



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

**Svenska elitidrottsföreningars ledarskap och balansering
av ideell- respektive kommersiell verksamhet**

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT22
Kandidatuppsats
Författare:
Markus Lundborg (990610)
Gabriel Erdinc (980504)
Handledare:
Niklas Åkerman

Sammanfattning

Den nordiska idrottsmodellen kännetecknas av att vara inkluderande för alla och i svensk idrottsrörelse organiseras idrotten i ideella föreningar med syftet att skapa glädje, gemenskap, engagemang och samhörighet. Däremot har idrotten likt mycket annat i dagens samhälle kapitaliserats och kommersialiserats i allt större utsträckning. Detta har resulterat i att ideella elitidrottsföreningar behövt bli mer professionella och drivas i en kommersiell riktning trots att verksamheten i grunden drivs ideellt.

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur och på vilka sätt svenska elitidrottsföreningar som verkar inom individuella idrotter, och dess ledare styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet. För att uppnå syftet tar studien sin teoretiska utgångspunkt i nyinstitutionell teori med organisationsstrukturer, löskoppling och institutionella logiker som teoretiska referensram. Teorierna används för att beskriva olika strukturer och aktiviteter i elitidrottsföreningarna samt för att förklara hur elitidrottsföreningar hanterar olika aktörers synsätt och åsikter.

Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsansats där semistrukturerade intervjuer använts för att säkerställa ett tillräckligt brett dataunderlag vilket är nödvändigt för att få en djupare förståelse för forskningsfrågan. Ett målstyrt urval har tillämpats för att identifiera studiens tolv ledare från tre olika elitidrottsföreningar och den insamlade datan kodades därefter deduktivt för att identifiera mönster och teman som legat till grund för analysen. Resultaten från de kodade intervjuerna analyserades därefter för att besvara frågeställningen om hur och på vilka sätt svenska elitidrottsföreningar och dess ledare styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet.

Sammanfattningsvis visar resultatet att det finns flera utmaningar för svenska elitidrottsföreningar att hantera när de styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet. Föreningar och dess ledare har en aktiv roll i att försöka balansera dessa två krafter. Ledarna arbetar på flera sätt för att behålla ideell kraft, men är också medvetna om att de behöver kommersiell kraft för att utveckla verksamheten. Balansen mellan dessa två krafter är därför avgörande för föreningarnas framgång.

Nyckelord: ideell, kommersiell, elitidrott, löskoppling, institutionella logiker

Innehållsförteckning

1. Introduktion	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problematisering	5
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställning	6
1.5 Disposition	6
2. Teori	7
2.1 Nyinstitutionell teori	7
2.2 Formella- och informella organisationsstrukturer	8
2.3 Löskoppling av organisationsstrukturer	9
2.3.1 Löskoppling utifrån ett typologiskt perspektiv	9
2.4 Institutionella logiker i elitidrottsföreningar	11
2.5 Modell över komponenter som påverkar elitidrottsföreningar	13
3. Metod	14
3.1 Metodval	14
3.2 Datainsamling	15
3.3 Urval	16
3.4 Dataanalys	17
3.5 Etisk diskussion	18
3.6 Tillförlitlighet	18
4. Resultat	20
4.1 Elitidrottens ideella engagemang	20
4.1.1 Ideella engagemang i elitidrotten idag	20
4.1.2 Rekrytering av ideell kraft	21
4.2 Idrottens kommersialisering	23
4.2.1 Kommersialisering i dagens elitidrott	23
4.2.2 Aktörer som driver kommersiell utveckling	24
4.2.3 Kommersialiseringens betydelse i dagens och framtidens elitidrott	25
4.3 Balansen mellan ideell verksamhet och kommersialisering	26
4.3.1 Balansgångens komplexitet	26
4.3.2 Ledares balansering av ideellt engagemang och kommersiellt driv	27
5. Analys	28
5.1 Formella och informella organisationsstrukturer i elitidrotten	28
5.2 Löskoppling och tätkoppling inom elitidrotten	30
5.3 Hantering av institutionella logiker inom elitidrotten	31
6. Slutsats	34
6.1 Fortsatt forskning	35
Referenser	36
Bilagor	39
Bilaga 1: Intervjuguide	39

1. Introduktion

I introduktionskapitlet ges inledningsvis en bakgrund till den svenska idrottsrörelsen, det ideella engagemangets utveckling och kommersialiseringens intåg i idrotten. Vidare förs en problematisering kring kommersialiseringens påverkan på elitidrottsföreningars styrning, där ett flertal olika aktörer med olika intressen driver elitidrottsföreningar i olika riktningar. Detta mynnar sedan ut i den syftesformulering och frågeställning som studien ämnar besvara.

1.1 Bakgrund

De nordiska länderna har sociala karaktärsdrag som skiljer sig i jämförelse med stora delar av övriga världen (Giulianotti et. al. 2019). Den "Nordiska modellen" kännetecknas av ett starkt välfärdssystem där staten har hög påverkan på välfärden. Jämlikhet och allas rätt till välfärd är högst väsentligt enligt modellen. Vidare finansieras civilsamhällets organisationer i de nordiska länderna till stora delar genom statliga medel, medan det i andra delar av världen ofta ser annorlunda ut (Valkonen och Vihriälä 2014). De nordiska ländernas starka välfärdssystem speglas i idrotten genom stora statliga och kommunala bidrag, "idrott för alla"-rörelser samt inkludering av kvinnor och andra grupper som i andra länder är underrepresenterade i idrottsrörelsen (Giulianotti et. al. 2019).

"Idrott för alla" och den nordiska modellen är ett starkt kännetecken för svensk idrottsrörelse. I Riksidrottsförbundets idéprogram *Idrotten Vill* (2019), presenteras hur svensk idrottsrörelse arbetar. I enlighet med idéprogrammet organiseras idrotten i ideella föreningar med syftet att skapa glädje, gemenskap, engagemang och samhörighet, vilket stämmer väl överens med den ovan nämnda "Nordiska modellen". Vidare beskriver Riksidrottsförbundet i *Idrotten Vill* hur svensk idrottsrörelse bygger på det ideella ledarskapet. De ideella engagemanget som idrottsledare, tränare, förtroendevalda och funktionärer lägger ner på svensk idrott möjliggör dess verksamhet (Riksidrottsförbundet 2019). Den svenska idrottsmodellen bygger alltså på att personer i huvudsak engagerar sig ideellt i idrottsföreningar (Ljung, et al. 2012). I Sverige är också alla idrottsföreningar ideella, vilket innebär att de är institutionaliserade, privata och självstyrande organisationer utan egentligt vinstintresse (Wijkström och Lundström 2002).

Det är emellertid så att andelen som arbetar ideellt inom idrottsorganisationer har sjunkit (von Essen och Svedberg 2020). Mellan 1998-2005 bedrev runt 19% av befolkningen ideellt arbete inom idrottsorganisationer. Sedan 2005 har andelen som arbetar ideellt i idrottsorganisationer sjunkit från 19% till 16% vid den senaste mätningen 2019. Även om minskningarna är små går det att urskilja en negativ trend. Vidare har även andelen ideella åtaganden inom idrotten som andel av alla ideella åtaganden i Sverige har minskat, från 23% år 2009 till 14% år 2019. Det innebär alltså att det ideella engagemanget i viss omfattning flyttat från idrotten till andra sektorer (ibid).

Samtidigt som det ideella engagemanget har minskat har neoliberal idéer fått stort fäste runt om i världen, vilket också i stora drag påverkat idrotten och styrningen av idrottsorganisationer (Coakley 2011). Med neoliberal idéer menas bland annat förespråkandet av fria marknader, avregleringar, privatiseringar samt individuella och

prestationsbaserade löner och belöningar. Idrotten i allmänhet, och elitidrotten i synnerhet, har allt mer influerad av de neoliberala och kapitalistiska idéerna (Houlihan 2004). Coakley (2011) menar vidare att elitidrott har stora kapitalistiska och privatiserande inslag. Den samhällseliga privatiseringen har enligt författaren lett till att elitidrottsföreningar idag i större utsträckning än tidigare söker sponsring via företag och finansierar sig via arrangemang och andra kommersiella aktiviteter.

Idrottens kommersialiseringsprocesser och de neoliberala idéernas intåg har en stor inverkan på svensk idrottsrörelse. De har varit starkt bidragande till att idrotten på senare tid kapitaliserats och kommersialiserats i allt högre utsträckning (Andrews 2004). Dagens idrottsorganisationer har i stor utsträckning liknande värderingar och tankebanor som företag, där målet ofta är att maximera sin vinst eller sitt överskott. Den ideella organisationsformen som idrottsföreningar grundar sig i gör att många idrottsföreningar idag befinner sig i gränslandet mellan att vara ideella verksamheter och att verka som kommersiella aktörer (Misener och Misener 2017). Gränsdragningen mellan idealism och kommersialism blir också allt mer osynlig (Dees och Anderson 2003; Misener och Misener 2017).

Kommersialismen bidrar till att skapa organisatoriska förändringar i ideella idrottsföreningar, vilket ökar komplexiteten i styrningen av föreningar (Gammelsæter 2010). Komplexiteten blir extra stor i elitidrottsföreningar, i vilka kommersialismen är närvarande i större utsträckning än i breddidrottsföreningar (Coakley 2011). Enligt Misener och Misener (2017) behöver idrottsföreningars ledare ofta hantera ett flertal olika institutionella logiker. Dessa logiker och aktörer som verkar på svenska elitidrottsföreningar, gör att deras ledare tvingas hantera flera aktörer med helt eller delvis motstridiga intressen (Gammelsæter 2010). Föreningens medlemmar har exempelvis som främsta syfte att få utöva idrotten, dess anställda verkar för att gå med överskott och sponsorer har som syfte att få tillbaka investerat kapital.

Elitidrottsföreningars tidigare löst kopplade organisationsstrukturer i form av dess ideella grunder, förväntas i en kommersiell kontext bli mer tätkopplade (Misener och Misener 2017). Med det menas att de formella strukturerna förväntas bli mer tydliga och strukturerade. De många aktörer som driver elitidrottsföreningar framåt i en kommersiell riktning sätter alltså krav på föreningarnas ledare att styra verksamheten i en ny, mer företagslik kurs med tydligare organisationsstrukturer. Denna företagslika och kommersialiserade riktning gör att det skapas en konflikt mellan å ena sidan idrottens värderingar och ideella grund, å andra sidan kommersiella värderingar och neoliberal idéer (Enjolras 2002).

1.2 Problematisering

Elitidrotten är idag ett samhällsfenomen som drar till sig ett stort allmänt intresse och innehåller stora ekonomiska värden (Fahlen 2018). Enligt författaren finns det emellertid förhållandevis lite forskning om elitidrottens organisering, i jämförelse med forskning kring företag och näringsliv. Detta trots att elitidrottsföreningar alltså i högre utsträckning än tidigare styrs efter i företagsliknande och kommersiella syften, och tvingas hantera ett flertal olika aktörers intressen (Enjolras 2002).

I dagens litteratur råder det konsensus om att kommersialiseringen i elitidrotten har ökat (Andrews 2004; Dees och Anderson 2003; Enjolras 2002; Misener och Misener 2017). Litteraturen visar att den ökade kommersialiseringen sätter allt större krav på elitidrottens organisering, och visar att elitidrottsföreningar måste styras mer tydligt och målinriktat (Misener och Misener 2017). Det återfinns forskning kring exempelvis vilka aktörer och institutionella logiker som existerar inom elitidrottsföreningar (Gammelsæter 2010). Litteratur finns även kring hur organiseringen av elitidrottsföreningar bör fokusera mer eller mindre på lös- respektive tätkoppling i dagens kommersiella kontext (Misener och Misener 2017). Dagens litteratur har alltså fastslagit att kommersialiseringprocesserna ökar antalet aktörer som påverkar elitidrottsföreningar, och ökar kravet på organiseringen och styrning av dem. Hur föreningar och ledare hanterar de olika institutionella logikerna, aktörerna och hur föreningarna styrs i en kommersiell kontext är däremot något som vi inte hittat i litteraturen, i synnerhet inte med hänsyn till den svenska idrottsmodellen.

Den svenska idrottsmodellen grundar sig som ovan nämnt på ideellt engagemang, och elitidrottsföreningar är som organisationsform ideella föreningar (Ljung, et al. 2012). Detta gör att de står inför en stor organisatorisk utmaning i takt med att kommersialiseringen ökar. De måste å ena sidan fortfarande värna om idrottens värderingar och ideella grund men å andra sidan vara öppna för kommersiella idéer och neoliberalism (Enjolras 2002). De behöver alltså hantera såväl aktörer med ett ideellt intresse, som kommersiella aktörer med vinstintresse. Dessa olika aktörer påverkar elitidrottsföreningarnas formella och informella organisationsstrukturer genom olika institutionella logiker (Gammelsæter 2010).

Elitidrottsföreningarna och dess ledare behöver alltså hantera och balansera olika institutionella logiker för att tillgodose alla aktörers behov. Detta gör att styrningen blir allt mer komplex, då ledarna behöver hantera institutionella logiker som ibland står i kontrast till varandra. Elitidrottsföreningarna och dess ledare står därför inför en utmaning i att lyckas balansera såväl den ideella som kommersiella delen av föreningarnas verksamhet. De behöver alltså på olika sätt styra de formella- och informella organisationsstrukturerna genom att lös- respektive tätkoppla, för att på så sätt balansera de institutionella logikerna. Detta för oss vidare till studiens syfte och frågeställning.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur och på vilka sätt svenska elitidrottsföreningar som verkar inom individuella idrotter, och dess ledare styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet.

1.4 Frågeställning

- Hur styr och balanserar svenska elitidrottsföreningar och dess ledare föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet?

1.5 Disposition

Studiens fortsatta disposition innehåller fem kapitel. I nästkommande kapitel 2. *Teori* redogörs för relevant teori som är nödvändig för att förstå och nyttja studiens innehåll. Teorin inleds med en presentation av nyinstitutionell teori som fungerar som en teoretisk grund. Därefter redogörs för teori kring formella- och informella organisationsstrukturer, löskoppling av organisationsstrukturer, löskoppling utifrån ett typologiskt perspektiv och institutionella logiker i elitidrottsföreningar. I det efterföljande kapitlet 3. *Metod* redovisas det tillvägagångssätt som använts under arbetets gång och en diskussion förs kring de forskningsetiska principerna och studiens tillförlitlighet. Därefter presenteras studiens resultat i 4. *Resultat* indelat i olika kategorier. Resultatet analyseras sedan i 5. *Analys* med hjälp av relevant teori. Slutligen förs det i studiens sista kapitel 6. *Slutsats* en diskussion kring frågeställningen, en metoddiskussion gällande studiens begränsningar och avslutningsvis presenteras studiens bidrag samt förslag till fortsatt arbete.

2. Teori

I följande kapitel redogörs för teorin som ligger till grund för analysen av empirin. Utifrån studiens syfte ansåg vi att den nyinstitutionella teorin lämpar sig bra för att kunna genomföra en god analys. Den nyinstitutionella teorin beskrivs därför inledningsvis översiktligt för att ge en teoretisk grund till den mer specifika teori som sedan presenteras. Därefter följer teorin om formella och informella organisationsstrukturer, som utgör en komponent i analysen. Denna teori används för att beskriva olika strukturer i elitidrottsföreningarna, och hur de skiljer sig från varandra.

Vidare presenteras löskoppling av organisationer, som utgör nästa komponent i analysen. Denna teori handlar om hur olika delar av och handlande i organisationen kopplas till varandra och påverkar varandra, vilket gör att den kan användas som teoretisk grund för empirin kring ledares olika arbetssätt och styrning av föreningarna. Synsättet som används är löskoppling utifrån typologi, vilket bedömts vara det mest lämpliga synsättet utifrån vår frågeställning. Detta eftersom det typologiska synsättet beskriver och förklarar olika sätt för organisationer att löskoppla på. Avslutningsvis används institutionella logiker för att beskriva hur elitidrottsföreningar hanterar olika aktörers synsätt och åsikter. Denna teori kopplar tydligt an till syftet, då vi ämnar förklara hur föreningarna balanserar och hanterar såväl den ideella som kommersiella kraften och de logiker som följer med dem. Innan kapitlets slut presenteras en analysmodell som illustrerar hur övriga teorier hänger samman och påverkar varandra.

Vi är medvetna om att andra teorier hade kunnat appliceras, vilka hade kunnat möjliggöra för andra tolkningar. Ett exempel är principal-agentteorin, som handlar om de problem som uppstår när olika aktörer har olika mål (Eisenhardt 1989). Ett annat exempel är kontingensteorin som handlar om att en organisation inte kan struktureras på ett optimalt sätt utan att den behöver situationsanpassas (Fiedler 1993). Vi har emellertid bedömt att vi genom att använda oss av de teorier och den modell vi gör, även visar på de problem som principal-agentteorin och kontingensteorin adresserar. Det i kombination med att vi genom att använda de teorier vi valt kan analysera elitidrottsföreningarna och ledarnas styrning och balansering av ideell respektive kommersiell verksamhet på ett nyanserat sätt, har bidragit till att vi landat i det teoretiska ramverk vi gjort.

2.1 Nyinstitutionell teori

Nyinstitutionell teori är en organisationsteori sprungen ur den tidiga institutionella teorin (Eriksson-Zetterqvist 2009). Teorin utgår från grundtanken att handlandet i olika organisationer följer det förgivettagna. Nyinstitutionell teori visar hur organisationer påverkas av sin omgivning, vilken kallas för organisationsfältet. Enligt författaren består organisationsfälten av samhället och den miljö som omger organisationen, exempelvis en specifik bransch eller en profession. Organisationsfälten skapar strukturer genom ett upprepat samspel av olika handelsmönster, vilka kan ses som formella och informella regler. Detta kallas för institutioner, och enligt nyinstitutionell teori förklaras mycket av organisationers handlande på ett eller annat sätt av institutioner (ibid).

Inom nyinstitutionell teori ses organisationer inte som rent rationella aktörer utan deras handlande ses istället som resultat av kollektiva handlingar, vilka influeras av handelsmönstren (Eriksson-Zetterqvist 2009). Dessa kollektiva handlingar påverkar individuella personers handlande vilket i sin tur bildar löst kopplade organisationsprocesser som formar organisationer och verkar för deras överlevnad. Enligt nyinstitutionell teori krävs det, för att förstå hur organisationer verkar, en förståelse för detta kollektiva handlande såväl som för samhället och det omgivande organisationsfältet (ibid).

Organisationsfältet runt en organisation skapar alltså institutionaliserade normer och roller (Eriksson-Zetterqvist 2009). Dessa normer och roller fungerar som institutionaliserade myter som påverkar organisationen (Meyer och Rowan 1977). Med institutionaliserade myter menas just de beteenden och handelsmönster i organisationsfältet, som bidrar till att skapa ett institutionaliserat handlande. De institutionella myterna och handlandet därefter, gör att organisationer formas, får legitimitet, stabilitet och större överlevnadsmöjligheter utifrån de normer och handelsmönster som existerar. Organisationsfältet och normer kopplade till den specifika branschen eller professionen påverkar alltså det kollektiva- och i förlängningen institutionaliserade handlandet inom organisationen (Eriksson-Zetterqvist 2009). Det institutionaliserade handlandet påverkar i sin tur organisationers formella och informella strukturer, och myterna skapar legitimitet när de appliceras på den formella strukturen.

2.2 Formella- och informella organisationsstrukturer

Alla organisationer har såväl formella som informella strukturer som präglar organisationen (Eriksson-Zetterqvist 2009). Den formella organisationsstrukturen omfattar bland annat professioner, policies, tekniska lösningar och regler, vilka tillsammans formats av de ovan nämnda institutionella myterna (Meyer och Rowan 1977). Det innebär att olika samhällstrender och allmänna åsikter påverkar hur organisationer utformar sina formella strukturer. Enligt Meyer och Rowan (1977) skapar detta legitimitet och trovärdighet såväl inåt i organisationen som utåt mot externa intressenter. Genom att organisationers formella strukturer speglar de institutionella myterna framstår de som rationella och legitima, även om de tekniker och arbetsätt de använder sig av inte nödvändigtvis behöver vara de rationellt sätt bästa eller mest effektiva lösningarna (Eriksson-Zetterqvist 2009).

Organisationer som verkar inom samma bransch, strävar efter att implementera och följa liknande institutionella myter eftersom de har liknande organisationsfält omkring sig (Eriksson-Zetterqvist 2009). Detta leder till att deras formella strukturer blir isomorfa till sin form, vilket skapar ytterligare legitimitet och trovärdighet och lägger grunden för framgång och överlevnad. Det förefaller sig därför så att framgång för organisationer utifrån de formella strukturerna handlar om att leva upp till de institutionella myterna, snarare än att faktiskt agera helt och hållet rationellt och enligt det mest effektiva arbetsättet.

Genom att de faktiska formella strukturerna kan skilja sig från de teoretiskt mest rationella sådana, kan det uppstå konflikter i hur organisationer kan och vill utnyttja de formella och de informella strukturerna (Meyer och Rowan 1977). Med informella organisationsstrukturer

menas organisationens strukturer för att koordinera olika arbetsaktiviteter, det vill säga styrningen av det dagliga arbetet i verksamheten (Brunsson och Olsen 1997). Konflikter mellan de formella och informella strukturerna uppstår när de formella strukturerna med dess institutioner om professioner och policies, skiljer sig från hur det faktiska arbetet äger rum (Eriksson-Zetterqvist 2009). För att lösa problemet med motsättningar mellan de formella och de informella strukturerna, särkopplar organisationer de båda strukturerna från varandra (Meyer och Rowan 1977). Med detta menas enligt författarna att det skapas ett gap mellan de formella och de informella strukturerna, där de formella strukturerna finns till för att skapa extern legitimitet, medan de informella strukturerna ämnar leda till det mest effektiva arbetet.

2.3 Löskoppling av organisationsstrukturer

Löskoppling av organisationer sker när den formella och den informella organisationsstrukturen till viss del särkopplas ifrån varandra, men fortfarande behåller visst samband sinsemellan (Eriksson-Zetterqvist 2009). Motsatsen kallas tätkoppling, då det finns ett tätt samband mellan den formella och den informella organisationsstrukturen. Weick (1976) beskriver hur löskoppling handlar om hur olika händelser och strukturer har en koppling till varandra men samtidigt även har en särskiljande identitet. Löskoppling sker alltså enligt Weick (1976) när den formella strukturen skiljer sig från den dagliga verksamheten, även om de fortfarande har viss sammanlänkning. Löskoppling gör att organisationer uppnår större effektivitet, flexibilitet och leder till att de lättare kan svara på förändringar som sker i dess omgivning (Eriksson-Zetterqvist 2009).

Löskoppling som fenomen kan enligt Weick och Orton (1990) ses ur fem olika synsätt av forskare: kausalitet, typologi, direkta effekter, komensationer och utfall (Weick och Orton 1990). Det kausala synsättet handlar om att se processer och variationer som förklarar orsaken till varför organisationer löskopplar. Det typologiska synsättet ämnar beskriva och förklara på vilka olika sätt organisationer kan särkoppla. Vidare menar författarna att direkta effekter handlar om att se löskoppling som att det ger specifika och önskade effekter, varpå löskoppling utifrån detta perspektiv ses som ett management-verktyg. Kompensationer handlar om att löskoppling ses som något oönskat och ur detta perspektiv söks olika sätt att motverka löskoppling. Slutligen redogör författarna för utfallsperspektivet, där utfall försöker förutses och mätas med hjälp av löskoppling.

Inom ramen för vår studie, som ämnar att skapa en förståelse för hur och på vilka sätt svenska elitidrottsföreningar som verkar inom individuella idrotter, och dess ledare styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet, har vi bedömt att det typologiska perspektivet är av mest relevans kopplat till vår forskningsfråga. Vi kommer därför endast att använda oss av det perspektivet i vår analys. Nedan redogörs för det typologiska perspektivet närmare.

2.3.1 Löskoppling utifrån ett typologiskt perspektiv

Utifrån ett typologiskt synsätt försöker forskare beskriva och förklara olika typer av löskoppling (Weick och Orton 1990). Författarna identifierar åtta typer av löskoppling: mellan individer, mellan avdelningar, mellan organisationer, mellan olika hierarkiska nivåer,

mellan organisationer och omgivningen, mellan synsätt, mellan aktiviteter samt mellan olika intentioner och handlingar. Av dessa är det fem typer som används i analysen, vilka beskrivs vidare nedan.

Fyra typer av löskoppling används inte i analysen. Dessa är löskoppling mellan avdelningar, mellan organisationer, mellan olika hierarkiska nivåer och mellan aktiviteter. Löskoppling mellan avdelningar behandlas inte då det enligt Weick och Orton (1990) handlar om att löskoppling sker mellan organisationens olika avdelningar eller enheter. Inom ramen för vår studie har vi inte jämfört eller gjort skillnad på de undersökta organisationernas olika avdelningar, varpå denna typ av löskoppling inte är applicerbar. Vidare beskriver författarna att löskoppling mellan organisationer sker genom att två likartade organisationer löskopplar från varandra. Vi ämnar dock, utifrån studiens syfte, inte jämföra organisationer sinsemellan, vilket även gör denna typ av löskoppling irrelevant. Även löskoppling mellan hierarkiska nivåer anses irrelevant utifrån studiens syfte och empiriska material, då vi inom ramen för studien inte skiljt på de undersökta organisationernas olika hierarkiska nivåer. Till sist utesluts också löskoppling mellan aktiviteter, som enligt Weick och Orton innebär att olika typer av aktiviteter inom en och samma organisation skiljer sig från varandra och kopplas isär. Då vi har undersökt flera olika organisationer utan att redogöra för skillnaden dem emellan blir löskoppling mellan aktiviteter också irrelevant.

Den första typen av löskoppling som används i analysen är *löskoppling mellan individer*. Med det menas att olika individer i en och samma organisation kan tolka och utföra samma uppgift på olika sätt (Keidel 1984). Individer kan vara kopplade till en viss roll inom organisationen, och därmed ha specifika arbetsuppgifter och regler att följa. När det sker löskoppling mellan individer blir emellertid de individuella handlingarna löst kopplade till varandra, även om individerna tillhör samma organisation eller till och med har samma profession. Detta uppstår enligt Keidel (1984) för att individerna inom organisationen är flexibla och anpassar sig efter situationen, även om det fortfarande finns viss sammanlänkning med organisationens formella strukturer och institutionella myter.

Löskoppling mellan organisationer och omgivningen sker exempelvis när informationen som hanteras internt i organisationen ändras när den kommuniceras utåt (Weick och Orton 1990). På så vis löskopplas organisationen från sin omgivning vilket leder till att den behåller sin autonomi och integritet.

Vidare ses *löskoppling mellan synsätt* som att det finns lösa kopplingar mellan organisationens olika idéer, mål och ideologier (Weick och Orton 1990). Gaertner och Ramnarayan (1983) redogör för olika typer av löskoppling mellan idéer. Den första är genom ett ramverk för externa aktörer, där organisationen utåt sett följer ett externt ramverk, men där handlandet inom organisationen är löst kopplat till ramverket. Vidare nämner författarna implementering av ramverk för interna aktörer, vilket innebär att organisationen har ett internt ramverk som ska efterlevas inom organisationen, men som genom löskoppling blir flexibelt. Gaertner och Ramnarayan (1983) menar också att integreringen av ramverket för de interna aktörerna och legitimering av ramverket för de externa aktörerna kan löskopplas.

Vidare finns också skillnader i målsättningar inom organisationer, där olika mål kan vara orelaterade till varandra och ha svaga samband med varandra (Bussigel, Barzansky och Grenholm 1986). En enhets mål kan alltså vara helt eller delvis skild från en annan, även om de båda verkar inom samma organisation. Till sist kan även olika ideologier inom samma organisation vara löskopplade till varandra, där en typ av ideologi existerar i en del av organisationen, medan en annan existerar i en annan del av den (Weick och Orton 1990).

Till sist innebär *löskoppling mellan intentioner och handlingar* att till exempel formella strukturer och arbetsbeskrivningar kopplas isär, liksom att planering av verksamheten och implementeringen av den skiljer sig (Weick och Orton 1990). Det innebär att det finns variationer och lösa kopplingar mellan vad som planeras och vad som faktiskt genomförs.

2.4 Institutionella logiker i elitidrottsföreningar

Institutionella logiker är socialt konstruerade, historiska mönster av olika typer av värderingar, praktiker, regler och åsikter (Thornton och Ocasio 2008). De institutionella logikerna utgör underlaget för de institutionella myter som i sin tur ligger till grund för organisationens strukturer. De institutionella logiker ger individer tillhörighet till olika institutionella strukturer och regler (Gammelsæter 2010). Det innebär att idrottare och idrottsorganisationer kommer att se idrottens logiker som institutioner utifrån deras egna värderingar, regler och normer. Vidare menar författaren att olika aktörer inom idrotten följer olika logiker och har olika intressen för samma verksamhet, vilket gör att idrottsorganisationer behöver hantera en institutionell pluralism.

I takt med att idrotten kommersialiserats har fler aktörer och därmed fler institutionella logiker gjort intåg i idrotten, vilket ökat idrottsföreningars komplexitet och pluralism (Gammelsæter 2010). Författaren identifierar sju institutionella logiker som konstant verkar i och påverkar elitidrottsföreningar. Dessa institutionella logiker integreras även med varandra, och olika logiker kan ha en inverkan på andra. De sju institutionella logikerna härstammar från Europeiska kommersialiserade lagidrottsföreningar, vilket gör att två logiker inte i samma utsträckning omfattar de individuella elitidrottsföreningar som vi ämnar studera. Dessa är *logiken om identitet* (The Logic of Identity) och *politikens logik* (The Logic of Politics). Logiken om identitet handlar enligt författaren om fans och supportrars tillhörighet men i individuella elitidrottsföreningar är klubbtilhörigheten inte särskilt utbredd, och fans följer snarare individuella idrottare än föreningar, varpå logiken om identitet inte berörs i analysen. Politikens logik handlar om när förtroendevalda politiker använder idrottsföreningar i syfte att vinna politiskt stöd. Detta är inget som empirin berör, vilket gör att denna logik utelämnas ur analysen. Nedan utvecklas resonemanget kring de logiker som kan appliceras på studien.

Den ideella logiken (The Logic of Idealism) innebär att idrottsföreningar fortfarande drivs av ideella krafter även om de har såväl kommersiella intressen som anställd personal (Gammelsæter 2010). För de i grunden ideella föreningarna är det en utmaning att kunna engagera och motivera medlemmar och volontärer att fortsätta arbeta ideellt samtidigt som föreningen verkar effektivt ur en kommersiell synvinkel. Aktörerna som verkar för den

ideella logiken är främst föreningens grundare, medlemmar och frivilliga funktionärer. Signifikativt för en ideell organisation är också att eventuellt ekonomiskt överskott inte ska delas ut som vinst till ägare eller huvudmän, utan återanvändas inom verksamhetens aktiviteter (Wijkström och Lundström 2002). I den ideella logiken kommer detta till uttryck i form av att motivationen till att arbeta ideellt i stor utsträckning kommer från att överskott går tillbaka till föreningen (Gammelsæter 2010).

Logiken om autotelism (The Logic of Autotelism) handlar om den identitet och samhörighet de idrottare och ledare som verkar i föreningen har (Gammelsæter 2010). Det handlar om hur idrottare och ledare finner motivation och på vilket sätt de identifierar sig i den kommersialiserade idrottsvärlden. Syftet med logiken om autotelism är att idrottare och föreningsledare, genom den inre motivationen ska fortsätta utöva idrotten och arbeta inom föreningen, även om påverkan från yttre faktorer som pengar och status är närvarande. Gammelsæter (2010) menar vidare att syftet med logiken om autotelism uppnås genom att föreningen bedriver tränings- och tävlingsverksamhet.

Den entreprenöriella logiken (The Logic of Entrepreneurialism) bärs upp av entreprenörer, sponsorer och elitidrottare (Gammelsæter 2010). Aktörernas syften kan skilja sig något åt, där vissa har mer personliga syften för att verka i föreningen men där syftet ofta är rent kommersiellt med målet är att tjäna pengar. Då denna logik även i stor utsträckning rör hur föreningsägare arbetar för att driva föreningen framåt, är Sverige med sin föreningsdemokrati exkluderad från delar av logiken vilket gör att i synnerhet sponsorer och elitidrottare utgör de aktörer som i denna logik är av intresse utifrån studiens syfte.

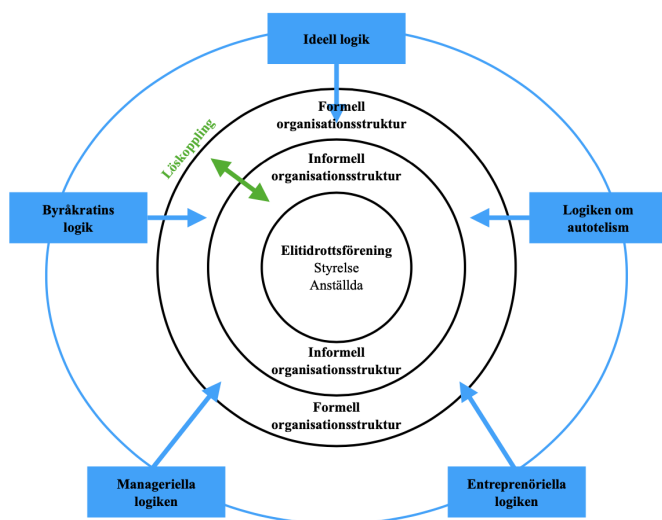
Den manageriella logiken (The Logic of Managerialism) karaktäriseras av användandet av olika konventionella management-verktyg och prestationsmätt i kommersialiserade idrottsföreningar (Gammelsæter 2010). Aktörerna i denna logiken är föreningens avlönade personal och styrelse, och genom olika management-verktyg styr de föreningen i en företagslik riktning. Aktörerna som verkar inom den manageriella logiken har som syfte att driva föreningens verksamhet framåt, och har som överordnat syfte att uppnå verksamhetens mål. Detta innebär enligt Gammelsæter (2010) i elitidrottsföreningar att den anställda personalen och styrelsen genom att styra föreningens kommersiella verksamhet verkar för den ska få ett överskott på de kommersiella aktiviteter som genomförs.

Byråkratins logik (The Logic of Bureaucracy) omfattar olika styrande organ överordnade idrottsföreningen (Gammelsæter 2010). Det kan vara olika inhemska idrottsförbund och myndigheter, men också internationella organ. Denna logik syftar till att styra idrottsföreningar genom regler och kontroller som olika förbund och organ satt upp (ibid). I Sverige är de ideella idrottsföreningarna medlemmar i specialdistriktsförbund, vars syfte är att koordinera idrotten på en regional nivå (Riksidrottsförbundet 2019). Överordnat de regionala specialdistriktsförbunden finns nationella specialidrottsförbund för varje idrott, vilka har ett övergripande ansvar för den specifika idrottens verksamhet, däribland tävlingsverksamheten. Högst upp i hierarkin finns paraplyorganisationen i det nationella

idrottsförbundet, i Sverige kallat Riksidrottsförbundet. Dessa tre nivåer av förbund ingår i byråkratins logik och påverkar genom sina regler och sin kontroll elitidrottsföreningarna.

2.5 Modell över komponenter som påverkar elitidrottsföreningar

Mot bakgrund av ovan beskrivna teori och vår problematisering har vi konstruerat en konceptuell modell för att på ett överskådligt sätt beskriva den organisatoriska komplexiteten för elitidrottsföreningar. Modellen ämnar tydliggöra vilka olika komponenter som påverkar elitidrottsförening, och på vilken nivå detta sker.



Figur 1: Konceptuell modell över komponenter som påverkar elitidrottsföreningar

Modellen innehåller tre olika nivåer som omger elitidrottsföreningen med dess styrelse och anställda som styrande ledare. Närmast elitidrottsföreningen finner vi den *informella organisationsstrukturen*, vilken mot bakgrund av ovan resonemang av Brunsson och Olsen (1997) innebär hur organisationen styr och koordinerar dess dagliga aktiviteter. Den informella strukturen är i sin tur kopplad till nästa komponent i modellen, den *formella organisationsstrukturen*. Denna koppling sker dock i olika grad genom löskoppling i olika stor utsträckning (Meyer och Rowan 1977). Den formella organisationsstrukturen är i sin tur formad och präglad av olika institutionella myter eller logiker i organisationens organisationsfält (Meyer och Rowan 1977). De av Gammelsæters (2010) identifierade *institutionella logikerna* som finns vi valt att ha med utgör därmed den sista komponenten i modellen. Det är alltså så att den informella organisationsstrukturen kopplas till den formella organisationsstrukturen som i sin tur präglas av de institutionella logikerna.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras tillvägagångssättet som använts för att besvara studiens syfte som är att skapa en förståelse för hur och på vilka sätt svenska elitidrottsföreningar som verkar inom individuella idrotter, och dess ledare styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet. Inledningsvis presenteras metodvalet för att vidare förklara hur urvalet, datainsamlingen och dataanalysen skett vid genomförandet av studien. Slutligen förs en diskussion kring de forskningsetiska principerna och studiens tillförlitlighet.

3.1 Metodval

Med utgångspunkt i att detta är en explorativ studie där vi ämnar att få förståelse för ett fenomen beslutades att en kvalitativ forskningsstrategi lämpar sig bäst för vår studie. Bryman och Bell (2017) beskriver att vid val av forskningsstrategi ska utgångspunkten vara studiens syfte och att den kvalitativa forskningsstrategin lämpar sig bäst när syftet är att studera ett särskilt fenomen med mål att få en djupare insikt. Vidare menar författarna att den kvalitativa forskningen fokuserar på ord medan målet med kvantitativ forskning är att kvantifiera vid insamling och analys av data. Kvalitativa metoder är i detta fall fördelaktigt då vi ämnar få en förståelse för verkligheten och respondenternas tolkning av denna i kontrast till att förklara med hjälp av statistik.

För att besvara syftet behöver vi därmed data som kan reflektera detta för att kunna dra slutsatser och få en djupare förståelse för forskningsfrågan, vilket fås med kvalitativa metoder. Med kvalitativa metoder fås ett dataunderlag som kan användas för att få en djupare förståelse istället för en översiktlig förståelse som fås med kvantitativa metoder (Bryman och Bell 2017). Genom att tolka innehållet i den insamlade datan och identifiera mönster kan dataunderlaget användas för att få kunskap och dra slutsatser i förhållande till forskningsfrågorna vilket ger en ökad förståelse för fenomenet.

Medan det finns tidigare forskning gällande idrottens kommersialiseringsprocesser existerar det ett kunskapsgap ur ett ledningsperspektiv för hur föreningarnas ideella respektive kommersiella verksamhet rent konkret ska styras och balanseras. Med tanke på detta har vi valt att anta en abduktiv ansats för att besvara frågeställningarna med hjälp av den insamlade empirin tillsammans med relevanta teorier för studiens undersökningsområde. Genom att använda tidigare forskning i kombination med nya iakttagelser kan vi få en ökad förståelse för forskningsfrågan genom att nya perspektiv och synsätt kan upptäckas. Den abduktiva ansatsen möjliggör enligt Lindgren (2014) att utgå ifrån både befintlig litteratur och den insamlade datan för besvara studiens frågeställningar. Detta är en fördel gentemot den deduktiva ansatsen där utgångspunkten är att studera empirin i förhållande till existerande teorier samt den induktiva ansatsen där målet är att dra generaliserbara slutsatser från empirin som kan formas till teori. Användningen av befintliga teorier är något som kan resultera i en ökad förståelse vid analys av empirin, och med den abduktiva ansatsen kan sambandet mellan teori och empiri studeras (Alvesson och Sköldberg 2017).

3.2 Datainsamling

Saunders, Lewis och Thornhill (2009) förklarar att det finns två typer av data som kan användas i en studie vilket är primär- och sekundärdata. Primärdata är data som samlats in specifikt för att besvara en enskild studies syfte medan sekundärdata tagits fram i ett annat syfte men som fortfarande kan vara till användning (Saunders et al., 2009). Enligt Bryman och Bell (2017) ska val av datainsamlingsmetod ske utifrån forskningsfrågan och syftet, där mindre strukturerade metoder är att föredra när forskaren vill vara öppensinnad och tillåta att koncept och teorier framträder ur datan.

Med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar anser vi att primärdata var nödvändigt och att detta skulle samlas in genom semistrukturerade intervjuer för att besvara syftet. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär semistrukturerade intervjuer att intervjuerna innehåller förbestämda teman som ska beröras, men att frågorna som ställs är öppna vilket möjliggör för intervjupersonen att svara på ett utvecklat och nyanserat sätt. Vidare förklarar författarna att användningen av semistrukturerade intervjuer tillåter respondenten att besvara frågorna på det sätt de själva anser vara lämpligt. Denna metod ger även upphov till flexibilitet eftersom att det på förhand konstrueras teman och frågor i exempelvis en intervjuguide men tillåter intervjuaren att vid behov ställa följdfrågor och beröra andra viktiga aspekter för att få ett ökat djup. Eftersom utgångspunkten för frågorna är densamma med intervjuguiden skapar det även möjlighet till viss generalisering av resultatet för idrottsföreningar som verkar inom individuella idrotter. Detta är nödvändigt i denna studie för att säkerställa att tillräcklig och korrekt information samlas in för att analyseras för att senare kunna dra slutsatser och besvara syftet.

För att genomföra de semistrukturerade intervjuerna upprättades en intervjuguide (se bilaga 1) som användes under intervjuerna. En intervjuguide ska innehålla övergripande frågor eller teman som forskaren ämnar ska beröras i intervjun och respondenten har stor frihet vid utformningen av sina svar (Bryman och Bell 2017). Denna metod är fördelaktig för vår studie eftersom det ger en ökad flexibilitet för att anpassa frågorna under intervjun för att få en djupare förståelse och undvika missförstånd. Med tanke på studiens abduktiva ansats utformades de teman och frågor som var en del av intervjuguiden ursprungligen med avseende på syftet och forskningsfrågan samt även det teoretiska ramverket för att få relevanta svar för studien och kunna analysera svaren utifrån teorin. Detta gjordes ursprungligen med fokus på institutionella logiker men efter att ha utfört och analyserat två intervjuer fick vi med grund i empirin en insikt i att intervjuguiden behövde anpassas för att besvara vår forskningsfråga. Därmed korrigerades detta genom att lägga till frågor i intervjuguiden efter att vi adderat teori om löskoppling.

Intervjun delades upp i följande teman: *idrottens ideella engagemang*, *idrottens kommersialisering* och *balansen mellan ideell verksamhet och kommersialisering*. Målet med dessa teman var att få ett tillräckligt brett underlag för att kunna besvara studiens syfte, som är att skapa en förståelse för hur och på vilka sätt svenska elitidrottsföreningar som verkar inom individuella idrotter, och dess ledare styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet.

Vid utformningen av frågorna var fokus även på att de skulle vara av öppen karaktär och inte ledande. Detta gjordes dels för att säkerställa att den insamlade datan inte skulle påverkas av intervjuaren men även för ge respondenterna en möjlighet att ge ett utförligt och nyanserat svar. Bryman och Bell (2017) förklarar att frågorna i en semistrukturerad intervju inte alltid behöver ställas i samma ordning. Under genomförandet av intervjuerna har vi följt ovan ordning för teman, men varierat ordningen på frågorna utifrån vad som tagits upp under intervjuerna. Vi har även ställt följdfrågor som inte är en del av intervjuguiden för att få ett bättre flyt och dataunderlag.

Intervjuerna spelades in för att vi skulle kunna fokusera på själva intervjun och inte bli distraherade av att ta anteckningar. Inspelningarna möjliggjorde också för oss att kunna lyssna igenom intervjuerna igen. Detta tillvägagångssätt är något som Bryman och Bell (2017) rekommenderar under semistrukturerade intervjuer, just för att intervjuaren kan bli distraherad av att ta anteckningar och behöver vara uppmärksam för att exempelvis kunna ställa följdfrågor vid behov.

3.3 Urval

Med utgångspunkt i syftet och studiens karaktär har ett målstyrt urval tillämpats i denna studie för att möjliggöra för att intervju personer som kan ge sina upplevelser och erfarenheter gällande studiens ämne. Det finns flertalet olika urvalsmetoder och enligt Bryman och Bell (2017) bör urvalsmetoden väljas med grund i forskningsfrågan. Inom kvalitativ forskning är ett icke-sannolikhetsurval främst förekommande vilket innebär att urvalet inte sker slumpmässigt utan att forskaren väljer ut de fall som ska studeras. En form av icke-sannolikhetsurval är det målstyrda urvalet där urvalet sker strategiskt så att de valda fallen är relevanta för fenomenet som studeras och kan vara behjälpliga i att besvara forskningsfrågan genom att bidra med en förståelse för syftet.

Urvalskriterierna var att intervjuobjekten ska ha ledarroller inom olika elitidrottsföreningar i Göteborg som verkar inom en och samma specifika individuella idrott. Vidare ska respondenterna antingen vara föreningsanställda eller styrelseledamöter för att de ska ha ett ansvar för ledning och styrning av verksamhetens strategi. Eftersom studien ämnar studera elitidrottsföreningar som verkar inom den valda individuella idrotten, vilket innebär att organisationerna är relativt små, är föreningarna uppbyggda som så att alla anställda och styrelseledamöter kan anses ha ett ledaransvar i någon form. Fokus vid urvalet har således varit att inkludera individer som är involverade i det syfte som denna studie ämnar besvara för att få ett relevant dataunderlag och kunna besvara frågeställningen. Intervjuerna genomfördes med totalt tolv personer, vilka representerade tre olika föreningar. Information om samtliga av studiens respondenter framgår nedan i tabell 1.

Tabell 1: Information om respondenter i studien och intervjuerna

Respondent	Koppling till elitidrott
Ledare 1	Föreningsanställd med fokus på elitverksamhet
Ledare 2	Föreningsanställd
Ledare 3	Föreningsanställd med fokus på juniorverksamhet
Ledare 4	Styrelseordförande i förening
Ledare 5	Föreningsanställd med fokus på arrangemang
Ledare 6	Styrelseledamot i förening
Ledare 7	Styrelseordförande i förening
Ledare 8	Föreningsanställd med fokus på arrangemang
Ledare 9	Klubbchef i förening
Ledare 10	Styrelseledamot i förening
Ledare 11	Klubbchef i förening
Ledare 12	Föreningsanställd

3.4 Dataanalys

Tematisk analys är en metod vars syfte enligt Aronson (1995) går ut på att fokusera på identifierbara mönster och teman. Vid analysen av den insamlade datan användas en tematisk analys genom att de inspelade intervjuerna transkriberades för att sedan kategorisera de mönster och teman som identifierades. För att kunna tolka datan och identifiera mönster och teman behöver datan först analyseras genom att bryta ned rådatan i mindre delar i syfte att få en struktur och enklare kunna hitta specifika delar i datan. I denna studie har vi använt oss av kodning vilket enligt David och Sutton (2016) är en effektiv metod för att hantera data och är utgångspunkten för dataanalysen i de flesta kvalitativa studier när syftet är att identifiera likheter och skillnader i texter.

Vi har valt att genomföra kodningen deduktivt där de valda koderna är rubrikerna som resultatkapitlet består av. Kodning kan genomföras antingen induktivt eller deduktivt. Vid induktiv kodning arbetas koderna fram och skapas utifrån innehållet i datan och skapas från de ord och termer som respondenterna använder och forskaren kan upptäcka vilka koder som passar baserat på rådatan (Linneberg och Korsgaard 2019). Vid deduktiv kodning skapas en fördefinierad lista av koder innan datan börjar bearbetas och kodas. Med detta tillvägagångssätt kan fokus under kodningen vara på problem som anses vara viktiga, vilket är ytterligare en fördel när syftet med en studie är att generalisera analysen av olika fall. Trots

att studien är explorativ med en abduktiv ansats valdes en deduktiv kodning då det på förhand funnits en förståelse för de teman som avses att analyseras. För att med den deduktiva kodningen motverka att enbart identifiera det som redan framgår av teorin, skapades övergripande koder utifrån syftet och forskningsfrågan för att säkerställa att all relevant information fångas upp. Detta genom att använda koder kopplade till ideella aktiviteter, kommersialisering och balansen mellan dessa för att med säkerhet identifiera den data som är betydelsefull för studien.

3.5 Etisk diskussion

För att säkerställa att studien utförs på ett etiskt korrekt sätt har respondenterna informerats om vad deras deltagande innebär och även fått ta del av ett informationsbrev där det framgår hur studien förhåller sig till de forskningsetiska principerna. Bryman och Bell (2017) beskriver att det vid företagsekonomisk forskning kan uppstå etiska problem och att det är viktigt att de deltagande i studien har kännedom om alla studiens aspekter för att säkerställa att studien utförts i enlighet med etiska principer. De forskningsetiska principerna som samhällsvetenskaplig forskning grundas på utgörs av fyra huvudkrav (Vetenskapsrådet 2002). Det första är informationskravet, som handlar om att studiesyfte och deltagarvillkor ska presenteras för samtliga respondenter. Vidare handlar samtyckeskravet om att studiedeltagande ska vara frivilligt och att respondenter ska ha rätt att själva bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet handlar och nyttjandekravet att personliga uppgifter om studiedeltagare förvaras på ett säkert och konfidentiellt sätt. Slutligen handlar nyttjandekravet om att insamlad data enbart ska användas till forskningsändamål (ibid).

Informationskravet har i vår studie säkerställts genom att vi skickat ut informationsbrev om studiens syfte och alla villkor som gäller för studiedeltagandet. I informationsbrevet redogjorde vi för att studiedeltagandet var frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Detta presenterade vi även muntligt innan varje intervjustart. Efter muntligt godkännande från respondenterna spelades intervjuerna in. Konfidentialitetskravet har vi säkerställt genom att vi som uppsatsförfattare har förvarat de inspelade materialet och transkriberingar på ett säkert sätt där bara vi har tillgång till det. Intervjuer och transkriberingar kommer även att raderas efter studiens färdigställande. Vidare har alla deltagare och information som kan härledas till en specifik deltagare anonymiserats. Till sist har nyttjandekravet säkerställts genom att all insamlad data enbart använts inom ramen för studiens syfte och all data kommer som tidigare nämnt raderas efter studiens färdigställande.

3.6 Tillförlitlighet

Det är viktigt att ta hänsyn till diverse faktorer som kan påverka en studies resultat för att säkerställa en hög kvalitet och för att läsaren ska kunna lita på innehållet i uppsatsen. Lincoln och Guba (1985) föreslår fyra kriterier att ta hänsyn till i en kvalitativ studie för att stärka tillförlitligheten, vilka är *trovärdighet* (credibility), *överförbarhet* (transferability), *pålitlighet* (dependability) och *överensstämmelse* (confirmability).

Trovärdighet handlar om hur väl studiens resultatet faktiskt speglar verkligheten sett till forskningsfrågan (Lincoln och Guba 1985). Trovärdigheten är enligt författarna en av de

viktigaste faktorerna i att säkerställa en hög tillförlitlighet. Shenton (2004) beskriver att användandet av väletablerade forskningsmetoder inom kvalitativ forskning resulterar i en ökad trovärdighet. För att uppnå en hög trovärdighet har vi använt oss av etablerade metoder för kvalitativ forskning både med avseende på metoder och dataanalys. I denna studie har vi valt en kvalitativ forskningsstrategi med semistrukturerade intervjuer och formulerat intervjuguiden med fokus på att få relevant och tillräcklig data för att kunna besvara frågeställningen på bästa möjliga sätt. Vidare har vi med urvalsprocessen säkerställt att respondenterna besitter relevant kunskap för att ge oss insikt i det fenomen vi studerar. Vidare rekommenderar Shenton (2004) användningen av taktiker för att säkerställa sanningsenliga svar från respondenter vid datainsamling. En av dessa taktiker är att alla respondenter ska ges möjligheten att när som helst avbryta sitt deltagande i studien för att säkerställa att endast de som faktiskt vill delta i studien är med och delar med sig av information frivilligt. Detta har vi tagit hänsyn till genom att informera respondenterna om de forskningsetiska principerna och deras rätt att avbryta deltagandet när som helst.

Överförbarhet behandlar i vilken utsträckning resultatet av studien kan tillämpas i liknande situationer (Shenton 2004). Genom att ha ett brett urval av respondenter där urvalskriterierna tydligt framgår och genom att inte ha några begränsningar sett till ålder eller kön bidrar detta till en ökad överförbarhet. Däremot har endast organisationer med fokus på en individuell idrott inkluderats i studien vilket skulle kunna bidra till en minskad överförbarhet till ideella elitidrottsföreningar inriktade på lagidrotter.

Pålitligheten kan enligt Bryman och Bell (2017) jämföras med reliabilitet och behandlar studiens repeterbarhet vilket innebär att liknande resultat bör fås oavsett hur många gånger studien utförs på nytt. I denna studie består datainsamlingen av semistrukturerade intervjuer vilket innebär att respondenternas svar är subjektiva och kan skilja sig åt beroende på intervjuförhållandena. Exempelvis kan olika svar ges till samma fråga vid två olika tillfällen utifrån intervjuens miljö, respondents humör och andra faktorer vilket skulle kunna påverka resultatet. Med tanke på detta har vi valt att inkludera ett brett urval av respondenter i vår studie från flera olika elitidrottsföreningar för att få en ökad reliabilitet och undvika att resultatet baseras på en individs tankar. Lincoln och Guba (1985, refererad i Shenton 2004, 71) betonar även att det finns ett nära samband mellan trovärdighet och pålitlighet i form av att en hög trovärdighet även påverkar pålitligheten positivt.

Överensstämmelse handlar om att det ska finnas en möjlighet att styrka och konfirmera resultaten och säkerställa objektivitet (Lincoln och Guba 1985). I denna studie redogörs för de metoder som används för studiens utförandet. För att ge läsaren en bredare förståelse. Resultatet och analysen presenteras separat och som ett komplement till sammanfattningar av den empirin presenteras även citat från respondenterna. Detta för att ge läsaren en möjlighet för att bedöma trovärdigheten i våra resultat, genom att ta del av rådatan och kunna göra sin egna tolkning.

4. Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet från de intervjuer som genomförts, uppdelat på tre delar. Inledningsvis redogörs för empiri gällande elitidrottens ideella engagemang, för att ge en bakgrund kring hur ledarna arbetar med och styr ideella krafter i dagens elitidrott. Vidare presenteras empiri kring idrottens kommersialisering, där elitidrottsföreningarna och ledarnas arbete med kommersialisering och upplevelser av dess betydelse presenteras. Avslutningsvis sammanflätas de två delarna när empiri kring balansgången dem emellan presenteras.

4.1 Elitidrottens ideella engagemang

I avsnittet nedan redogörs för empiri kring hur föreningar och dess ledare arbetar med ideellt engagemang. Inledningsvis presenteras empiri kring hur det ideella engagemanget i elitidrotten ser ut idag. Därefter redogörs för empiri kring hur elitidrottsföreningar arbetar med att rekrytera ideell kraft. Avslutningsvis presenteras empiri som berör hur elitidrottsföreningars ledare ser på framtida utmaningar med att rekrytera ideell kraft.

4.1.1 Ideella engagemang i elitidrotten idag

Baserat på intervjuerna med ledarna verkar det genomgående finnas ett mönster bland de olika föreningarna gällande ideella engagemang i elitidrotten idag. Det framgår tydligt att det finns ett antal olika funktioner hos föreningarna som är beroende av det ideella engagemanget. Ledare 10 menar att det finns en förståelse bland medlemmarna i föreningen att det finns ett beroende av ideella krafter för att klubben ska överleva. Ledaren menar att de flesta som håller på med idrott förstår att föreningen inte kan bekosta allt, utan att ett visst ideellt engagemang är nödvändigt för att verksamheten ska drivas framåt. Bilden av det ideella engagemanget i dagens elitidrott skiljer sig något åt mellan ledarna. Det finns emellertid några återkommande teman om vad det finns för ideella krafter i föreningarna. Dessa gäller främst tränare, styrelsearbete, funktionärer samt funktionärer och andra i föreningen som hjälper till vid behov.

Samtliga ledare påpekar att det finns inslag av ideellt engagemang bland tränare, men bilden skiljer sig något åt mellan de olika ledarna. Ledare 5 och 6 benämner tränardelarna som ideella krafter trots att tränarna får en ersättning. De menar på att då ersättningens storlek är förhållandevis liten, är det ingen som gör detta för att tjäna pengar utan att de är tränare för att det är roligt och för att bidra till föreningen. Ledare 4 anger att tränare som arbetar ideellt i dennes förening till skillnad från andra föreningar är arvoderade. Ledaren poängterar dock att även de som är anställda av föreningen fortfarande arbetar ideellt och att det inte finns någon solklar gränsdragning mellan betald och ideell arbetstid och att de anställda arbetar fler timmar än de får betalt för. Detta styrks även av ledare 3 i citatet nedan.

Även fast man är betald och jobbar så gör alla ganska mycket gratistimmar också som man kanske inte gör på ett vanligt arbete och det hör väl till får man väl ändå säga på något sätt. De flesta väljer också ett sådant jobb för att man tycket det är roligt och då är det nog inte så svårt heller.

- Ledare 7

Avseende ideella engagemang kring övriga delar i föreningen är två återkommande exempel styrelse- och funktionärsarbete. Samtliga ledare nämner exempelvis att föreningarna är beroende av intäkterna från diverse arrangemang och där finns det ett stort ideellt engagemang i form av funktionärsarbete. Vid arrangemang finns även vissa krav på de elitaktiva medlemmarna att ställa upp som funktionärer. Det finns dock en viss distinktion i kravställan från föreningarna mellan olika ledare. Ledare 2 anger exempelvis att varje elitaktiv medlem behöver ställa upp två gånger per år, medan ledare 4 i sin tur säger att hans förening har som krav att varje elitaktiv ställer upp fem gånger varje år. Här poängterar även ledare 11 att arbetet från de elitaktiva i hans klubb är att betrakta som halvideellt då de elitaktivs finansiella stöd baseras på hur mycket de ställer upp ideellt.

Det framgår även av empirin att i de föreningar som bedriver ungdomsverksamhet att föräldrar till ungdomarna är inblandade i vissa fall men att detta inte är något krav. Ledare 1 och 3 uppger bland annat att det etablerats grupper inom deras föreningar där föräldrar och andra runt föreningen deltar och hjälper till med bland annat planering och inköp inför arrangemang samt söka bidrag. I föreningen som ledare 2 tillhör bedriver även medlemmarna ideell försäljning av lotter och kalendrar. Vidare framgår det även att styrelsearbetet i de flesta föreningar sker ideellt och är oavlönat.

Ett återkommande tema gällande engagemanget bland ledarna är att viljan att hjälpa till har minskat med tiden och följer en nedåtgående trend. Ledare 4 nämner exempelvis gällande styrelsearbetet att det är mycket formalia och liknande som anses vara tråkigt och att medlemmarna hellre vill vara hemma och inte fokusera på det. Med tanke på att styrelsearbetet är oavlönat tror ledaren att det kommer finnas stora problem att framöver hitta människor som är intresserade. Detta synsätt är något som vidare styrks av ledare 5 som menar att individen numera sätter sig själv mer i fokus och värderar sin fritid och anser den vara viktig vilket gjort att engagemanget minskat lite.

Sammanfattningsvis verkar det finnas en förståelse i föreningarna gällande behovet av det ideella engagemanget och samtliga ledare framhäver att det finns ett stort bidrag av ideellt arbete, även om engagemanget minskat på senare tid. Det framgår även att det inte alltid finns en tydlig gränsdragning mellan ideellt och betalt arbete. Samtliga ledare uppger att de som är anställda i föreningarna alla jobbar ideellt i viss omfattning. Utöver det består de ideella engagemangen i huvudsak av ideella tränare och arrangemangsfunktionärer i form av aktiva, föräldrar samt andra i och runt föreningarna. I de flesta föreningar är även styrelsearbetet oavlönat och det finns funktioner uppsatta med olika grupper för att engagera exempelvis föräldrar i att kunna bidra ideellt.

4.1.2 Rekrytering av ideell kraft

Utifrån empirin har ett flertal arbetssätt för att rekrytera ideell kraft identifierats. Som det framgår ovan har alla föreningar enligt ledarna en viss kravställan på deras elitaktiva medlemmar att ställa upp som funktionärer vid arrangemang. Det finns vissa skillnader i vad kraven innebär, men samtliga ledare uppger alltså att deras elitaktiva behöver ställa upp med

ideellt arbete i olika omfattning. Flera ledare återger att föreningarna ökar eller drar in deras elitaktivas finansiella stöd beroende på om de når upp till funktionärskravet eller inte, något de gör för att rekrytera ideell kraft bland deras elitaktiva. Citatet nedan visar att det finansiella stödet minskar vid ofullständig funktionärsnärvaro samtidigt som det visar att just det finansiella stödet fungerar som en motivator för att hjälpa till ideellt.

Det är en del i att få aktiva att ställa upp som funktionärer på tävlingsarrangemang, att man har en viss budget och om man inte ställer upp som funktionär tillräckligt på ett år, ett visst antal tillfällen, så får man sämre budget. Det är för att annars kanske det är lätt att skita i det, men det slår ju tillbaka på de aktiva egentligen.

- Ledare 11

Flera ledare svarar att de förutom att arbeta med att få aktiva att hjälpa till även aktivt arbetar med att engagera föräldrar och andra personer runt omkring föreningen. Flera ledare menar att de för att rekrytera ny ideell kraft i form av tränare uppsöker aktivas föräldrar som tidigare varit engagerade inom idrotten för att få dessa att hjälpa till. De anger även att de aktivt sprider information om kommande arrangemang via mailutskick och möten, där ledarna tydligt betonar vikten av det ideella engagemanget för att föreningen ska kunna bedriva sin verksamhet. Ledare 9 uppger också att hen aktivt söker upp andra föreningar för att rekrytera ideell kraft till arrangemang. I de fallen får den deltagande föreningen en ersättning för de personer som engagerat sig.

Vad gäller motivering till engagemang arbetar ledarna på flera olika sätt för att rekrytera ideell kraft. Flera av ledarna anger som ovan nämnt att de arbetar med kravsättning, finansiellt stöd och att de belyser vikten av ideellt engagemang för att motivera till ideell kraft. Ledare 2 och 12 anger att de i det dagliga arbetet värnar så mycket som möjligt om alla medlemmar, för att skapa samhörighet och en vilja att vara med och hjälpa till, även senare i livet. Ledare 6 uppger att hen försöker rekrytera föräldrar till aktiva att arbeta ideellt med motivet att det möjliggör för att deras barn ska kunna idrotta. Till sist anger ledare 3 också att hen arbetar med att visa att föreningens anställda och förtroendevalda också arbetar ideellt. Ledare 3 understryker vikten av att föregå med gott exempel, vilket även citatet nedan styrker.

Det är viktigt tror jag att visa som anställd i en förening att man själv faktiskt också jobbar ideellt, åtminstone delvis. För att det blir ju ganska orimligt om man ska förvänta sig att alla medlemmar ska jobba ideellt och så sitter man själv och räknar varje timme liksom och går hem. Så att man får ju någonstans föregå med gott exempel där tror jag. (...) och detsamma gäller ju någonstans styrelsemedlemmar och sådant också. Jag tycker inte att det går att bara komma på styrelsemöten och sitta och ha lite åsikter utan alla behöver ju hjälpa till.

- Ledare 3

Avslutningsvis menar ledare 1 och 3 att de på eget initiativ på senare tid arbetat med att strukturera upp det ideella arbetet i föreningen. Ledarna menar att de genom att skapa

tydlighet kring olika ideella arbetsuppgifter kan öka det ideella engagemanget. Detta då de kan fånga upp alla som vill hjälpa till men som inte gör det på grund av att det finns en otydlighet kring vad som kan göras. Ledare 1 anger också att hen har arbetat med att skapa olika grupper där det ideella arbetet är strukturerat i olika kategorier. Exempel på sådana grupper är arrangemangsgrupper och bidragsgrupper.

4.2 Idrottens kommersialisering

I nedanstående avsnitt presenteras empiri kring hur elitidrottsföreningar och dess ledare arbetar med kommersialisering. Först presenteras empiri kring hur elitidrottsföreningar arbetar med kommersialisering i dagsläget. Därefter redogörs för empiri kring de aktörer som driver kommersiell utveckling. Slutligen presenteras empiri kring vilken betydelse kommersialisering har för dagens elitidrott.

4.2.1 Kommersialisering i dagens elitidrott

Gällande kommersiella inslag i dagens elitidrott har ett antal olika aktiviteter identifierats utifrån empirin. Samtliga ledare nämner att de delar av föreningarna som är kommersialiserade idag är intäkter från medlemmar i form av medlems- och träningsavgifter, intäkter från sponsorer samt överskott från olika arrangemang och event. Vidare framkommer det att kommersialiseringen ökat och att det finns ett behov för en fortsatt ökning för vilka anledningarna redovisas nedan i 4.2.3 samt 4.3.1.

Samtliga ledare påpekar att en av de mest betydelsefulla kommersiella aspekterna i dagens elitidrott är intäkter från tävlingar och andra arrangemang. Ledare 3 nämner att trots att arrangemangen leder till hälsovinster och att det skapas tävlingar för medlemmarna, genomförs de primärt i vinstsyfte för att få in pengar till verksamheten. Ett ämne som lyfts upp av samtliga ledare är dock att intresset för vissa typer av motionsarrangemang gått ner vilket resulterat i att de behövt fokusera på att kommersialisera andra delar av verksamheten för att inte vara beroende av ett specifikt arrangemang. Detta belyses av ledare 2 i citatet nedan där tränings- och medlemsavgifter togs upp som exempel.

Men vi kände ju att vi måste försöka möta den uppenbara risken som är att intresse för motionsarrangemangen kan gå ner lite. Så för några år sen bestämde vi oss för att införa träningsavgifter vilket vi inte haft innan. (...) Vi såg att vi låg väldigt lågt i medlemsavgifter så att då införde vi träningsavgifter kopplat till medlemsavgifterna och förklarade för våra medlemmar att vi måste gör detta för att kunna möta verkligheten.

- Ledare 2

I citatet ovan framgår det att föreningarna även finansieras av tränings- och medlemsavgifter vilket även ledare 3 och 9 påpekar. Ledare 3 nämner att de höjt träningsavgifter för att finansiera verksamheten och ledare 9 nämner att de höjt medlemsavgifterna. Utöver ovan nämnda aspekter framgår det att föreningarna genomför egna arrangemang i kommersiellt syfte i form av tävlingar, motionsgrupper och idrottsskolor för barn. Det framgår att dessa kommersiella aktiviteter ökat ur ett riskhanteringsperspektiv och ledare 7 nämner exempelvis

att hens förening försöker satsa på flera egna arrangemang för att diversifiera sig och inte göra föreningen beroende av ett stort arrangemang.

Avslutningsvis nämns sponsorer som en del i kommersialiseringen, men ur denna aspekt finns det större skillnader gällande hur föreningarna jobbar med det gentemot tidigare nämnda kommersiella aktiviteter. Exempelvis nämner ledare 1 och 2 att deras föreningar har en sponsorverksamhet och sponsorer på tröjor som görs i rent vinstsyfte medan flera andra ledare anser att sponsorverksamheten inte är särskilt utvecklad och att det finns mer arbete att göra där. Ledare 4 nämner exempelvis att hens förening inte har några sponsorer alls och betonar att det är ett svårt arbete att göra då tidigare försök misslyckats. Ledare 8 är också av samma syn och nämner att de har sponsorer men att detta område inte är något som de aktivt arbetar med vilket innebär att det finns stor utvecklingspotential.

4.2.2 Aktörer som driver kommersiell utveckling

Utifrån empirin har ett flertal olika aktörer som driver elitidrotten i kommersiell riktning identifierats. Ett återkommande tema som berörs är att föreningens elitaktiva medlemmar ses som en aktör som driver verksamheten i en kommersiell riktning, vare sig det är medvetet eller inte. Aktiva på hög nationell eller internationell elitnivå ställer finansiella krav på föreningen som ledarna upplever är svåra att uppnå utan ett ökat kommersiellt fokus. Vidare menar exempelvis ledare 2 att det finns ett ökat krav på professionalitet från medlemmarna. Det gäller enligt ledaren allt från digital närvaro till utseende på träningsanläggningar. Ledaren menar exempelvis att föreningens träningsanläggning förväntas se ut som ett vanligt gym, vilket hen menar är ett resultat av ett ökat kommersiellt driv från medlemmarna. Ytterligare ett exempel är ledare 3, som menar att föreningen ser ökade krav från medlemmar på närvarande, och därmed avlönade tränare. Elitaktiva medlemmar utgör därmed en aktör som driver den kommersiella utvecklingen. Det är emellertid så att ledare 1 hävdar att hen inte ser några kommersiella krav från medlemmarna i hens förening. Det råder därför inte konsensus kring huruvida medlemmar är aktörer som driver kommersiell utveckling eller inte, även om merparten av ledarna ser elitaktiva som en starkt drivande kraft för kommersialisering.

Förutom aktiva medlemmar anger exempelvis ledare 1, 2 och 3 att sponsorer är aktörer som driver kommersiell utveckling. Ledare 1 uppger till exempel att det finns ett krav från företagssponsorer att synas på olika sätt och i olika sammanhang, vilket gör att föreningen måste fokusera mer på att hitta kommersiella värden och skyltfönster. Utöver det återges också privata företag som tillhandahåller egen idrotts- och lägerverksamhet. Dessa ses av ett flera ledare som potentiella konkurrenter som kan göra att idrottsföreningarna måste förändra sitt utbud och sin verksamhet i en mer kommersiell riktning.

Ska man jobba för att stötta aktiva som vill ta steget till internationell elit, så är det en verksamhet som kräver mycket resurser. Sedan kan de resurserna bli bättre från vissa andra håll också, vi har liksom ett nationellt specialidrottsförbund som i sin tur drar in, men det går ingenting till de elitaktiva som de använder sig av under landskamper och mästerskap. (...) du tävlar på mästerskap i landslagskläder och då

borde du få en stöttning utav förbundet och inte enbart din klubb, så vill man behålla elitdelen i föreningen krävs det att man jobbar åt det kommersiella hållet.

- Ledare 6

Ovan citat från ledare 6 visar att även idrottsförbund är en aktör som indirekt driver elitidrottsföreningarna i en kommersiell riktning. Samtliga ledare är inne på att elitidrotten ställer höga ekonomiska krav, och utan ett ordentligt stöd från förbund tvingas föreningarna själva finansiera stora delar av de elitaktivitas satsningar. Det ställer ökade finansiella krav på elitidrottsföreningarna, vilket flera ledare hävdar leder till att de tvingas ha ett ökat kommersiellt fokus.

4.2.3 Kommersialiseringens betydelse i dagens och framtidens elitidrott

Gällande kommersialiseringens betydelse i dagens elitidrott råder det delade meningar bland ledarna avseende framtiden men de verkar finnas konsensus i att kommersialisering krävs för idrottens vidareutveckling. Ledare 1 och 2 påpekar exempelvis att de ökat tränings- och medlemsavgifter vilket många medlemmar är införstådda med behöver göras för att verksamheten ska gå runt. Ledare 8 nämner även att det kostar att driva utveckling och exempelvis bygga gym vilket gjort att de måste satsa mer på egna arrangemang. Ledare 8 tycker vidare att idrotten skulle vinna på att bli något mer kommersiella. Samtliga ledare instämmer med detta resonemang men vissa framhäver även att det är viktigt att det inte blir allt för kommersiellt vilket belyses av nedanstående citat.

Det är viktigt att man håller grunden i föreningslivet eftersom svenska systemet är uppbyggt så men det finns fördelar med kommersiell hjälp för att göra det mer attraktivt och utveckla verksamheten.

- Ledare 1

Tankesättet i citatet ovan från ledare 1 är något som fått medhåll från andra ledare, exempelvis ledare 3 som nämner att det är viktigt att alla föreningar inte går för mycket åt det kommersiella hållet för att då kommer många inte fortsätta eller börja idrotta. Ledare 4 nämner även att om föreningen ska hålla en hög nivå framgent så krävs det pengar. Exempelvis har intäkterna från arrangemangen minskat efter pandemin vilket gjort att de måste hitta andra inkomstkällor och utreda kommersiella värden för att få ihop ekonomin. Detta är något som även ledare 5 håller med om och nämner att det måste finnas ett kommersiellt fokus för att det ska finnas en grund att bygga på. Däremot påpekar ledare 5 att det måste finnas en förståelse för att olika föreningarnas fokus skiljer sig åt med avseende på medlemmar och att de behöver anpassa sig därefter. Ett slags föreningsfokus som poängteras särskilt av ledarna i diskussionen om kommersialiseringens betydelse är internationell elit vilket framgår av citatet nedan.

Om man ska vara en elitklubb som är hela vägen upp till de här internationella mästerskapen då behövs det pengar och då behöver man få in det. Då ser jag ingen annan lösning än att ytterligare bli mer kommersiell, jag tror faktiskt inte det går.

- Ledare 4

Just fokuset på internationell elit är ett ämne där det finns en gemensam ståndpunkt bland ledarna. Samtliga ledare som nämner internationell elit trycker på att det leder till ett ökat behov och fokus på kommersialisering med tanke på kostnaderna det medför. Internationell elit är något som ledare 6s förening tidigare bortprioriterat av ekonomiska skäl där de för några år sen inte hade en tanke att de skulle åt det kommersiella hållet. I dagsläget står föreningen inför ett vägskäl gällande framtiden där inser att det är viktigt för att driva verksamheten framåt vare sig de vill det eller inte, dels för att ta steget ut mot internationell nivå men även för att bibehålla och utveckla verksamheten i stort.

4.3 Balansen mellan ideell verksamhet och kommersialisering

I följande avsnitt redogörs för empiri kring hur föreningar och dess ledare balanserar den ideella verksamheten med den kommersiella. Till att börja med presenteras empiri kring balansgångens komplexitet. Därefter redogörs för empiri kring hur ledare balanserar ideellt engagemang med det kommersiella drivet.

4.3.1 Balansgångens komplexitet

Samtliga ledare betonar att balansgången mellan ideell verksamhet och kommersialisering är svår. Flera ledare menar att komplexiteten sitter i den nutida samhällsutvecklingen. Exempelvis menar ledare 4 att dagens människor inte är benägna att arbeta ideellt i samma utsträckning som tidigare, något även ledare 6 är inne på. Enligt ledarna beror detta på att samhället går i en riktning där människor inte längre vill arbeta ideellt utan att få någonting tillbaka för det. Nedan citat från ledare 6 belyser detta på ett tydligt sätt.

Jag tror att det var naturligt för 30-40 år sedan att man gick in och hjälpte till ideellt. Jag tycker att på bara de få åren jag har varit med, att jag märker en ny struktur i samhället. Man är inte med och bidrar med sin fritid på samma sätt som förr, utan då vill man nästan alltid ha någonting tillbaka. (...) det är ett bekymmer och någonting vi funderar kring nu hur man ska göra med det.

- Ledare 6

Citatet ovan går även in på att människor inte är villiga att lägga sin fritid på ideellt arbete i samma omfattning som förr. Även detta är ett återkommande tema som flera av ledare talar om som en utmaning i att balansera det ideella engagemanget och de kommersiella processerna i föreningarna. Det faktum att det på senare år har blivit dyrare att vara aktiv i förening ses också som en svårighet. Ledare 3 menar att det å ena sidan krävs ökade intäkter i en värld där konkurrensen, professionalismen och det kommersiella fokuset ökar vilket föranleder högre medlemsavgifter. Å andra sidan leder dessa ökade avgifter enligt ledare 3 till att människor är mindre villiga att arbeta ideellt, något som också ökar komplexiteten i att balansera det ideella med det kommersiella. Slutligen menar samtliga ledare att balansgången blir ytterligare komplex eftersom deras föreningar idag i stor utsträckning är beroende av ideell kraft, samtidigt som de ser ett beroende av att öka deras kommersiella attraktivitet. Detta blir enligt ledarna en motsättning då de genom att ha ett ökat kommersiellt fokus tappar ideellt engagemang.

4.3.2 Ledares balansering av ideellt engagemang och kommersiellt driv

Som det framgår tidigare i 4.2.3 anses kommersialiseringen enligt ledarna vara viktig för att föreningarna ska kunna vidareutvecklas och bibehålla en hög nivå. Däremot påpekas en eventuell risk i samband med vidare kommersialisering vilket är att kommersialiseringen inte får bli ett för stort fokus och att grunden med det ideella föreningslivet måste kvarstå. Balansgången mellan de ideella och kommersiella krafterna belyses dels av citatet från ledare 1 i 4.2.3 och nedanstående citat från ledare 2.

Om det blir ett alltför stort ökad förväntning eller ökat tryck på att man ska jobba med kommersialisering och det skulle bli ett slags grundkrav skulle det bli svårt för föreningar som är mindre och vare sig har kunskap eller personell kraft för att utveckla de bitarna. Det skulle vara beroende av att man har en styrelse som bestod av liksom företagsledare som till exempel har ett kontaktnät och vet hur man ska driva vissa frågor och då skulle idrotten bli lite mer ojämlig.

- Ledare 2

Denna åsikt är något samtliga övriga ledare instämmer med och menar att det ideella i någon mån måste kvarstå för annars finns risken att idrotten inte blir för alla och det blir en klassfråga vilket missgynnar en del grupper. Ett förslag som tas upp av ledare 5 och 8 för att motverka detta är att det finns en förhoppning om större diversitet bland föreningarna i framtiden där fokuset skiljer sig åt bland föreningarna. De menar exempelvis att vissa föreningar kan ha en mer kommersiell verksamhet där avgifterna är dyrare men att det ändå är viktigt att inte alla föreningar går åt det hållet heller. Vissa föreningar måste kvarstå och fungera på samma sätt såsom barn- och ungdomsföreningar medan vissa föreningar kan gynnas av ett ökat kommersiellt fokus.

5. Analys

I detta kapitel analyseras arbetets empiri med grund i studiens teoretisk referensram. Kapitlet inleds genom att analysera formella och informella organisationsstrukturer för att därefter analysera lös- och tätkoppling inom idrotten och slutligen hanteringen av institutionella logiker. Utifrån vår konstruerade modell (se figur 1) tar analysen alltså sin utgångspunkt i kärnan, för att sedan arbeta sig längre ut i modellen.

5.1 Formella och informella organisationsstrukturer i elitidrotten

Utifrån empirin kan flera formella och informella organisationsstrukturer i elitidrotten identifieras. Till att börja med beskriver alla ledare hur det elitidrottsföreningarna är beroende av det ideella engagemanget i olika funktioner och att det i elitidrottsföreningarna generellt finns en förståelse för att ideell kraft är viktigt för verksamhetens utveckling. Förståelsen för och beroendet av ideell kraft beror sannolikt på att den svenska idrottsmodellen bygger på ideellt engagemang i idrottsföreningar. Den svenska modellen kan antas vara en del i det organisationsfält som omger föreningen, vilket gör att ovan beskrivna betydelse av ideellt engagemang kan härledas till det resonemang Eriksson-Zetterqvist (2009) för om att organisationsfält skapar institutionaliserade normer, vilka påverkar den formella strukturen. Det kan därför antas vara så att det ideella engagemanget i idrotten är en institutionaliserad norm som ligger rotad i elitidrottsföreningarnas formella organisationsstrukturer, vilket gör att de som verkar i och runt elitidrottsföreningen har en förståelse för att ideellt arbete är nödvändigt.

Enligt Meyer och Rowan (1977) hjälper formella strukturer och uppfyllandet av institutionella myter till att skapa legitimitet och trovärdighet, såväl internt som externt. Ledarna uppger att de på ett tydligt sätt arbetar på flera olika sätt med att rekrytera ideell kraft, bland annat genom aktivt uppsökande och krav på ideellt engagemang bland medlemmarna. Exempelvis nämner ledare 9 att hen aktivt söker upp andra föreningar för att rekrytera ideell kraft medan andra ledare exempelvis arbetar med att engagera föräldrar och personer omkring föreningen. Genom att göra det uppfyller ledarna de institutionella myterna om ideellt engagemang i elitidrottsföreningen, vilket skapar legitimitet och trovärdighet både internt och externt. Enligt Eriksson-Zetterqvist (2009) framstår organisationers formella strukturer även som rationella om de speglar de institutionella myterna, vilket i denna studiens fall är att driva elitidrottsföreningen på en ideell grund. Eriksson-Zetterqvist (2009) menar vidare att de arbetssätt som används inom ramen för den formella strukturen inte nödvändigtvis behöver vara de mest rationella. Ledarnas handlande för att driva arrangemang och andra aktiviteter baserat på ideell kraft kan därför ses som att de görs på grund av att handlande följer de institutionella myterna, men det kan vara så att handlandet egentligen inte är det mest rationella.

Utifrån analysen av empirin antas det alltså vara så att de institutionella myterna om ideellt engagemang har stor påverkan på elitidrottsföreningarnas formella strukturer. Ur empirin framgår det emellertid att kommersiella krafter på senare tid fått ökat fäste bland elitidrottsföreningarna. Ledare 6 nämner bland annat att kommersialisering är viktigt för att

driva verksamheten framåt vare sig de vill det eller inte. Det tydliggörs hur olika aktörer som medlemmar, sponsorer och förbund driver elitidrottsföreningarna i en kommersiella riktning. Detta sker genom att de ställer krav på professionalitet, högre finansiella krav och att som sponsor synas på olika sätt.

Även detta kan kopplas till Eriksson-Zetterqvists (2009) resonemang om institutionella myter och organisationsfält, och det kan antas vara så att ett förändrat organisationsfält lett till att nya institutionella myter gjort intåg i elitidrottsföreningarnas verksamhet. De sätt föreningarna och dess ledare arbetar på för att svara mot de krav på kommersialisering som ställs från olika aktörer, kan förstås utifrån Meyer och Rowans (1977) teorier om att formella strukturer och institutionella myter skapar legitimitet och trovärdighet. Ett tydligt exempel på att ledarna arbetar med att skapa legitimitet syns i empirin när ledare 2 nämner att det finns krav på ökad professionalitet vad gäller bland annat digital närvaro och utseende på träningsanläggningar. För att skapa legitimitet ändras därmed föreningarnas formella organisationsstrukturer så att de tillfredsställer den kommersiella institutionella myten och exempelvis har en tydlig digital närvaro och träningsanläggningar som är välvårdade. Av empirin framgår också att det som ledare 3 menar, finns ett krav från medlemmar att tränare är avlönade. Detta kan antas leda till ett skifte i den formella strukturen för att elitidrottsföreningarna ska fortsätta anses legitima. Att de går från ideella tränare till att ha en större andel avlönade kan därför utifrån detta synsätt ses som ett sätt att legitimera verksamheten, både internt mot medlemmarna, men också externt mot andra aktörer.

I och med att alla ledare uppger att deras föreningar har ett växande kommersiellt fokus, kan det också antas att det inom elitidrotten sker en organisatorisk isomorfism, vilket Eriksson-Zetterqvist (2009) redogör för. Detta innebär enligt författaren att eftersom organisationer inom samma bransch strävar efter att låta deras formella strukturer spegla samma institutionella myter, blir de alltmer lika till sin form. Detta syns i synnerhet alltså genom att alla ledare uppger att de, önskat eller ej, fokuserar mer och mer på kommersiella krafter. Enligt Eriksson-Zetterqvist (2009) leder detta till legitimitet och ökad framgång, vilket i sin tur kan antas leda till att elitidrottsföreningarna i fortsättningen kommer att öka sitt kommersiella driv ytterligare.

Eriksson-Zetterqvist (2009) samt Meyer och Rowan (1977) nämner även hur organisationers formella strukturer skiljer sig från de informella, det vill säga det som sker i det dagliga arbetet. Utifrån empirin och ovan analys av de formella strukturerna kan de informella strukturerna antas vara de dagliga aktiviteter som skiljer från det ovannämnda. Ett exempel är hur elitidrottsföreningarna arbetar med att få elitaktiva att ställa upp ideellt, mot att de får en högre eller mindre finansiell ersättning, vilket bland annat görs i föreningen som ledare 11 tillhör. Detta skiljer sig något åt från de formella strukturerna om att idrotten ska baseras på ideell grund, eftersom de elitaktiva får ersättning för deras arbete. Vidare benämner ledare 5 och 6 funktionärsarbetet som ideellt även då de aktiva får ersättning för det. Detta kan ses som att de försöker koppla handlandet att ge aktiva ersättning till den formella strukturen, medan det egentligen är en informell struktur som står i konflikt med den ideella formella strukturen.

Avslutningsvis är det utifrån empirin svårt svårt att avgöra vad som är formella och informella strukturer. Resonemanget om de formella strukturernas förändring till att bli mer kommersiellt inriktade, hade även kunnat tolkas som att de kommersiella krafterna drivs av informella strukturer och dagligt arbete. Det är därför svårt att avgöra exakt vilka delar av empirin som kan härledas till den formella organisationsstrukturen och vilka som kan härledas till den informella organisationsstrukturen.

5.2 Löskoppling och tätkoppling inom elitidrotten

I teorin redogörs för löskoppling, dess betydelse och olika sätt att löskoppla utifrån ett typologiskt perspektiv. Det första sättet att löskoppla är enligt Weick och Orton (1990) att löskoppla mellan individer inom samma organisation. Med det menas att individer tolkar och utför likadana uppgifter på olika sätt (Keidel 1984). Utifrån empirin tydliggörs det hur ledarna löskopplar på olika sätt mellan individer. Ett exempel är rekrytering av ideell kraft, som kan antas vara en formell uppgift de anställda inom elitidrottsföreningarna utifrån ovan antaganden om att ideellt engagemang är en formell struktur. I detta fall är det tydligt att olika individer tolkar uppgiften på olika sätt där ledare 9 exempelvis arbetar med ett aktivt uppsökande av potentiell ideell arbetskraft, medan ledare 11 som arbetar inom samma elitidrottsförening istället arbetar med att sätta krav på medlemmarna. Detta visar på att de individuella handlingarna löskopplas från den formella struktur och de institutionella myterna om att elitidrottsföreningen ska drivas med ideell kraft. Avslutningsvis menar ledare 1 och 2 att de på eget initiativ har strukturerat upp arbetet och skapat arbetsgrupper för ideell kraft. Detta kan istället ses som ett sätt att tätkoppla individuella handlingar mot elitidrottsföreningens formella organisationsstruktur.

Det finns inom elitidrottsföreningarna även löskoppling mellan synsätt, vilket enligt Weick och Orton (1990) innebär att det finns lösa kopplingar mellan organisationens olika mål, idéer och ideologier. Till att börja med återfinns ett, som Gaertner och Ramnarayan (1983) är inne på, internt ramverk inom elitidrottsföreningarna. Detta kan anses vara det att medlemmarna ska arbeta ideellt. Vid implementering av detta ramverk löskopplas dock synsättet om ideellt arbete eftersom arrangemangen har som syfte att gå med ett överskott, samtidigt som medlemmarna får finansiell ersättning för att delta som funktionärer. Detta sker även genom ett externt ramverk, vilket även det är något som Gaertner och Ramnarayan (1983) redogör för. Externa ramverk eller synsätt som kan identifieras utifrån empirin är i synnerhet ideellt engagemang och kommersiellt driv. Det går att finna ett synsätt som förespråkar ideellt engagemang, och utifrån det kan de handlingar som personer i elitidrottsföreningarna gör för att öka intäkter och bli mer kommersiella, ses som löskopplade från det ideella synsättet. Vice versa gäller för det kommersiella synsättet, där rekrytering av ideell kraft och förlitandet på ideellt arbete kan ses som löst kopplade till det kommersiella synsättet. Utifrån empirin kan det även tolkas vara så att det inom elitidrottsföreningarna finns flera olika ideologier, vilket Weick och Orton (1990) menar är löskoppling av synsätt. Det går av empirin att urskilja att vissa personer, som ledare 1 verkar mer för ideellt engagemang, medan andra som ledare 4 förespråkar kommersiellt driv för klubbens vidareutveckling.

Gällande löskoppling mellan intentioner och handlingar, som enligt Weick och Orton (1990) innebär att formella strukturer och arbetsbeskrivningar, samt planering och implementering inom organisationen skiljer sig åt, finns i empirin ett exempel. Detta är att föreningens anställda personal arbetar ideellt till viss del, vilket ledare 3, 4, 5 och 6 redogör för. I planeringen och i de anställdas arbetsbeskrivningar kan det antas att det inte finns något som säger att de måste arbeta ideellt utöver deras anställning. Trots detta tycks flera anställda i elitidrottsföreningarna arbeta ideellt, vilket kan ses som handlingar som då löskopplas från intentionerna. Detta sker troligen för att de själva anser att verksamheten blir mer effektiv då, och för att motivera andra till ideellt engagemang vilket ledare 3 uppger.

5.3 Hantering av institutionella logiker inom elitidrotten

I empirin framhävs den ideella logiken av samtliga ledare som påpekar att det ideella har ett inflytande i styrningen av föreningarna som de tillhör. Gammelsæter (2010) beskrivning av den ideella logiken stämmer väl överens med det insamlade dataunderlaget vilket är att idrottsföreningar drivs av ideella krafter trots att det finns kommersiella intressen. Ledare 10 menar att finns en förståelse för beroendet av ideella krafter för föreningarnas överlevnad och att föreningarna inte kan bekosta allt. Föreningarna har ett visst vinstintresse men inte ur aspekten att detta ska delas ut till medlemmar utan istället för att användas och utveckla den verksamheten vilket är i enlighet med den ideella logiken. Vidare syns den ideella logiken i föreningarna genom att även de som är anställda i föreningarna bidrar ideellt och jobbar gratistimmar vilket förklaras av arbetet görs för att det är roligt och för att kunna bidra till föreningen som gynnas av detta. Exempelvis benämns de avlönade tränare av ledare 5 och 6 som ideella krafter trots att de får en ersättning. Detta eftersom ersättningens storlek är förhållandevis liten och att det inte är någon som gör det för att tjäna pengar utan för att de vill bidra till föreningen. Det har även identifierats att den ideella logiken har en påverkan i föreningarna i form av att medlemmarna engagerar sig ideellt i styrelsen och även ställer upp som funktionärer utan ersättning. Motivationen för medlemmarna är således att det ideella engagemanget gynnar föreningen och att det är roligt att göra.

Den ideella logiken har i denna studie identifierats ha en stark koppling till logiken om autotelism. Vissa ledare nämner till exempel att de värnar om medlemmarna för att skapa samhörighet och en vilja att vara med och hjälpa till, även senare i livet. Ledare 6 nämner exempelvis att de försöker rekrytera föräldrar till aktiva att arbeta ideellt för att möjliggöra för deras barn att kunna idrotta. Detta är i enlighet med logikens beskrivning om att den handlar om identitet och samhörighet mellan idrottare och ledare i föreningen (Gammelsæter, 2010). Genom att värna om medlemmarna och skapa en samhörighet uppnår föreningarna att dess medlemmar fortsätter utöva idrotten och arbeta inom föreningen genom inre motivation, även fast påverkan från yttre faktorer som pengar är närvarande. Här framhäver ledare 3 även att det är viktigt för de anställda i föreningen att föregå med gott exempel och visa att de också jobbar ideellt. Detta kan kopplas till samhörigheten som Gammelsæter (2010) nämner och handlar om att det ideella bör vara en del av ledarnas identitet för att främja övriga att hjälpa till. Detta går att se i föreningen som ledare 4 representerar genom tränarna engagerar sig med syfte att gynna klubben och inte tjäna pengar trots att de i vissa fall får en ersättning.

Det finns därmed inte någon gränsdragning mellan betald och ideell arbetstid och många anställda arbetar fler timmar än de får betalt för.

Vid diskussion om kommersialiseringens betydelse menade samtliga ledare att detta är nödvändigt för att föreningarna ska utvecklas. Ur detta perspektiv har främst den manageriella logiken identifierats där de anställda arbetar för att få ett ekonomiskt överskott i verksamheten som kan användas för vidareutveckling. Här har ledarna en stor roll i att styra verksamheten rätt för att generera ett så stort överskott som möjligt. Inslag av detta syns tydligt i empirin från samtliga ledare men uppenbarar sig på olika sätt. Det som gäller gemensamt för alla föreningar är att det styrs i en mer företagslik riktning vilket kan förklaras av att aktörerna som verkar inom den manageriella logiken enligt Gammelsæter (2010) har som syfte att driva verksamheten framåt och uppnå dess mål. I föreningarnas fall är målet att kunna fortsätta verksamheten och utveckla denna vilket möjliggörs med ett så stort ekonomiskt överskott som möjligt. Den manageriella logiken uppenbarar sig bland annat genom användningen och regleringen av medlems- och/eller träningsavgifter av ledare 2, 3 och 9. I empirin framgår det även av ledare 7 och 8 att det finns ett ökat fokus på arrangemang som är den mest betydelsefulla intäkten som utförs primärt i vinstsyfte. Ledare 8 nämner även att de fokuserat på att ha flera mindre arrangemang för att komplettera och inte vara beroende av endast ett stort. Ledare 2 beskriver att intresset för större motionsarrangemang ha minskat vilket föranlett vissa ändringar. Ett exempel som framgår då är att träningsavgifter införts vilket inte existerat innan och avgifterna höjts i de fall de identifierats vara för låga.

Den manageriella logiken har även visat sig ha en koppling till den ideella logiken i form av att ledare 2, 4 och 11 berättar om att det ställs krav på de elitaktiva på att ställa upp som funktionärer vid arrangemang. Detta görs enligt ledare 11 med verktyg såsom att de elitaktivas finansiella stöd är beroende av det ideella engagemanget för att motivera till att faktiskt ställa upp. Här lyfts även en utmaning fram vilket är att viljan och engagemanget att hjälpa till ideellt generellt har minskat för vilket olika anledningar lyfts fram. Ledare 4 och 6 menar att detta beror på samhällets utveckling där människor inte är benägna att arbeta ideellt utan att få någonting tillbaka för det. Ledare 3 menar däremot att den ökade kommersialiseringen är en bidragande faktor till detta och att ökade avgifter leder till att människor är mindre villiga att arbeta ideellt. Detta synsätt är därmed i enlighet med de utmaningar Gammelsæter (2010) konstaterar kan uppstå vid en ökad kommersialisering.

Även den entreprenöriella logiken syns i empirin vilket främst gäller sponsorer. Sponsorer uppges vara en aktör som driver kommersiell utveckling och ställer krav på att synas på olika sätt vilket gör att föreningen måste fokusera mer på att hitta kommersiella värden och skyltfönster. Detta skiljer sig till skillnad från ovanstående delar väldigt mycket bland föreningarna och ledare 4 nämner att de har en total avsaknad av sponsorer. Ledare 1 och 2 nämner däremot att det finns en utvecklad sponsorverksamhet med i andra fall är den inte lika utvecklad vilket ledare 4 och 8 belyser. Det framgår av ledare 4 att försök gjorts som misslyckats och att detta är ett område med stor utvecklingspotential. Detta hänger även ihop med den manageriella logiken där nuvarande agerande tyder på arbetet med sponsorer i vissa

föreningar inte är effektivt. Detta beror på ledarna i föreningen och att de inte styr den kommersiella verksamheten i rätt riktning för att maximera överskottet från kommersiella aktiviteter.

Den byråkratiska logiken betyder enligt Gammelsæter (2010) att organ överordnade idrottsföreningen påverkar den. Utifrån empirin framgår det av ledare 6 att elitidrottsföreningarna inte får något stöd ifrån nationella specialidrottsförbund, vilket medför att de istället måste stå för en större del av stödet till deras elitaktiva. Detta innebär att elitidrottsföreningarna måste drivas i en mer kommersiell riktning, vilket alltså den byråkratiska logiken om att inte dela ut något stöd bidrar med.

Sammanfattningsvis har det utifrån resultatet identifierats fem institutionella logiker enligt Gammelsæter (2010) definition. Dessa är den ideella logiken, logiken om autotelism, manageriella logiken, den entreprenöriella logiken och den byråkratiska logiken. Det finns således flertalet logiker som samexisterar och påverkar föreningarnas verksamhet. Utöver att samexistera integreras logikerna med varandra och påverkar föreningarna vilket är i enlighet med Gammelsæter (2010) beskrivning. Med tanke på att ledarna representerar ideella verksamheter har den ideella logiken varit mest framhävande. Däremot framgår det att den manageriella logiken också har ett stort inflytande i ledarnas styrning av föreningarna i och med den ökade kommersialiseringen som krävs för verksamhetens utveckling. Ledarnas agerande enligt logiken om autotelism har också visat sig vara betydande för att balansera det ideella och uppmuntra till att hjälpa till i takt med en ökad kommersialisering.

6. Slutsats

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur och på vilka sätt svenska elitidrottsföreningar som verkar inom individuella idrotter, och dess ledare styr och balanserar föreningens ideella respektive kommersiella verksamhet.

Gällande balansen mellan kommersiella och ideella aktiviteter finns det delade meningar avseende hur detta ska göras samtidigt som detta anses vara nödvändigt för idrottens vidareutveckling. Vi fann att det finns ett behov för ett större kommersiellt fokus vare sig ledarna vill det eller inte. Elitidrottsföreningarnas ledare har med hänsyn till detta en aktiv roll för att kommersialiseringen inte ska bli ett för stort fokus så att grunden med det ideella föreningslivet ska bestå och för att idrotten ska fortsätta vara för alla. Fokuset på en ökad kommersialisering trots att det går emot den svenska idrottsmodellen kan antas bero på att det leder till en ökad legitimitet. Detta stämmer överens med tidigare forskning där det framgår att den ökade legitimiteten och framgången kan antas leda till ett ökat kommersiellt driv framgent (Eriksson-Zetterqvist, 2009).

Utifrån studiens resultat går det dock att konstatera att det upplevs finnas vissa utmaningar med en ökad kommersialisering vilket är att människor inte är villiga att arbeta ideellt i samma omfattning som tidigare då det exempelvis blir dyrare att vara med i en förening. Empirin visade att ledningen har en viktig roll i att motverka detta genom att ta till åtgärder som att få de anställda och avlönade i föreningen att föregå med gott omdöme och jobba gratistimmar. Detta för att skapa en stark känsla av identitet och samhörighet mellan ledare och medlemmar i föreningen. Vi fann således att ledarna i föreningarna behöver jobba med manageriella verktyg för att balansera det ideella verksamheten med det ökade fokuset på kommersialisering för att motivera medlemmarna till att engagera sig ideellt.

För att återkoppla till den modell vi har konstruerat (se figur 1) så föreslår vi att ytterligare en komponent implementeras, vilken är den kommersiella logiken. Detta eftersom kommersialismen tycks vara en så stor kraft i organisationsfältet, att den inte riktigt kan sägas inkluderas fullt ut i övriga logiker. Ett alternativ är att den kommersiella logiken, tillsammans med den ideella logiken läggs som ytterligare en nivå i modellen, utanför övriga logiker. På så vis hade modellen kunnat användas för att visa hur den ideella- respektive kommersiella logiken påverkar elitidrottsföreningarnas organisationsfält och de institutionella logikerna som omger föreningarna, vilka i sin tur påverkar de formella och informella strukturerna.

Studiens omfattning har med hänsyn till tid varit relativt begränsad vilket inneburit att analysen baserats på det dataunderlag som samlats in från intervjuerna med studiens ledare. Vi har haft som mål att ha en bred variation av ledare från olika föreningar med roller där de är aktiva i kommersialiseringen för att minska variationen i resultaten och på ett tillförlitligt sätt uppnå syftet. I studien har enbart tolv ledare inkluderats vilket kunnat påverka resultaten och för att ytterligare öka trovärdigheten borde ett större urval av ledare inkluderats. Vidare är intervjuerna utförda med ledare som jobbar i föreningar med fokus på en individuell idrott

vilket kunna ha en påverkan på resultaten, därmed skulle föreningar med fokus på lagsport kunna inkluderas för att jämföra om det finns några skillnader där.

Studiens bidrag består främst i att det ger en förståelse för hur och på vilka sätt elitidrottsföreningar och dess ledare arbetar med att styra och balansera ideell och kommersiell verksamhet. I förhållande till exempelvis Gammelsæters (2010) redogörelse för de olika institutionella logikerna som verkar inom idrotten, bidrar vår studie med konkreta arbetssätt som används för att hantera de olika logikerna. Vidare argumenterar exempelvis Misener och Misener (2017) för att det är nödvändigt att lös- respektive tåtkoppla, men går inte in på hur detta bör gå till. Studiens bidrag består därför också i att vi visar på olika sätt som elitidrottsföreningar och dess ledare löskopplar för att utveckla verksamheten i dagens kommersiella kontext. Studien kan även anses vara ett bidrag inom HR-management, och resultatet kan i viss mån överföras på hur ledare kan styra och balansera ideell och kommersiell kraft i andra typer av ideella verksamheter och folkrörelser. Slutligen utgör studien ett bidrag inom sport management, och kan ligga till grund för hur ledare kan styra elitidrottsföreningar i liknande kommersiella kontexter.

6.1 Fortsatt forskning

Vidare forskning som skulle vara av intresse att undersöka är en mer omfattande studie där ideella elitidrottsföreningar inom olika idrotter inkluderas för att en djupare förståelse för forskningsfrågan. Genom att inkludera fler idrotter skulle det möjliggöra för en analys gällande om styrningen av de ideella verksamheterna i en kommersiell riktning skiljer sig mellan idrotterna och möjliggöra för att utforska vilka andra påverkansfaktorer det finns. I denna studie har vi enbart undersökt en individuell idrott men det vore även intressant att inkludera lagsporter för att hur organisationsstrukturerna skiljer sig åt i dessa och på vilket sätt de institutionella logikerna framhävs.

Vidare framgår det i studien att det finns ett behov av att de ideella föreningarna går i en mer kommersialiserad riktning för utveckling skull men att det samtidigt måste finnas en balans för att bibehålla den svenska idrottsmodellen. En vidareutveckling av denna studie skulle därmed kunna bestå i att utvärdera hur alternativa organisationsformer skulle se ut med grund i nyinstitutionell teori och de institutionella logikerna.

Referenser

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Andrews, L. D. (2004). Sport in the Late Capitalist Moment. I Slack, T. (red.) *The Commercialisation of Sport*. 1 uppl. New York: Routledge. s. 2-28.
- Aronson, J. (1995). *A Pragmatic View of Thematic Analysis*. The Qualitative Report, 2(1): 1-3. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1995.2069>
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1997). *The Reforming Organization*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Bussigel, M., Barzansky, B. & Grenholm, G. (1986). *Goal Coupling and Innovation in Medical Schools*. The Journal of Applied Behavioral Science, 22(4): 425-441. <https://doi.org/10.1177/002188638602200406>
- Coakley, J. (2011). *Ideology Doesn't Just Happen: Sport and Neoliberalism*. Revista da Asociación Latinoamericana de Estudios Socioculturales del Deporto, 1(1): 67-84.
- David, M. & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2003). *Sector Bending: Blurring Lines Between Nonprofit and For-profit*. Society, 40(4): 16-27. <https://doi.org/10.1007/s12115-003-1014-z>
- Enjolras, B. (2002). *The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31(3): 352-376. <https://doi.org/10.1177/0899764002313003>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. The Academy of Management Review 14(1): 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Eriksson-Zetterqvist, E. (2009). *Institutionell teori, idéer, moden, förändring*. 1 uppl. Stockholm: Liber.
- Fahlen, J. (2018). Elitidrottens organisering. I Bäckström, Å., Book, K., Carlsson, B. & Fahlström, P.G. (red.) *Idrottens organisationer i en svensk kontext*. 1 uppl. Stockholm: SISU Idrottsböcker. s. 92-119.

- Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (red.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. 1 uppl. Cambridge: Academic Press. s. 1-28.
- Gaertner, G. H. & Ramnarayan, S. (1983). *Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective*. The Academy of Management Review, 8(1): 97-107.
- Gammelsæter, H. (2010). *Insitutional Pluralism and Governance in "Commercialized" Sport Clubs*. European Sport Management Quarterly, 10(5): 569-594.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2010.524241>
- Giulianotti, R., Itkonen, H., Nevala, A. & Salmikangas, A. K. (2019). *Sport and civil society in the Nordic region*. Sport in Society, 22(4): 540-554.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1390906>
- Houlihan, B. (2004). Sports Globalisation, the State and the Problem of Governance. I Slack, T. (red.) *The Commercialisation of Sport*. 1 uppl. New York: Routledge. s. 52-72.
- Keidel, R. W. (1984). *Baseball, Football, and Basketball: Models for Business*. Organizational Dynamics, 12(3): 5-18. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90021-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90021-4)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. 1 uppl. Newbury Park, CA: Sage Publ.
- Linneberg, S. M. & Korsgaard, S. (2019). *Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice*. Qualitative Research Journal, 19(3): 259-270.
<https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
- Ljung, B., Bergqvist, J., Bengtsson, B., Lagrell, L-Å., Karlsson, T. & Hjelmberg, M. (2012). *IdrottsAB-utredningen: Utredning om ägandet i IdrottsAB*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet-rim/dokument/2013/rf-stamman-2013/remiss_om_idrotts_ab.pdf?w=900&h=900 (Hämtad 2022-11-08)
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83(2): 340-363.
- Misener, K. & Misener, L. (2017). *Grey Is the New Black: Advancing Understanding of New Organizational Forms and Blurring Sector Boundaries in Sport Management*. Journal of Sport Management, 31(2): 125-132. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0030>
- Riksidrottsförbundet. (2019). *Idrotten Vill: idrottsrörelsens idéprogram*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
<https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/rfs-verksamhet/idrotten-vill--idrottsrorelsens-ideprogram.pdf> (Hämtad 2022-11-14)

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5 uppl. New York: Pearson.
- Shenton, A. K. (2004). *Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects*. *Education for Information* 22(2): 63-75. <https://doi.org/10.3233/efi-2004-22201>
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 1 uppl. California: SAGE Publications. s. 99-128.
- Valkonen, T. & Vihriälä, V. (red.). (2014). *The Nordic model - challenged but capable of reform*. Köpenhamn: Nordic Council of Ministers.
<http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:715939/FULLTEXT02.pdf> (Hämtad 2022-11-11)
- Vamplew, W. (2021). *Early Commercialisation in Sport: Looking for Evidence and Search for Meaning*. idrottsforum.org
<https://idrottsforum.org/wp-content/uploads/2021/10/vamplew211018.pdf> (Hämtad 2022-11-09)
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf (Hämtad 2022-11-11)
- von Essen, J. och Svedberg, L. (red.). (2020). *Medborgerligt engagemang i Sverige 1992-2019*. Stockholm: Ersta Sköndal Bräcke högskola.
<https://www.ideellarena.se/wp-content/uploads/2020/11/rapporten-medborgerligt-engagemang-finns-att-lasa-har.pdf> (Hämtad 2022-11-12)
- Weick, K. E. (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Weick, K. E. & Orton, D. J. (1990). *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*. *The Academy of Management Review*, 15(2): 203-223. <https://doi.org/10.2307/258154>
- Wijkström, F. & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. 1 uppl. Stockholm: Sober Förlag.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrund

- Beskriv din bakgrund och dina arbetsuppgifter i föreningen idag?
- Hur länge har du arbetat inom idrotten?

Idrottsföreningens bakgrund:

- Vad har er förening för fokus idag? Elitverksamhet? Breddverksamhet? Kombination?
- På vilka sätt finansieras er verksamhet idag?
- Hur stor del av det är via kommersiella intäkter?
- Skulle du säga att föreningen idag lutar mer åt det kommersiella hållet än det ideella?

Ideellt arbete inom idrottsföreningen

- Vad finns det för ideella krafter i föreningen idag? När används de?
- Hur ser er ideella organisation ut?
- På vilket sätt arbetar ni med att rekrytera ideella krafter?
- Har ni märkt förändring i viljan att engagera sig ideellt? Jämför med 5/10 år sedan?
- Hur ser er struktur på avlönad personal ut? Styrelse? Ledare? Aktiva? Ger ni ersättning till tränare?
- Vad har ni för mål med organisationen?

Idrottsföreningens kommersialisering

- Hur skulle du beskriva kommersialisering?
- Märker ni av ökade krav på kommersialisering? Från vilka aktörer?
- Vad ser du för skillnad på era medlemmar och kunder till ett vanligt företag?
- Ser ni att det finns en ökad konkurrens från helt kommersiella aktörer? PTs, gym osv.?
- Hur arbetar ni med kommersialisering rent konkret? Specifika exempel?
- Har organiseringen i föreningen ändrats i och med ökar kommersialisering?
- Hur ser du på det kommersiella klimatet i stort i idrotten? Är det svårt att hänga med?
- Hur ser ni till att motivera till ideellt engagemang när kommersialiseringen ökar? Balansen där emellan, vilka faktorer spelar roll där?
- Är kommersialisering viktigt för att kunna utveckla verksamheten?
- Känner du att det finns grupper som inte gynnas till följd av ökad kommersialisering?
- Har ni haft det tufft ekonomiskt någon period? Hur hanterade ni det?

Ledarens arbete:

- Hur har ditt arbete i föreningen förändrats på senare år?
- Arbetar du aktivt med kommersialisering?

Avslutande frågor

- Har du något mer du vill tillägga som vi kanske missat att fråga om?