt kan arbeta och organisera sin verksamhet för att sörja för integration. En variant är den typ av integration som är tänkt att snabbt leda till att nyanlända lär sig svenska, lär sig att förstå hur det svenska samhället fungerar och lär sig om svenska värderingar. Detta görs genom att placera nyanlända i en blandad grupp, med andra nyanlända, och att de där uppmuntras att prata svenska med varandra. En deltagare säger: "Om det ska vara en integrationssatsning så ska det inte bara vara en aktivitet. De ska inte träna enskilt för sig."

Några föreningar har valt en mindre direkt variant att arbeta med integration; satsningen har avdelat särskild tid för till exempel ett integrationslag inom lagidrotterna där föreningen låter de nyanlända vara, i vissa fall upp till två år, innan man har fördelat dem på de befintliga lagen. Flera av föreningarna uppger att de startade den separata verksamheten när det dök upp många nya på träningarna som inte passade in i den åldersstruktur som fanns och som kanske inte alla gånger hade uppnått samma färdighetsnivå som sina jämnåriga svenskar. Den separata verksamheten blev alltså ett sätt att lösa två av föreningarna identifierade utmaningar samtidigt: Vad ska föreningen göra med de ungdomar som inte passar in i lagen? Hur ska föreningen kunna hålla ordning på sina ordinarie träningar så att inte de befintliga ungdomarna tappar sugen?

En tredje variant på integrationssynsätt och arbetssätt är en förening som medvetet försökt knyta en nyanländ till en svensk i föreningen för att på så sätt skapa individuella relationer som är lättare att upprätthålla än om man enbart skulle arbeta med alla nyanlända som en grupp. Detta har visat sig framgångsrikt då den individuella relationen blir starkare med tiden och de nyanlända ser att de vågar anförtro sig till sin "fadder". Dock finns det även i denna förening en problematik med att få in gruppen nyanlända som helhet i de svenska lagen i föreningen. Även här såg man risken att det blir en segregationsverksamhet.



Flera deltagare lyfter i samtalen fram risken att integrationsaktiviteter förvandlas till segregationsaktiviteter om de som är nya i föreningen och i Sverige inte snabbt kommer in i ordinarie föreningsverksamhet. De aktiviteter som skapas för nyanlända riskerar på så vis bli en isolerad ö som de vanliga föreningsmedlemmarna och tränarna inte behöver befatta sig med. Några är självkritiska och menar att de kunde ha gjort mer, medan andra ser att ansvaret inte enbart ligger på dem själva.

Några av föreningarna är tydliga med att deras verksamhet inte är ett integrationsprojekt utan att det är en del av den ordinarie verksamheten. Just för att göra det tydligt för alla i föreningen att det inte är något som är tillfälligt och som enbart ska pågå under en kortare tid. ”Vi vill helst att de som börjar [hos oss] börjar i vår ordinarie verksamhet. [Just nu] har vi inte igång några projekt eller grupper för nyanlända.”

För dem som själva driver den här typen av verksamhet förefaller detta vara en självklarhet, men att organisera något i projekt implicerar ett tidsbegränsat åtagande. Därför kan det vara svårt för dem som leder integrationsverksamheten att kommunicera med övriga i föreningen och särskilt styrelsen om de har olika syn på verksamhetens varaktighet.

2.3 Synen på framtiden

Synen på framtiden skiljer mellan föreningarna. En av berättarna säger till och med att ”det var lättare i det kaos som rådde 2015” och menar att det vid den tidpunkten gällde att agera och inte tänka för mycket. Nu när verksamheten har satt sig och ska börja organiseras och passas in i rådande strukturer upplever deltagaren det som svårare. Kanske ett exempel på hur svårt det faktiskt är att anpassa redan existerande strukturer till något nytt.

De flesta föreningar har en positiv syn på hur framtiden kommer att gestalta sig. Ställt mot detta finns de föreningar som snarare menar att framtiden ser mörk ut. De som ser framtiden som ljus menar att nu har man lärt sig av sina initiala misstag och man har börjat få kläm på hur bidragssystem och ansökningar för stöd fungerar. Man menar också att verksamheten har börjat stabilisera sig och att det nu finns tränare och ledare som borgar för en fungerande verksamhet även långsiktigt.

Några av föreningarna som har en mörkare bild av framtiden anser att de kunde ha gjort mer och att de inte har nått fram till den vision de hade när de påbörjade arbetet. I vissa föreningar verkar verksamheten ha stannat av nästan helt. En av föreningarna som bedriver lagidrott beskriver hur verksamheten mer eller mindre runnit ut i sanden, av olika skäl. Det kan handla om svårigheten att få verksamheten att bli en integrerad del av föreningens ordinarie verksamhet eller att antalet asylsökande på orten har



minskat drastiskt på grund av antingen utvisningsbeslut eller tack vare beviljade uppehållstillstånd som medfört att de har blivit kommunplacerade på annan ort.

Flera av de mer självkritiska föreningarna lyfter fram hur den verksamhet som har organiserats för nyanlända och asylsökande inte har påverkat den vanliga föreningsverksamheten och att det ofta har blivit till en segregering verksamhet: ”Hur mycket integration är det?” frågar sig en av deltagarna när hen beskriver hur en grupp nyanlända kommer till idrottshallen en gång i veckan och tränar i sin grupp utan att interagera eller träffa andra medlemmar i föreningen.

Andra föreningar står inför svårigheter såsom brist på ledare, brist på inomhushallar och svårighet att anställa den personal som behövs för att driva verksamheten. Samtidigt säger sig dessa föreningar se framtiden an med tillförsikt och att de ska fullfölja vad de har påbörjat och inte låta sig hindras av motgångar. Här säger en av deltagarna: ”Arbetet har börjat och jag tänker inte ge mig.”

Nästan alla föreningar tar upp ekonomi som ett hot inför framtiden samtidigt som de menar att de skulle ha dragit igång verksamheten i vilket fall som helst, med eller utan stöd från distriktsidrottsförbunden. Ekonomi tycks vara det som mest bekymrar föreningarna idag, men samtidigt verkar det inte vara det som är viktigt för att få igång en verksamhet, och kanske inte heller för att få en verksamhet att flyta på långsiktigt. När det sociala engagemanget tar över verkar det som att föreningarna hittar vägar att organisera verksamheten i vilket fall.

Många av föreningarnas projekt har startat utan projektmedel mer som en nödvändighet att agera. Viljan att göra något och att få föreningen och i vissa fall bygden att leva är minst lika viktig som det ekonomiska stödet från distriktsidrottsförbunden. Föreningarna menar naturligtvis inte att stöden till projekten är oväsentligt, men det går ändå inte att bortse ifrån möjligheten att flera projekt skulle ha genomförts även utan tilldelade medel.

2.4 Vilka förutsättningar behöver föreningarna för att lyckas med integrationsarbetet?

Nedan presenteras sådant som föreningarna själva lyfter fram som viktiga faktorer för att långsiktigt få verksamheten att fungera. Ingen av föreningarna väljer att beskriva sitt arbete som enbart framgångsrikt eller som färdigt. Alla föreningar ser det som en pågående verksamhet som de vill fortsätta med och som i vissa fall ännu inte har nått ända fram. Att ingen väljer att kalla det man gör som framgångsrikt kan böttna i de högt ställda ambitioner och krav som dessa eldsjälar har satt på sig själva och på den verksamhet de organiserar. Nedan redovisas de faktorer som enligt representanterna för föreningarna skapat gynnsamma förutsättningar för deras integrationsverksamhet.



Föreningarna nämner **ekonomi** som en viktig förutsättning för en fungerande integrationsverksamhet. Någonstans ifrån måste föreningarna få resurser till att bedriva verksamheten, ofta med grupper som själva har svag ekonomi. Föreningarna nämner ekonomin som ett hot inför framtiden, men de säger också att ekonomin inte var avgörande för att starta upp verksamheten. Vissa säger att de skulle ha startat upp i alla fall eftersom de såg ett behov hos målgruppen. Detta gäller särskilt för de föreningar som utgår från ett starkt socialt engagemang. Här är det flera som säger att deras kontakt med distriktsidrottsförbunden kring möjlig projektfinansiering kom in senare, när verksamheten redan var igång. Detta gäller dock inte alla föreningar. Andra föreningar sökte sig till distriktsidrottsförbund och Riksidrottsförbundet i ett tidigt skede för att höra hur de kunde få ekonomiskt stöd för en integrationsverksamhet.

En viktig faktor som lyfts fram är att tidigt **involvera styrelsen** och att tillsammans med styrelsen formulera en strategi med syfte och mål för den verksamhet som riktas till nyanlända. En deltagare säger: ”Det tar längre tid än jag trodde att nagla fast det i styrelsen.” Några av föreningarna uppger att de i ett tidigt skede inte hade styrelsen med sig, vilket ledde till svårigheter senare. I ett exempel handlade det om att integrationsverksamheten hade städat ut ett oanvänt förråd för att använda det till cykelverkstad istället. Detta gjorde man utan att informera styrelsen, vilket enligt deltagaren inte blev så bra. Lärdomen från den föreningen var att alltid informera och hålla styrelsen underrättad om verksamheten: ”[Nu] lägger vi fram allt för styrelsen innan vi gör det och nu har det spridit sig så att alla ser resultat.”

Några föreningar resonerar i termer av **idrottsrörelsens strategiarbete**, ”Strategi 2025” som syftar till att få fler att fortsätta med idrott upp i åldrarna. Detta har uttryckts som att gå från en triangel till en rektangel, där bredden behålls även upp i åldrarna och där fokus inte alltid behöver vara en elitsatsning för dem som är kvar inom idrotten. Några föreningar arbetar aktivt med detta utan att hänvisa till strategi 2025 och andra föreningar pratar om hur deras rektangel ska kunna uppstå. Andra föreningar har intuitivt arbetat med detta utan att vara helt insatta i strategi 2025. För dessa föreningar handlar det också om överlevnad och att kunna behålla medlemmar även i övre tonåren och uppåt: ”[Om vi ska gå] från triangel till rektangel: vi har pojklag, sedan ingenting och sedan pojkar arton. Från sexton har vi inga tjejlag. [...] Vi måste fylla på i mitten.”

De flesta föreningar är överens om att idrottens stängda åldersstruktur försvårar arbetet med att integrera nybörjare i tonåren. Inom många idrotter bygger strukturen på att du har börjat i tidig ålder och sedan tillhört ditt ålderslag, för att slutligen kunna spela på a-lagsnivå som junior eller senior. Att hoppa in i denna struktur som nybörjare i tonåren är mycket svårt. Detta gäller inte enbart för lagidrotter utan är även giltigt för flera individuella idrotter. Brottnings kan nämnas som ett exempel där det kan vara tufft att gå in i sin åldersklass som nybörjare och möta brottare med lång erfarenhet.



Föreningarna menar att **stödet från distriktsidrottsförbunden och specialidrottsförbunden** är viktigt för integrationsarbetet. Dock inte i första hand i form av ekonomiskt bidrag, utan snarare som ett bollplank och som ett stöd i hur de ska organisera sin verksamhet på bästa sätt och ta del av andras erfarenheter. Nyckeln till mycket av detta stöd har enligt föreningarna varit de koordinatörer som distrikten har anställt. Koordinatorernas uppgift har bland annat varit att stötta föreningarnas arbete och att komma med goda råd och fördela medel riktade till idrottsföreningar. Detta stöd beskriver föreningarna som mycket viktigt i sitt arbete med att få till en fungerande verksamhet. Här kan man notera hur viktigt det är med någon som kan systemet och som har tidigare erfarenhet av liknande arbete. Projektledare i föreningarna genomför ofta den här typen av projekt för första gången och de kan då känna sig lite ensamma och osäkra i sin roll och hur de ska lösa uppgiften. I den situationen har stödet från distriktsidrottsförbunden varit mycket välkommet. Sammantaget är det alltså både organisatoriska aspekter och enskilda individer som fungerar som möjliggörare för föreningarnas arbete.

2.5 Utmaningar ur föreningarnas perspektiv

Några av de hinder eller svårigheter som tas upp av föreningarna är **svårigheten att integrera flickor**, och särskilt flickor i tonåren. Ett par av föreningarna säger sig ha startat sin integrationsverksamhet med fokus just på flickor och det är känt sedan tidigare att det inte är lika enkelt att få in flickor i idrotten. Detta hinder förefaller vara gemensamt för i stort sett alla föreningar och även de som arbetar med yngre flickor i sina barngrupper säger sig vara beredda på eventuella kommande svårigheter att behålla flickor i tonåren i sina lag och i sina föreningar.

Föreningarna nämner också svårigheten att **involvera föräldrar** i verksamheten. Mycket av föreningarnas verksamhet bygger på aktiva föräldrar som kan ställa upp i samband med matcher och träningar och som kan hjälpa till med till exempel skjuts till och från matcher och träningar och tvätt av kläder och vård av utrustning. Här är det svårt att veta om deltagarna menar att detta gäller generellt för alla föräldrar eller om det gäller specifikt för gruppen nyanlända. I vissa berättelser går det att ana att utmaningen med att engagera föräldrar är en generell utmaning för föreningarna. Detsamma gäller för utmaningen med att involvera flickor i tonåren.

Transporter är också ett hinder för föreningarna och något som är förknippat med höga kostnader i samband med till exempel resor inför bortamatcher. Detta är särskilt tydligt för föreningarna på mindre orter och som har lag i seriespel. Där kan det handla om mycket långa transporter inför bortamatcher i serien. Detta innebär också att kostnaderna för föreningen blir höga. Träningar är det lättare att organisera transporter inför. En av föreningarna har även sett till att det finns cyklar tillgängliga som medlemmarna kan använda för att ta sig till träningarna. Cykeln innebär också en



frihet att röra sig inom orten. Individuella idrotter som har träning i en viss lokal, tar inte upp transporter som ett särskilt hinder. En förening beskriver hur de har valt att lösa transportfrågan på egen hand för att möjliggöra matchspel med föreningar på andra orter: ”Jag köpte en busslinje mellan kommunerna, det var dyrt, men det finns pengar att söka på olika ställen.”

Ytterligare ett hinder som tas upp är frågan om **medlemsavgifter** och hur dessa ska hanteras för grupper som har låg inkomst. De flesta föreningar vill att det ska vara tydligt för dem som deltar i en verksamhet att det inte är gratis. Sedan kan man organisera detta på flera olika sätt. Några föreningar har valt att helt slopa träningsavgifter och medlemsavgifter och istället infört ett system där medlemmarna så att säga arbetar av sitt medlemskap genom att hjälpa till runt anläggningen och vid matcher och träningar. Andra föreningar har kraftigt subventionerade avgifter för asylsökande och nyanlända, men där de ändå får betala mellan 50 och 100 kronor för ett medlemskap. Ytterligare några föreningar har inga medlemsavgifter för nyanlända och asylsökande medan de andra familjerna i föreningen betalar avgift. Detta är dock något som inte alltid kommuniceras ut i föreningarna. Vanligast verkar vara subventionerade avgifter följt av att de som inte kan betala istället ges möjlighet att arbeta av sina avgifter genom att hjälpa till i föreningen. Det senare kan även fungera integrerande eftersom de som arbetar i föreningen till exempel kan arbeta med försäljning av korb och dricka i samband med match och då ges möjlighet att interagera med andra.

Sättet att hantera medlemsavgifter varierar således, från att helt avskaffa dem och låta medlemmar arbeta av avgiften genom ideellt arbete i samband med match och träning, via subventionerade avgifter till att låta personer som man vet har svårt att betala slippa betala avgift tills vidare. De flesta föreningar har över lag relativt låga avgifter.⁶

Föreningarna är överens om att det kan uppfattas som problematiskt att mycket av verksamheten **organiseras i projektform** och att den får årlig finansiering. Detta medför att det blir svårt att hålla ett långsiktigt perspektiv. En deltagare anser att: ”Projekten måste vara längre. De kan inte bara vara på ett år. Och de måste ha en större uthållighet.”

Många föreningar vittnar om hur verksamheten har stannat av när de efter ett eller ett par år har fått avslag på sin ansökan om fortsatta projektmedel. Några av föreningarna är kritiska till sina specialidrottsförbund och menar att det alltför ofta, och i deras ögon delvis godtyckligt, ändras inriktning för vilka projekt som beviljas stöd och att detta

⁶ Av de belopp som nämns förekommer beloppen 200–300 kronor i medlemsavgift och 300–400 kronor i matchavgift per termin. I fallet tennis nämns en högre summa, runt 2 000 kronor i terminsavgift, vilket kommunen sedan har gått in och subventionerat med två tredjedelar för personer med låg inkomst.



medför tapp av energi hos föreningarna. Vikten av långsiktighet är något som betonas av alla föreningar och vikten av att kunna planera sin verksamhet för flera år framåt.

Också **krav på återrapportering** kan försvåra arbetet. Arbetet med nyanlända i föreningarna flyter ofta ihop med det allmänt pågående integrationsarbete som återfinns i vissa av föreningarna där föreningarna inte lägger alltför stort fokus på om det är nyanlända, asylsökande eller etablerade personer med utländsk bakgrund som man arrangerar verksamhet för. Ett exempel på hur detta kan bli problematiskt är när till exempel Länsstyrelsen i sin rapportering kräver att få veta hur många asylsökande utan uppehållstillstånd föreningarna har haft i sin integrationsverksamhet. Detta är något som föreningarna inte alltid har koll på och som det är mycket känsligt, på gränsen till kränkande, att fråga om. Riksidrottens föreningsstöd är också i första hand inriktat på nyanlända, det vill säga personer som har fått uppehållstillstånd och som ofta befinner sig i arbetsförmedlingens etableringsfas.

Flera deltagare väljer att ta upp problemet med att **komma i tid** till träningar. Här uppstår en konflikt mellan föreningarnas (och kanske även majoritetssamhällets) syn på tid: ”Bara att komma i tid till en träning, det är jättesvårt.” En viktig norm i föreningarna tycks vara att träningarna börjar på utsatt tid och är den aktiva inte på plats med rätt utrustning vid rätt tid så är det ett brott mot rådande norm. Flera sådana aspekter av tid kommer fram: spelare som inte kommer i tid stängs av och spelare som inte kan komma på träning eller match förväntas höra av sig. Detta är saker som föreningarna försöker vara tydliga med, men som de kanske från början inte har kommunicerat till alla deltagare.

2.6 Integration: synsätt

Vad föreningarna menar med begreppet integration är inte helt klart och ibland svårt att utreda. Flera föreningar förefaller förstå begreppet integration som ett möte, ett samspel eller en blandning mellan nyanlända och svenskar. Det vill säga när de som är nya i föreningen och som kommer från andra länder får en möjlighet att träna och tävla tillsammans med föreningens andra medlemmar. En deltagare säger: ”integration för mig är att skapa ett möte mellan målgruppen och våra redan anslutna medlemmar.” Detta är ett sätt på vilket föreningarna använder begreppet integration. Ett annat sätt att använda begreppet är integrering in i det svenska samhället, det vill säga att nyanlända via idrotten lär sig hur det svenska samhället fungerar och att de lär sig att tala det svenska språket. Här säger en deltagare att: ”vi ska göra vanliga svenskar av de som kommit, hur tråkigt det än kan låta”. Detta är ett annat sätt att se på integration och det är vanligt förekommande i de föreningar som har startats av personer med egen migrationserfarenhet. För dem inbegriper integration någonting mer än enbart blandande träningar. Den tolkningen av begreppet är också vanlig bland de föreningar som har ett i första hand socialt perspektiv på sin föreningsverksamhet.



Berättarna utgår sällan i sina berättelser från de definitioner som finns utan säger ofta nyanländ när de avser asylsökande och vice versa. Oftast framgår det dock av sammanhanget vad som avses. Det förefaller inte vara det viktigaste för föreningen huruvida en deltagare har uppehållstillstånd eller inte, utan föreningen ser personer eller grupper som är i behov av aktivitet. Detta blir särskilt tydligt i föreningarna på mindre orter, men också bland storstadsföreningarna.

En rent språklig observation vad gäller föreningarnas berättelser är att många av berättelserna är formulerade i ett "vi" och "dom". När föreningarnas representanter pratar om sina projekt är det vanligt att de talar i termer av vi och dem. När "vi" får beteckna den egna föreningen och de svenska deltagarna, och "dom" får beteckna de som har anlänt som nya till Sverige, uppstår ett avstånd mellan de som har kommit och de som blir objektet för integration. Användningen av dessa pronomen väcker frågan om hur mycket föreningarna ser att de behöver förändra och anpassa sig, och hur mycket de anser att de som kommer nya ska anpassa sig. Några föreningar förefaller mena att det handlar om att anpassa de nya till föreningen, medan andra föreningar ser det som självklart att det behöver vara en ömsesidig anpassning och att detta kommer innebära förändringar i hur föreningen arbetar framöver. Detta blir tydligt när föreningarna säger att de inte har lyckats nå ända fram med sin inkludering av nyanlända och asylsökande. Det som brister är just enligt föreningarna att den etablerade delen av föreningen inte ser vikten eller nödvändigheten att anpassa sig eller att förändra sig. För att uppnå verklig integration kommer det troligen vara nödvändigt för föreningen att göra förändringar i sitt sätt att arbeta.

Andra föreningar var osäkra på hur integrationsverksamheten skulle organiseras och valde här att ta stöd av distriktsidrottsförbundets koordinatörer. "Efter kontakter med [distriktets koordinator] fick vi klart för oss att det var ett etablerat koncept att ha en sluss; ett steg in i ordinarie föreningsverksamhet. [...] Vi kallar det för slusslag helt enkelt."

Föreningen hade antagit att eftersom idrottens värdegrund och stadgar är tydliga med att alla är välkomna och får vara med var det inte möjligt att ordna en verksamhet för nyanlända vid sidan av den ordinarie verksamheten. Efter kontakter med distriktsidrottsförbundets koordinatörer kom de fram till att det var möjligt med en sådan lösning.

Här dyker en annan fråga upp kring synen på integration: om föreningarna med integration menar att alla medlemmar i klubben blandas med varandra, eller om föreningarna med integration menar att de anordnar aktiviteter för nyanlända, till exempel ett integrationslag eller ett slusslag där nyanlända får bedriva sin idrottsverksamhet. Några av föreningarna anser att det handlar om det senare, men att de har ambitionen att nå till det förstnämnda: integration i föreningen. Dessa



föreningar menar dock att det som ett första steg är nödvändigt att skapa en verksamhet ”vid sidan av”. Ett exempel på lyckad integration ges av en deltagare med höga ambitioner:

Jag vill att det ska mynna ut i en sluten cirkel. De som jobbar [här] kom förrförra året som nyanlända, gick grundkursutbildning och sedan intern instruktörsutbildning. Och nu tar de hand om en grupp av nyanlända. Det är för mig en sluten cirkel. Om integration är målet, så är det integration.

För några av föreningarna har idrottsliga framgångar för laget som består av nyanlända bidragit till att locka till sig spelare. Idrottsliga framgångar kan med andra ord också vara ett sätt att bidra till inkludering och integration inom idrotten.



3. Diskussion och slutsatser

I detta kapitel diskuteras de framkomna resultaten i studien. Syftet med studien är *att undersöka hur idrottsföreningar arbetar med integration*. Redogörelsen analyseras under rubrikerna organisationskultur och entreprenörskap.

3.1 Organisationskultur

Organisationskultur präglas enligt Schein (2004) av två viktiga förutsättningar. Den första är att kulturen utvecklas genom lärande där medlemmarna lär sig att hantera uppdykande problem, den andra är att kulturen bara uppfattas som giltig så länge den möjliggör ett hanterade av sådana problem, det vill säga så länge kulturen "fungerar". I materialet kan verksamheten med nyanlända ses som en sådan ny erfarenhet eller ny situation där dessa nya erfarenheter och nya situationer skapar en anpassning hos föreningarnas organisationskultur, åtminstone på sikt.

Resultaten från studien indikerar att integrationsarbete i många fall också förändrar föreningarnas kultur. Som vi sett exempel på i materialet har arbetet med inkludering av nyanlända i vissa föreningar "skakat om" den rådande ordning som fanns och i vissa fall tvingat föreningarna till att påbörja en förändring av både arbetssätt och synsätt.

I andra fall har föreningarna och deras representanter varit mer förberedda, eller haft en kultur som redan tidigt varit inställd på den nya situationen. De föreningar som har arbetat proaktivt har möjligen en organisationskultur som kan betraktas som ambitiös. En ambitiös kultur, det vill säga en organisationskultur som är inriktad på att förändra och förnya i syfte att ligga före konkurrenter eller kommande utmaningar i omgivningen, går att ana i materialet. En sådan kultur är också positivt korrelerad med förnyelse och förändring (Blomkvist, Kappen & Zander 2017). För föreningarna innebär en ambitiös kultur att de är villiga att förändras, vilket då troligen kommer innebära att en anpassning sker snabbare än i föreningar som saknar en ambitiös organisationskultur.

Schein (2004) benämner den andra kulturnivån i sin kulturmodell för uttryckta värderingar, det vill säga uttalade teorier och värderingar som medlemmarna i en kultur ansluter sig till och som de uttrycker. Uttalade teorier är alltså sådant som medlemmarna i en kultur menar är vägledande för deras agerande, till exempel demokrati eller allas lika värde. En sådan uttalad teori kring integration och idrottande som föreningarna ansluter sig till är allas rättighet att delta och allas rätt att få vara med i föreningen. Detta speglar också Riksidrottsförbundets "normalstadgar" och idrottsrörelsens värdegrund. Föreningarna ansluter alltså till dessa organisatoriska värderingar. Flera deltagare nämner vikten av att alla ska få vara med och att



föreningen är öppen för alla, vilket här alltså utgör en uttalad teori eller en värdering som nästan alla deltagare ansluter sig till. Hur detta deltagande sedan kommer till uttryck i praktiken är svårare att uttala sig om, och i vissa fall är det möjligen så att kulturen inom föreningen tillåter detta deltagande till en viss gräns, så länge det inte krockar med den vanliga verksamheten. Som vi sett menar vissa deltagare till exempel att det inom deras föreningar finns ett visst motstånd och att verksamheten för nyanlända ofta organiseras vid sidan av föreningens ordinarie verksamhet.

De flesta föreningar benämner sitt arbete med nyanlända som integration. Dock framträder i studiens resultat få exempel på det som Bakker, Cheung och Phillimore (2016) avser med integration, det vill säga när mottagarlandet (eller i det här fallet mottagarorganisationen) gör anpassningar till dem som kommer nya till föreningen. Integration förstås här som en anpassningsprocess mellan mottagare och nyanlända. I föreningarnas berättelser handlar det mycket om hur föreningarna inledningsvis anordnar verksamheter för nyanlända vid "sidan av" för att i nästa skede låta de nyanlända inträda som medlemmar av föreningen. Detta kan möjligen förstås som ett första steg för att senare nå en integration som utgör en anpassning för båda parter. Att en sådan anpassning ännu inte går att skönja kan bero på flera saker. En förskjutning av organisationens kultur kommer att vara en långsam process som inte omedelbart blir synligt, särskilt inte för de internt involverade (Schein 2004).

Flera föreningar nämner som en framgångsfaktor att ha tränare som pratar flera språk och som har liknande erfarenhet som de nyanlända som kommer till föreningen. Detta framkommer på flera ställen och nämns ofta som en explicit framgångsfaktor som har gjort att föreningarnas verksamhet har blivit lättare. Här kan man ana tanken hos föreningarna att nyanlända, för att det ska bli så bra som möjligt, bör ledas av personer med egen migrationserfarenhet. Liksom ovan är det svårt att se den anpassning som föreningen gör i dessa fall. Dock bör nämnas att föreningarna själva ser detta som något som underlättar verksamheten och som på sikt gynnar integrationen. Kanske även att detta kan tolkas som ett första steg i en långsamt pågående anpassning från föreningens sida.

Kulturerna i föreningarna kommer att förändras över tid i takt, eller i otakt, med det pågående integrationsarbetet. Det finns tecken på ömsesidig anpassning i föreningarna även om deltagarna i studien ofta vill att det ska gå fortare. Det finns med andra ord två parallella processer, en som handlar om ett "vi-och-dom"-tänkande och en som handlar om en pågående, men långsam, ömsesidig anpassning. Den första processen kan tolkas som ett tecken på att föreningarna inte uppfattar sig som de som behöver anpassas. Bristen på djupare integration kan även bero på den flyktiga karaktär på relationer med personer i mottagarsamhället som enligt Spaaij (2012) ofta förekommer hos nyanlända. Spaaij (2012) menar att personer som väntar på uppehållstillstånd sällan skapar fasta relationer med det kringliggande samhället och att dessa personer som väntar befinner



sig i en övergång mellan två olika faser i sina liv. Detta framkommer även i föreningarnas berättelser där föreningarnas satsningar på nyanlända stannar av när de nyanlända antingen får uppehållstillstånd och placeras på en annan ort, eller när de får avslag på sin ansökan.

Föreningarnas kultur är en faktor som spelar roll när det kommer till arbetet med att inkludera nyanlända i verksamheten. Det är organisationens kultur som avgör vilka synsätt och värderingar, men även handlingar, som uppfattas som riktiga i föreningen. Här gäller det alltså att gå från ord till handling, att verkställa de uttalade teorier som finns i föreningens kultur. De föreningar som har en ambitiös kultur har i detta fall hanterat den nya situationen bättre än föreningar med en mer traditionell kultur. Kulturen i föreningarna är lokal även om den påverkas av Riksidrottsförbundets normalstadgar och av idrottsrörelsens värderingar och av kulturen i samhället i stort.

Organisationens kultur förefaller i vissa fall kollidera med de värderingar som deltagaren ger uttryck för, där deltagaren har ett mer ambitiöst förhållningssätt än föreningen i stort. Flera exempel belyser hur föreningens kultur är fokuserad på stabilitet och förvaltning medan deltagaren är fokuserad på utveckling och förnyelse. En organisationskultur behöver alltså inte alltid stämma överens med några av medlemmarnas visioner och värderingar.

När kulturen i föreningen krockar med deltagarens värderingar riskerar detta motstånd att leda till att drivna individer väljer att flytta på sig, eller att de väljer att skapa/bilda en ny förening. Ett sådant strukturellt organisatoriskt motstånd kan alltså leda till att föreningen tappar drivna nyckelpersoner. Här behöver övriga delar av föreningen fundera på vilka värderingar som finns i föreningen och vilka värderingar man kommunicerar. Föreningen behöver fundera på hur man som förening kan bidra till dem som gör de här insatserna och också se möjligheten att utveckla sin idrott genom att ta till vara på erfarenheter från de nyanlända.

3.2 Entreprenörskap och intraprenörskap

Ovan diskuterades begreppet organisationskultur i förhållande till de berättelser som kommit fram i studien. Nedan görs en analys av hur föreningen kan möta de entreprenörer och intraprenörer som är verksamma i föreningarnas integrationssatsningar.

Entreprenörer och intraprenörer uppvisar beteenden som handlar om att agera i en förändringskontext och att se möjligheter och driva förändring och förnyelse (Gibb 1993). Föreningen behöver vara beredd på och kunna hantera entreprenörens driv och detta görs i en organisationskultur som vi har diskuterat ovan. Entreprenören (eller intraprenören) behöver förutsättningar i form av en tillåtande och ambitiös kultur och



en struktur som möjliggör och stöttar entreprenören (Blomkvist, Kappen & Zander 2017).

I materialet framkommer flera exempel på både intraprenörskap och entreprenörskap. Ett tydligt framträdande exempel på intraprenörskap återfinns hos den landsbygdsförening som valde att finansiera en busslinje mellan två orter för att kunna möjliggöra för sina lag att spela matcher och cuper. Finansieringen skedde genom att söka bidrag från flera olika aktörer och bidragsgivare. Att exemplet handlar om intraprenörskap blir extra tydligt när deltagarens uttrycker det som självklart att lösa transportproblemet på det sätt man gjorde. Kännetecknande för en entreprenör (och intraprenör) är just förmågan att se möjligheter i handlingsmiljön snarare än hinder, samt att hitta lösningar på de utmaningar man står inför (Gartner 1990).

Utmaningarna för entreprenören och intraprenören ser olika ut. För entreprenören, som bildar en ny förening och går sin egen väg, är det lättare att agera efter eget huvud och själv bygga upp en kultur som stödjer visionen. Dock behöver entreprenören själv bygga upp alla strukturer kring verksamheten som behöver komma på plats, vilket innebär mycket arbete. Intraprenören, å andra sidan, kan utnyttja de strukturer som redan finns i föreningen och bygga på dessa. Intraprenörens utmaning är snarare att hen riskerar att bromsas av kulturen i att förverkliga sina idéer (Blomkvist, Kappen & Zander 2017).

Intraprenören och entreprenören verkar således som en kreativ skapare både inom föreningen, (vilket kan benämnas som intraprenörskap) och som förverkligare av sin idé och vision genom att bilda nya föreningar. I materialet framstår det förstnämnda som mest vanligt, de flesta berättare och föreningar verkar inom redan befintliga föreningar och strukturer. Ett mindre antal har valt att helt bilda nya föreningar för att förverkliga sin vision.

Gibb (1993) identifierade nio typer⁷ av entreprenöriellt beteende varav några förekommer i flera av föreningarnas berättelser. Exemplet ovan från den förening som har valt att lösa transportfrågan på egen hand handlar om en person som uppvisar flera entreprenöriella beteenden, till exempel att ta initiativ, att svara flexibelt på utmaningar, att lösa problem kreativt och att se möjligheter i omgivningen och agera på dessa. Andra exempel i materialet på entreprenöriellt beteende är de personer som söker upp, eller ser möjligheten, i outnyttjade anläggningar, eller som helt enkelt själva hyr upp hallar för att möjliggöra integrationsskapande aktiviteter för nyanlända.

Att undersöka möjligheten och aktivt söka upp en ort som saknar förening men som har tillgång till idrottsanläggning, kan ses som en typ av entreprenöriellt beteende,

⁷ Agera självständigt på eget initiativ; Arbeta aktivt för att uppnå mål; Svara flexibelt på utmaningar; Hantera ovisshet; Risktagande under osäkra omständigheter; Kreativ problemlösning och konflikthantering; Möjlighetssökande; Engagemang för att göra saker; Övertyga andra.



särskilt i ett inledande skede där det för entreprenören handlar om att upptäcka möjligheter som andra ännu inte har upptäckt. Detta kan jämföras med Gartner (1990) som menar att en av de egenskaper som skiljer entreprenören från andra är dennes förmåga att upptäcka outnyttjade möjligheter.

Även i samverkan med andra, till exempel kommunen, fackföreningar och kyrkor, återfinns typiska entreprenöriella beteenden (Gibb 1993) där berättarna inte tar ett nej eller där de hittar samarbeten och sätt att jobba som förverkligar den vision som de har om hur aktivitet för nyanlända kan organiseras.

Några entreprenöriella beteenden kan ses som mer reaktiva än andra. Att svara flexibelt på utmaningar skulle till exempel kunna uppfattas som ett reaktivt förhållningssätt medan att söka möjligheter i omgivningen är ett mer aktivt sätt att agera. Den vanligaste typen av start på de beskrivna lokala satsningarna, efterfrågan från nyanlända, handlar då om att svara flexibelt på en utmaning som uppstått, men på ett reaktivt sätt. De föreningar som själva såg ett behov och agerade på det genom att starta en verksamhet för nyanlända har istället ett mer aktivt agerande. En möjlig konsekvens av ett reaktivt förhållningssätt är att de lösningarna som föreslås krockar med föreningens rådande kultur och värderingar. I det mer aktiva förhållningssättet finns det troligen redan en stark handlingsorientering som präglar den rådande föreningskulturen och därmed också ett mer tillåtande klimat till spontana lösningar och nytänkande.

Berättarna framstår som entreprenörer i och med att de i många fall själva har valt föreningsformen som organisationsform för att förverkliga sin vision och för att nå sina mål kring arbete med nyanlända. Föreningarna är sedan mycket självständiga när det kommer till att organisera verksamheten, vilket också i sin tur skapar utrymme för kreativa entreprenörer. Huvuddelen av berättarna är dock att betrakta som intraprenörer som verkar inom en existerande organisation med tillhörande struktur och kultur. För dessa intraprenörer behöver föreningarna ha stöttande kultur för att gynna intraprenörskap, förnyelseförmåga och förändring i föreningen. Utmaningen för föreningen är att ta till vara på intraprenörens driv och förändringsförmåga istället för att kväva den, eller i värsta fall gå miste om engagerade personer. Intraprenören behöver även stöd i form av strukturer och rutiner som anpassas till den höga förändringstakten (Blomkvist, Kappen & Zander 2017).

De entreprenöriella beteenden som framträder i materialet innebär för föreningarnas integrationsarbete att individerna i föreningarna som arbetar med integration är snabba att identifiera och utnyttja möjligheter och att de är villiga att lägga ned tid och energi för att nå framgång. Tydliga exempel på detta finns i studien där berättarna hittar lösningar och driver arbetet vidare trots motgångar eller motstånd. Intraprenörer



blir alltså en kraft att räkna med för föreningarna när det kommer till arbete med integration.

3.3 Avslutande reflektioner om att främja integration

I arbetet och i de många samtalen med deltagarna återkom ofta teman på systemnivå, det vill säga övergripande nivå inom det samhälle som föreningarna verkar inom. Nedan ges några observationer och avslutande reflektioner om vad samhället i stort bör tänka på för att främja och skapa goda möjligheter för integration.

Få föreningar väljer att prata om vilket bidrag deras integrationsarbete kan ge till idrotten, utan de flesta väljer att prata om deras bidrag till samhället, dels på lokal nivå, dels till samhället i stort. Många har personliga drivkrafter att göra något för en grupp som de ser är utsatta eller som står utanför det svenska samhället. Det finns också i föreningarna ett samhällsintresse och samhällsengagemang. Många deltagare uttrycker att deras insatser på sikt kan bidra till ett bättre och mer rättvist samhälle.

Berättelserna visar också ett stort antal konkreta exempel på att idrotten skapar samhällsnytta, alltifrån att nyanlända får en ledarerfarenhet i sitt CV, till att ungdomar från olika länder och religioner möter varandra och har kul ihop och att föräldrar involveras. Berättelserna visar också hur idrottsföreningar strävar efter att hjälpa nyanlända att förstå det svenska samhället och föreningslivet.

Förutsättningarna för integrationsarbetet ser mycket olika ut för de föreningar som vi har träffat. De lokala föreningarna behöver därför frihetsgrader att själva besluta över det som behöver göras i olika faser av en satsning eller ett projekt. Föreningarna behöver kunna lära av det oväntade och ha en möjlighet att fånga tillfällena som dyker upp. Det är tydligt att lokala förutsättningar och lokal kultur avgör vad som kan och behöver göras i en viss satsning. Föreningarna på lokal nivå har en bra bild av vilka behov som finns hos de nyanlända och kan på ett snabbt och flexibelt sätt anpassa verksamheten efter uppdykande behov. De kan snabbt ändra inriktning eller pröva nya lösningar.

De lokala förhållandena kombinerat med organisatoriskt stöd från distriktsidrottsförbunden är avgörande för hur väl föreningarna lyckas med sin integrationsverksamhet. Men det är viktigt att till exempel beviljade projektmedel kan användas så flexibelt som möjligt. Många av föreningarna lyfter frågan om att verksamheten för nyanlända finansieras via projekt som ofta är ettåriga. Detta uppfattas av föreningarna som en svårighet då det är svårt att planera långsiktigt för arbetet. Projektfinansiering behöver dock inte alltid vara något negativt, Dua (2018) visar till exempel att projektfinansiering kan ge tillfälle att pröva nya arbetssätt utan att förändra hela verksamheten.



Baksidan av projektfinansiering är att verksamheten kan komma att uppfattas som permanent, men att den sedan helt plötsligt upphör. Detta är vad Fred (2018) kallar för projektifiering och som omnämns av Dua (2018) som projektfällan. I det läget kan det vara svårt att fånga upp deltagare och få in dem i den ordinarie verksamheten istället för att de slutar i föreningen. Om satsningen pågår vid sidan av den ordinarie verksamheten blir detta extra tydligt när projektfinansieringen upphör.

I och med tilldelningen av medel kommer också krav på återrapportering. Denna återrapportering är inte alltid kompatibel med verksamheten som har bedrivits och det är svårt för dem som driver projekten att se nyttan med dokumentation och återrapportering. Svårigheten för föreningarna uppstår också när olika finansiärer har olika krav på återkoppling och vad den ska innehålla, till exempel uppger en av föreningarna att deras finansiär kräver återrapportering om deltagarna i aktiviteterna och huruvida dessa har uppehållstillstånd eller inte, en fråga som kan vara mycket känslig att ställa.

Sedan 2016 pågår en begynnande professionalisering av området integration där statliga medel har gjort det möjligt för Riksidrottsförbundet och för distriktsidrottsförbunden att anställa koordinatörer som stöttar föreningarna i deras projektansökningar. I flera av föreningarna finns det även anställda projektledare eller integrationsansvariga som arbetar med dessa frågor i föreningarna. Professionaliseringen innebär för föreningarna ett tydligare fokus på frågan integration och att de lättare kan få stöd från distriktsidrottsförbunden. Dock kan den också innebära att de ideella krafterna inom föreningarna tappar fart och att inkluderingen i föreningen försvåras då verksamheten genomförs som projekt och av personer med en specifik roll att arbeta med integration i föreningen.

Professionaliseringen kan också leda till att frågan om integration hamnar på en integrationsansvarig i föreningarna som får bedriva sin verksamhet vid sidan av. Här behöver föreningarna vara vaksamma på att så inte sker och att de föreningar som har anställda integrationsansvariga ger dessa en möjlighet att påverka övriga delar av föreningens verksamhet.

Eftersom mycket av det som kommer fram i workshoparna är gemensamt för flertalet av de deltagande föreningarna synliggör detta behovet av ett gemensamt kunskapsutbyte mellan föreningarna. Det förefaller finnas ett stort behov av någon typ av gemensam kunskapsbank eller regelbundna nätverksträffar i syfte att byta idéer och erfarenheter med varandra kring frågor om projektansökningar, organisering av verksamheten, hinder och svårigheter etcetera.

Avslutningsvis visar rapporten på vikten av bredare samverkan mellan olika aktörer, i det här fallet staten, kommunen och föreningen. Långsiktigt stöd, i form av resurser,



men kanske framför allt i form av organisatoriskt stöd, krävs för att satsningarna ska kunna växa in i samhället och bidra till varaktig delaktighet för de nyanlända.



3.4 Referenser

Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture. Reframing the field*. London: SAGE Publications.

Antoncic, B. & Hirsch, R. D. (2001) Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 495–527.

Antoncic, B. & Hirsch, R. D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 Issue: 1, pp. 7-24.

Bakker, L., Cheung, S. Y. & Phillimore, J. (2016) The Asylum-Integration Paradox: Comparing Asylum Support Systems and Refugee Integration in The Netherlands and the UK. *International Migration* 54 (4), pp. 118–132.

Blomkvist, K., Kappen, P. & Zander, I. (2017) *Intraprenörskapskompassen*. Rapport 2017 Intraprenörskap, Uppsala universitet, www.ikompassen.se

Dua (2018) *Samverkan för ungas etablering: Forskningsrapport från lärprojekt i 15 kommuner och 4 företag*. Delegationen för unga och nyanlända till arbete, SOU 2018:12.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2003) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle individ och marknad*. Andra upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik.

Feldman, D. C. (1984) The Development and Enforcement of Group Norms. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 47–53.

Fred, M. (2018) *Projectification: The Trojan horse of local government*. Diss. Lund University: Department of Political Science.

Fredrickson B. (2001) The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, Vol. 56 No. 3 pp. 218–226.

Fundberg, J. (2003) *Etnisk mångfald och integration – visar idrotten vägen?* Riksidrottsförbundet, FoU-rapport 2003:3.

Gartner, W. B. (1990) What are we talking about when we are talking about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, No. 1, pp. 15–28.



Gibb, A. (1993) *The Enterprise Culture and Education. Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals.* *International Small Business Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 11–34.

Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring – En CRM ansats.* Malmö: Liber.

Johannisson, B., Madsén, T. & Wallentin, C. (2000) *Aha! Företagsamt lärande. En skola för förnyelse.* Örebro: Sverige Utbildningsradio AB.

Joyce, P. (2017) *Inspiration för integration – en ESO-rapport om arbetsmarknadspolitik för nyanlända i fem länder.* Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, ESO, 2017:7.

Migrationsverket (2018) Ordlista, <https://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Ordforklaringar.html> Tillgänglig december 2018.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis.* Thousand Oaks: SAGE Publications.

Morgan G. (1999) *Organisationsmetaforer.* Lund: Studentlitteratur.

Mäkkinen, J. (2011) Idrottsorganisation och offentligt stöd: en jämförelse mellan Finland, Norge och Sverige. *Idrottsforum*, www.idrottsforum.org

Pallin, C. (2012) Svensk idrotts organisation och uppbyggnad – ur ett associationsrättsligt perspektiv. Version 0.2. Sveriges Riksidrottsförbund.

Regeringen (2015) Ökat stöd till idrotten för ökad aktivitet och ökad etablering. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/12/okat-stod-till-idrotten-for-fler-aktiva-och-okad-etablering/> Tillgänglig december 2018.

RF Normalstadgar (2018) RF:s stadgemall för idrottsföreningar. <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/dokumentbank/stadgar-och-regelverk/stadgemall-for-idrottsforeningar-version-2018-08-22.pdf?w=900&h=900> Tillgänglig januari 2019.

Riessman, C. K. (1993) *Narrative Analysis.* Qualitative Research Series No. 30. London: SAGE Publications.

Riksidrottsförbundet (2017) Riksidrottsförbundet 2017: Verksamhetsberättelse med årsredovisningar.



Schein, E. H. (1999) *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Third ed. Jossey-Bass.

Spaaij, R. (2012) Beyond the playing field: Experiences of sport, social capital, and integration among Somalis in Australia. *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 35 No. 9, pp. 1519–1538.

SFS (2017:820) Förordning (2017:820) om etableringsinsatser för vissa nyanlända invandrare. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Södergren, B. (2016) *Flaggskeppsfabriken: Styrkor i svensk produktion. Erfarenheter från ett utvecklingsprojekt med tio ledande produktionsföretag*. Vinnova rapport, VR 2016:07.

Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*. Addison Wesley.



3.5 Appendix

3.5.1 Genomförda workshoppar

Datum	Antal föreningar	Antal deltagare
10 jan 2018	6	11
11 feb 2018	4	8
12 feb 2018	4	7
25 mars 2018	6	9
3 juni 2018	5	9
4 juni 2018	6	9
Totalt	31	53

3.5.2 Körschema för workshop

Första frågan

Tillbakablickande

- Hur såg det ut när föreningarna startade sin lokala satsning?
- Vilka utmaningar fanns?
- Vilka motiv fanns till att starta den lokala satsningen?
- Hur organiserades den lokala satsningen?

Andra frågan

Nuläge

- Hur ser det ut nu?
- Hur är den lokala satsningen organiserad?
- Vilka drivkrafter finns?

Tredje frågan

Framåtblickande

- Hur kommer den lokala satsningen att se ut framöver?
- Vilka möjligheter finns?



- Vilka hot finns?

3.5.3 Arbetstid och totaltid för workshoparna

Workshop	Totaltid	Lunch/middag	Paus(er)	Arbetstid
1	240 min	40 min	10 min	190 min
2	260 min	50 min	20 min	190 min
3	220 min	45 min	10 min	165 min
4	315 min	50 min	15 min	250 min
5	305 min	55 min	15 min	235 min
6	200 min	10 min	10 min	180 min

Workshoparnas arbetstid varierade i längd mellan tre timmar och fyra timmar och tio minuter. Workshoparnas totaltid varierade mellan tre timmar och tjugo minuter och fem timmar och femton minuter.