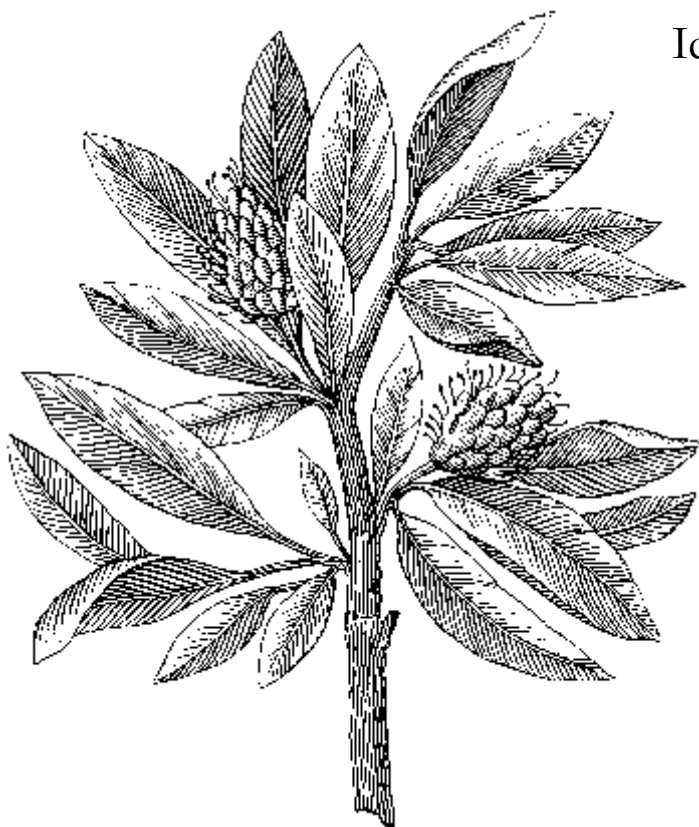


”Det blir ett problem om man inte jobbar med det”

En studie av hur idrottsföreningar rekryterar och
bibehåller ideella ledare

Simon Lundqvist & Jennifer Nilsson

Idrottsvetenskapligt examensarbete
(2IV31E)
15 högskolepoäng



Datum: 21-05-2017
Handledare: Tobias Stark
Examinator: Joakim Åkesson

Abstract

Syftet med denna studie har varit att studera hur idrottsföreningar i Kronobergs län arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare, för att kunna analysera hur föreningar påverkas av förändringsprocesser i samhället. Studiens empiri har framkommit genom kvalitativa intervjuer med nyckelinformanter i de olika idrottsföreningarna, samt med verksamhetsledaren på Smålandsidrotten. Resultat och analys visar på att rekrytering och bibehållande inte är områden som prioriteras av idrottsföreningar. Uttalade strategier saknas generellt, men det finns vanligt använda metoder. Oftast rekryteras endast människor med en personlig relation till föreningen, där föräldrar till barn aktiva i föreningen främst utgör de ideella ledarna. Idrottsföreningars arbete med rekrytering och bibehållande har visat sig påverkas av faktorer såsom tidsbrist, ekonomiska begränsningar, ökade kompetenskrav samt bristande tydlighet i kommunikationen. Avslutningsvis kan det konstateras att idrottsföreningar, vilka är beroende av ideella ledare, behöver arbeta mer strategiskt och avsätta tid och resurser för arbete med rekrytering och bibehållande av ideella ledare.

Nyckelord: ideella ledare, idrottsförening, rekrytering, bibehållande.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.2 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG	6
1.3 BEGREPPSFÖRKLARINGAR	6
2. TIDIGARE FORSKNING	8
2.1 VÄRDEN AV IDEELLA LEDARE INOM IDROTTEN	8
2.2 INDIVIDENS DRIVKRAFT TILL IDEELLT ENGAGEMANG	9
2.3 REKRYTERING OCH BIBEHÅLLANDE AV IDEELLA LEDARE	10
2.4 RELATIONEN MELLAN FORSKNINGSLÄGET OCH FÖRELIGGANDE STUDIE	11
3. TEORI	13
3.1 ROCHESTERS MODELL KRING ATT INVOLVERA IDEELLA ARBETARE	13
3.2 PROFESSIONALISERING OCH KOMMERSIALISERING	14
3.3 HABITUS	14
3.4 MOTIVERING TILL VAL AV TEORIER	15
4. METOD	17
4.1 FORSKNINGSTRATEGI	17
4.2 URVAL	17
4.2.1 Föreningarnas karaktär	19
4.3 DATAINSAMLINGSTEKNIK	20
4.3.1 Intervjuguide	20
4.4 BEARBETNINGSMETOD	21
4.5 ANALYSMETOD	21
4.6 KÄLLOR	21
4.7 KÄLLKRITISK DISKUSSION	22
4.8 KVALITETSDISKUSSION	23
4.9 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	24
4.10 METODDISKUSSION	25
5. RESULTAT	27
5.1 ARBETSMETODER FÖR REKRYTERING OCH BIBEHÅLLANDE AV IDEELLA LEDARE	27
5.1.1 Rekrytering	27
5.1.2 Bibehållande	29
5.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR REKRYTERING OCH BIBEHÅLLANDE AV IDEELLA LEDARE	31
5.2.1 Organisationsstruktur	31
5.2.2 Geografisk placering	33
5.2.3 Tid och ekonomi	33
5.2.4 Kommunikation	34
5.3 VILKA REKRYTERAS SOM IDEELLA LEDARE?	35
6. ANALYS	38
6.1 ARBETSMETODER FÖR REKRYTERING OCH BIBEHÅLLANDE AV IDEELLA LEDARE	38
6.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR REKRYTERING OCH BIBEHÅLLANDE AV IDEELLA LEDARE	39
6.3 VILKA REKRYTERAS SOM IDEELLA LEDARE?	41
7. DISKUSSION	43
7.1 ARBETSMETODER FÖR REKRYTERING OCH BIBEHÅLLANDE AV IDEELLA LEDARE	43
7.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR REKRYTERING OCH BIBEHÅLLANDE AV IDEELLA LEDARE	44
7.3 VILKA REKRYTERAS SOM IDEELLA LEDARE?	46
7.4 SLUTSATSER	47

7.5 VIDARE FORSKNING.....	48
REFERENSER.....	49
BILAGOR.....	I
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE TILL IDROTTSFÖRENINGARNA	I
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE TILL SMÅLANDSIDROTTEN	III
BILAGA 3 FÖLJEBREV.....	V

Förord

Hösten 2014 påbörjade vi våra studier på Coaching och Sport Management-programmet vid Linnéuniversitetet i Växjö. Snart tre år senare är vi nu på väg att korsa mållinjen och ta vår examen. Det har varit en lärorik, intressant och rolig resa som i och med skrivandet av denna uppsats nu fullbordas.

Vår bakgrund inom föreningslivet, vårt brinnande idrottsintresse och en vilja till att utveckla svensk idrott inspirerade oss till ämnesvalet för vårt examensarbete. Vi har under arbetsprocessen lärt oss mycket och haft många spännande och tankeväckande diskussioner, både med varandra och med våra informanter.

Vi vill tacka alla föreningsrepresentanter samt Smålandsidrottens verksamhetsledare som har tagit sig tid till att ställa upp på en intervju. Utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Vi vill också tacka vår handledare Tobias Stark, som under arbetets gång varit ett bollplank och som stöttat och väglett oss genom arbetet med studien.

Växjö, den 21 maj 2017

1. Inledning

I första kapitlet ges en introduktion till studien och dess relevans, syfte och forskningsfrågor presenteras och centrala begrepp definieras.

1.1 Problemformulering

Den svenska idrottsrörelsen är i mycket uppbyggd på och beroende av ideella ledare. De ideella ledarna är utomordentligt viktiga och benämns som idrottens motor. Riksidrottsförbundet (RF) benämner de ideella ledarna som idrottsrörelsens viktigaste ”sponsorer” (RF, 2013). Sett till det ekonomiska värdet av ideellt ledarskap, så kan detta definitivt anses stämma. I dagsläget finns det omkring 600 000 ideella ledare inom den svenska idrottsrörelsen och i en artikel från *Idrottens Affärer* (2011) beräknas det ideella ledarskapet uppgå till ett värde av 20 miljarder kronor årligen. I perspektiv till det totala statliga stödet till idrotten, vilket är runt sju miljarder kronor årligen, är det ideella ledarskapet ytterst värdefullt för svensk idrotts existens.

Ideellt ledarskap och engagemang har alltid varit ideal inom den svenska idrottsrörelsen. Unikt för Sverige och Norden är att idrotten är uppbyggd som en folkrörelse och bygger på frivillighet (Norberg, 2002). Trots tendenser till en mer professionaliserad och kommersialiserad idrottsrörelse, är det ideella ledarskapet fortsatt essentiellt för idrotten. Krav på allmän arvodering av idrottsledare är en fråga som aldrig har drivits på av RF (Lindroth, 2002). Idrottsrörelsen engagerade vid millennieskiftet fler ledare än någonsin tidigare, både avlönade och ideella. Trots detta framställdes det paradoxalt nog som problematiskt för många föreningar att rekrytera ledare (Lindroth, 2002). Det har också på senare år visat sig att svenska idrottsföreningar upplever minskade ideella insatser och ledarbrist som de största hoten inför framtiden (RF, 2005).

Mycket forskning har gjorts inom området ideellt ledarskap inom idrotten, där majoriteten syftar till att kartlägga vad som motiverar individer att engagera sig ideellt. Rekrytering är ett exempel på ett område inom idrottsrörelsen som ofta förbisätts (Lindroth, 2002). Det går att konstatera att ideellt ledarskap fortfarande utgör kärnan inom idrottsrörelsen, trots att samhället förändrats mycket under de senaste decennierna. Sättet idrottens ideella ledare engagerar sig på är under omvandling då kontinuerligt engagemang är på väg att försvinna (Lindroth, 2002). Det kan därför anses relevant att studera hur idrottsföreningar arbetar med rekrytering och

bibehållande av ideella ledare. I takt med att samhället utvecklas skapas det nya utmaningar för idrottsrörelsen och det kan anses intressant att undersöka om idrottsföreningar lyckas bemöta de nya förutsättningarna.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att undersöka hur idrottsföreningar arbetar med att rekrytera och bibehålla ideella ledare. Mer specifikt ämnar studien att (1) *undersöka* hur idrottsföreningar i Kronobergs län arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare för att (2) *skapa en djupare förståelse* kring hur idrottsföreningar påverkas av förändringsprocesser i samhället.

De forskningsfrågor studien ämnar besvara är följande:

1. Hur arbetar idrottsföreningar med att rekrytera och bibehålla ideella ledare?
2. Vilka faktorer påverkar hur idrottsföreningar arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare?
3. Vilka rekryteras som ideella ledare inom idrottsföreningar?

1.3 Begreppsförklaringar

Nedan presenteras olika begrepp som är relevanta för studien, med syfte att underlätta för läsaren och tydligt klargöra vilka individer som studien omfattar. I svenska studier används flertalet olika definitioner för att benämna individer som på något vis arbetar för en idrottsförening, utan att få någon ekonomisk ersättning. I en studie presenterad av von Essen och Wallman Lundåsen (2016) används begreppen ideellt arbete, frivilligt arbete och volontärintsatser. I en studie gjord av Anders Rönmark (2003) används begreppen aktivitetsledare och föreningsledare, för att avgränsa vilka som är direkt involverade i den idrottsliga verksamheten och vilka som verkar inom styrelsen eller andra delar av verksamheten. I denna studie används det övergripande begreppet ideell ledare, vilket sedan delas in i underkategorierna aktivitetsledare, föreningsledare och föreningsfunktionär.

Ideell ledare: Någon som frivilligt, oavlönat eller mot ett symboliskt värde åtar sig att hjälpa till med någon eller några av de arbetsuppgifter som ska lösas för att idrottsverksamheten ska

fungera (Kombinerad definition utifrån Lindroth, 2002; von Essen & Wallman Lundåsen, 2016).

Aktivitetsledare: Ledare direkt involverade i den idrottsliga praktiken. Det typiska exemplet är en tränare (Rönmark, 2003).

Föreningsledare: Ledare vars främsta uppgift är att leda föreningens arbete. Ordförande, kassörer, sekreterare, styrelseledamöter (Rönmark, 2003).

Föreningsfunktionär: Individer som utför övriga uppgifter i en idrottsförening, för att få verksamheten att fungera (Rönmark, 2003).

2. Tidigare forskning

I följande kapitel redovisas tidigare forskning inom områdena värdet av ideella ledare inom idrotten, individens drivkraft till ideellt engagemang samt rekrytering och bibehållande av ideella ledare.

Det finns mycket forskning som berör ideella ledare och en stor del av denna fokuserar på vad som motiverar individer att engagera sig ideellt. Ofta är studierna baserade på specifika idrottsevenemang, där undersökningsgruppen utgörs av de som arbetar ideellt under evenemanget. Forskningsöversikten som presenteras nedan ämnar ge en bild av den forskning som har genomförts, relaterat till uppsatsens syfte. Innehållet redovisas utifrån olika teman, där varje tema inledningsvis presenterar internationell forskning, följt av nordisk och avslutningsvis en översikt över det svenska forskningsläget.

2.1 Värdet av ideella ledare inom idrotten

Forskning om ideell arbetskraft anses vara ett väl belyst område inom forskningen och i flertalet studier används idrottssektorn som utgångspunkt. Rent ekonomiskt så finns det ett stort värde i den ideella sektorn. Salamon, Sokolowski och Haddock (2011) menar på att ideellt arbete är en enorm ekonomisk drivkraft i världen och visar genom sin studie på det ekonomiska värdet den ideella sektorn har. Totalt uppskattas det ekonomiska värdet av världens oavlönade arbete år 2005 till 1348 triljoner amerikanska dollar (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011). Solberg (2003) visar genom sin studie också på vilket stort ekonomiskt värde ideella arbetare har för en organisation och menar på att det skulle kosta stora summor pengar att köpa in de tjänster som oavlönade individer erbjuder marknaden. Salamon & Anheiers (1998) forskning, som utifrån olika teorier försöker förklara den ideella sektorn, tyder tillika på det ekonomiska värde som vilar i denna sektorn. Ett minskat ideellt engagemang världen över skulle medföra allvarliga ekonomiska konsekvenser (Salamon & Anheiers, 1998).

Seippel (2002) har forskat kring hur mycket av det totala arbetet i norska idrottsföreningar som utförs av ideella ledare. En sammanfattning av resultatet visar på att i 90 % av alla idrottsföreningar utförs 90 % av allt arbete av ideella ledare. Seippel (2002) menar att de empiriska resultaten visar på att ideellt engagemang fortfarande är grundstenen inom de flesta idrottsföreningar. Inom svensk forskning har fem befolkningsundersökningar gjorts med jämna

mellanrum från 1992 till 2014, vilka påvisat att det ideella engagemanget i Sverige är stabilt. Runt hälften av den svenska befolkningen arbetar ideellt inom någon organisation och omkring 20 % gör det inom en idrottsförening (von Essen & Wallman Lundåsen, 2016). Bland de som arbetar oavlönat som ledare inom idrottsrörelsen är snitttiden de lägger ner 180 timmar per år. I en genomsnittlig idrottsförening motsvarar det drygt 1,5 heltidstjänster (RF, 2005). Att de ideella ledarna är essentiella för idrottsföreningars existens påvisas ytterligare då det i 73 % av de svenska idrottsföreningarna inte finns någon anställd personal. Naturligt är det också vanligare att anställd personal, framför allt heltidsanställd, oftare återfinns inom större föreningar än mindre, sett till medlemsantal (RF, 2005).

2.2 Individens drivkraft till ideellt engagemang

Ett centralt område inom forskningen kring ideella organisationer handlar om vad som motiverar individer att arbeta oavlönat. I en schweizisk studie gjord av Schlesinger och Gubler (2016) kan ideella arbetare delas in i fyra grupper beroende på deras motiv till att arbeta frivilligt under ett större idrottsevenemang. Kategorierna som tagits fram är; de som vill stötta samhället, de som är ute efter materiell belöning, de som vill utveckla sitt sociala nätverk och de som söker personlig utveckling. Studiens resultat visar att fördelningen mellan kategorierna är relativt jämn och att det är många frivilligarbetare som har flera motiv till att arbeta ideellt (Schlesinger & Gubler, 2016).

Vidare forskning kring vad som motiverar ideella arbetare under idrottsevenemang är en australiensisk studie gjord av Aisbett, Randle och Kappelides (2015), vilken behandlar vad som påverkar ideella arbetares intentioner att arbeta frivilligt igen i framtiden. En faktor som visade sig ha stor betydelse för deras vilja att ställa upp igen var om de upplevt tillräckligt stöd, uppmärksamhet och omtanke från evenemangsorganisationen. En faktor som visade sig ha väldigt liten betydelse för att de ideella krafterna ska vilja engagera sig igen är den närmsta arbetsledarens stöd, uppmärksamhet och omtanke. Slutsatsen som kan dras är att det är helhetsbilden av de ideella arbetarnas evenemangsupplevelse som avgör huruvida de kan tänka sig arbeta ideellt igen (Aisbett, Randle & Kappelides, 2015).

Ting Hsu, Hsien Wu, Ching Wang, Huei Hsiao och Chin Wu (2013) har även de forskat med syftet att skapa en ökad förståelse kring vad som motiverar ideella ledare inom idrottsföreningar, i Taiwan. De har i sin studie undersökt om autonomi och struktur är faktorer

som påverkar motivationen. Autonomi definieras som att de ideella ledarna ges mer eget ansvar och struktur som att de ideella ges tydliga riktlinjer och regler kring vad de ska göra. Det undersökningen kom fram till var att faktorerna autonomi och struktur är relaterade till varandra på det sättet att ökad struktur inte minskar motivationen hos de ideella ledarna i deras arbete. Istället är en viss mån av struktur önskvärd för att motivationen i det självständiga arbetet ska öka (Ting Hsu et. al., 2013).

I en norsk studie gjord av Wollebæk, Særtrang och Fladmoe (2015) finns en inriktning mot vad som motiverar människor att engagera sig ideellt. Resultatet visar att anledningen till att börja arbeta ideellt och att fortsätta arbeta ofta är olika. Att människor börjar arbeta ideellt beror ofta på att de är insatta i sociala sammanhang, där familj eller vänner bjuder in, uppmanar eller i vissa fall till och med kräver att de ska börja arbeta ideellt. Anledningen till ett fortsatt ideellt engagemang kan ofta förklaras av andra motiv, där exempel är en känsla av meningsfullhet, lojalitet med föreningen eller att ens engagemang blivit en del av ens identitet.

Svensk forskning inom området kring vilka som engagerar sig som ideella ledare har visat att det ofta är något yngre män och personer som är medlemmar i föreningen som arbetar ideellt. Faktorer som visat sig öka benägenheten till ideellt engagemang är ökad inkomst, högre utbildningsnivå, att ha hemmavarande barn och att ha vuxit upp med föreningsaktiva föräldrar (Olsson, 2007). En annan svensk studie har även fastslagit att aktuellt eller tidigare idrottande leder till en större vilja till ideellt engagemang. Speciellt i en koppling med att personen har egna idrottande barn. Studien visar också att för att föräldrarna ska stanna kvar inom verksamheten krävs att de själva får ut något av sitt engagemang. Det finns här utrymme för föreningar att möta föräldrarna på ett sådant sätt att de kan koppla sina egna intressen till de behov föreningen har, för att skapa ett uttryck för ett personligt engagemang (von Essen & Wallman Lundåsen, 2016).

2.3 Rekrytering och bibehållande av ideella ledare

Forskningsfältet kring vad som motiverar ideella ledare är till viss del sammankopplat med fältet om rekrytering och bibehållande, då de motiverande faktorerna kan ses som verktyg för att locka ideella krafter till sig som organisation. Det finns dock en del forskning som är mer direkt inriktad på vad som är viktigt i rekryteringsfasen av ideella ledare.

Neufeind, Güntert och Wehner (2013) har undersökt vilka faktorer som påverkar ideella arbetares framtida engagemang genom en studie av europamästerskapen i fotboll 2008, i Schweiz och Österrike. De kom fram till att för att skapa förutsättningar för återkommande engagemang är det lika viktigt att hitta rätt roll för rätt person som att över huvud taget attrahera frivillig arbetskraft i första hand. I en annan studie gjord i USA av Hager och Brudney (2011) undersöks vilka problem som ideella organisationer kan möta vid rekrytering av ideella arbetare. En uppdelning görs i arv och miljö, där arv är faktorer som organisationen inte kan påverka medan miljö är faktorer som organisationen kan förändra för att bli mer attraktiv för ideella arbetare. Resultatet visar på ett visst stöd för både arv och miljö, där slutsatsen som dras är att rekryteringsansvariga måste vara beredda på att utforma sina strategier utifrån båda. De menar på att organisationer är olika i karaktär och måste utforma sina strategier därefter.

Østerlund (2013) visar i sin studie av danska idrottsföreningar att det finns fem aspekter inom management som är viktiga vid rekrytering av ideella ledare till idrottsföreningar. De fem aspekterna som en förening bör ta i beaktning är; öka medlemsinvolvering i beslutsfattande, decentralisera organisationen, synliggöra ideella arbetare genom förmåner och materiella incitament, formulera en specifik strategi för rekrytering samt använda digital kommunikation med medlemmar och ideella ledare. Den sistnämnda aspekten styrks även av en amerikansk studie av Lee, Kim och Koo (2016) som visar på att sociala medier är ett enkelt och kostnadseffektivt sätt för ansvariga att använda i rekryteringen. Det är även ett bra verktyg för att sprida positiv word of mouth och få ideella ledare att återvända till organisationen.

Problem med rekrytering av ideella ledare är något som Seippel (2004) behandlar. Vid en undersökning av ideella idrottsföreningar i Norge ansågs rekrytering av ideella arbetare, ledare och tränare vara det största hindret för verksamheten. Liknande resultat har en svensk studie av idrottsföreningar visat (RF, 2005). När föreningarna fick svara på vilka de ser som de största hoten inför framtiden var det minskade ideella insatser (63 %) och ledarbrist (54 %), vilka har ett samband, som var de mest angivna alternativen. Framför allt gäller det föreningar för lagidrott, där hela 73 % befarar minskade ideella insatser (RF, 2005).

2.4 Relationen mellan forskningsläget och föreliggande studie

Utifrån studiens tidigare forskning har en grundläggande förståelse skapats för den essentiella roll ideella ledare spelar inom idrotten. Det värde som vilar i den ideella sektorn är ovärderligt

för idrotten sett till den tradition som finns inom den svenska idrottsrörelsen. Det aktuella forskningsläget visar också på att människor har olika motiv till att engagera sig ideellt och att idrottsföreningar ser en problematik i att rekrytera ideella ledare. Tidigare forskning har presenterats för att placera studien i en vetenskaplig kontext utifrån redan producerad kunskap inom ämnet.

En stor del av den forskning som är gjord inom området har som tidigare nämnt genomförts på idrottsevenemang och har ofta varit av kvantitativ karaktär. Denna studie ämnar i motsats till den mer övergripande bilden tidigare forskning presenterat, skapa en djupare förståelse kring hur arbetet med rekrytering och bibehållande av ideella ledare ser ut i idrottsföreningar. För att generera en mer omfattande bild av det område som studerats, har både ett organisatoriskt och ett socialt och kulturellt perspektiv använts.

3. Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som använts för att analysera resultatet av föreliggande studie och som ligger till grund för att besvara studiens forskningsfrågor.

3.1 Rochesters modell kring att involvera ideella arbetare

Rochester (1999) har i artikeln *One size does not fit all: four models of involving volunteers in small voluntary organisations* konstruerat en modell innehållandes fyra sätt en mindre ideell organisation kan involvera frivilliga arbetare på. Modellen är framtagen med grund i att två studier visat att skillnader i organisationell kontext har stor betydelse för hur ideell verksamhet kan främjas, stödjas och organiseras. Genom en analys av vilka roller ideella arbetare spelar i en organisation, samt en applicering av olika strategier för att organisera arbetet har fyra olika delmodeller för att involvera frivilliga tagits fram. Leopold (2006) har översatt Rochesters modell enligt följande:

1. Tjänsteleveransmodellen

Modell där organisationen levererar tjänster till utomstående med hjälp av frivilliga. Det finns en tydlig åtskillnad mellan avlönade och ideella arbetares roller i organisationen och frivilliga rekryteras systematiskt för att utföra förutbestämda arbetsuppgifter.

2. Stödrollsmodellen

Modell där anställda är ansvariga för att organisationens tjänst levereras, med stöd från ideella arbetare. Det finns vanligtvis inget system för att rekrytera frivilliga arbetare utan istället handplockas nya arbetare bland personliga kontakter.

3. Medlems- och aktivistmodellen

Modell där anställda normalt inte finns utan hela verksamheten bygger på ideellt engagemang. Organisationens medlemmar har slutit sig samman för att nå ett gemensamt mål. Karaktäristiskt för denna typen av organisationer är en oklarhet gällande rollfördelning.

4. Teammodellen

Modell där ideella och anställda arbetar tillsammans, med en oklar ansvarsfördelning. Rekrytering sker inte utefter förutbestämda arbetsuppgifter utan var och en tar på sig den

uppgift som passar bäst. Den otydliga rollfördelningen leder också till en diffus ledning och styrning.

3.2 Professionalisering och kommersialisering

Tomas Peterson (2004) beskriver professionalisering som en omvandling av verksamheten, från lek till allvar. Professionalisering omfattar bland annat en rationell organisation och yrkesroller kopplade till en formell utbildning och ett utövande på heltid. För att detta ska kunna möjliggöras krävs stora ekonomiska resurser. Peterson (2004) menar på att föreningskänsla, idealitet och sammanhållning är svårt att bibehålla och kombinera med en verksamhet där marknadens lagar i första hand styr och produktivitet och likviditet är av största vikt. Vidare pekar han på att det i längden är i princip omöjligt att bedriva medelstora företag via amatörer och att det måste till rationalitet, effektivitet och förutsägbarhet i idrottsorganisationer.

När Peterson (2004) definierar begreppet kommersialisering inom idrotten, menar han att en kommersialisering har skett när idrotten inte längre "i första hand anordnas för idrottens egen skull - för utövare och åskådare - utan för att ge vinst" (Peterson, 2004, s. 20). Peterson (2004) menar vidare på att kommersiell idrott istället produceras för att säljas på en marknad, där andra intressen påverkar dess form och innehåll. En följd av kommersialiseringen är att idrottsutövning också blivit lönsamt, då idrotten efterhand drivit mer åt underhållningsindustrin. Peterson (2004) uttrycker också att begreppen professionalisering och kommersialisering är olika processer som betingar varandra, utan att vara direkt länkade. En professionell verksamhet behöver inte vara kommersiell och vice versa.

3.3 Habitus

Varför människor har olika värderingar och intressen kan förklaras genom den franske sociologen Pierre Bourdieus (1997) begrepp habitus, vilket syftar till att en individs förflutna påverkar dennes livsstil. Bourdieu (1997) beskriver vidare att habitus är en produkt av all biografisk erfarenhet, där två identiska habitus inte existerar eftersom två identiska individhistorier inte finns. Den svenska forskaren Karin Redelius sammanfattar begreppet habitus som att vi formas till de individer vi är, baserat på de erfarenheter vi har, det vi utsatts för och det vi upplevt (Redelius, 2002).

Habitusbegreppet sammanför två perspektiv rörande vad som formar oss som individer och Bourdieu (1997) menar på att dessa två är oskiljbara. En person formas dels av tidigare upplevelser och individuella omständigheter och dels av samhälleliga strukturer och materiella levnadsvillkor. Habitus refererar hela tiden till något historiskt, till något som är knutet till varje människas historia (Bourdieu, 1997). Den svenske forskaren Bengt Larsson har i sin forskning beskrivit begreppet utifrån ett synsätt att “tanken är att det liv som man hittills har levt påverkar sättet att handla, tänka och orientera sig i det sociala rummet i nutid” (2008, s. 33). Habitus kan anses vara en möjlig förklaring till varför olika sociala grupper dras till och uppskattar olika idrottsaktiviteter (Redelius, 2002).

Bourdieu (1997) menar på att det finns mängder av olika fält, där idrottsfältet kan ses som ett. Generella lagar finns för alla fälten, men för att särskilja dem definieras vilka vinster och specifika intressen som finns för varje enskilt fält. Bourdieu (1997) ger exemplet “man kan inte få fart på en filosof genom att locka med de vinster geografen eftersträvar” (Bourdieu, 1997, ss. 127–128). Bourdieu (1997) beskriver fält som spelrum där habitus är ett dispositionssystem anpassat till detta spel. För att ett fält ska fungera krävs det att det finns människor, med ett habitus som medför att de känner till spelet och insatsernas lagar, som är redo att spela spelet och genomföra nödvändiga insatser (Bourdieu, 1997).

3.4 Motivering till val av teorier

Utifrån dessa tre teorier analyseras insamlad empiri, med avsikten att öka förståelsen för studiens resultat. Bredden i forskningsfrågorna resulterar i att tre olika teoretiska perspektiv används, för att en bred analys ska möjliggöras. En utgångspunkt för studien är den engelske forskaren Colin Rochesters (1999) modell, som berör hur den ideella organisationens uppbyggnad samt rollfördelning påverkar organisering och involvering av frivilliga i en organisation. Modellen kommer i studien användas för att skapa en större förståelse kring hur idrottsföreningars organisationella struktur kan påverka rekryteringen och bibehållandet av ideella ledare. Detta teoretiska perspektiv kommer användas för att analysera den första forskningsfrågan.

Begreppen professionalisering och kommersialisering, ur Peterson (2004), kommer att användas för att belysa vilken påverkan idrottsrörelsens utveckling har haft på idrottsföreningars arbete kring att rekrytera och bibehålla ideella ledare. Tomas Peterson är en

framträdande svensk forskare som bland annat har skrivit om relationen mellan idrott och samhälle där professionalisering och kommersialisering är centrala delar. Att använda Petersons definitioner av begreppen är relevant då han specifikt applicerat de på just svensk idrotts utveckling under de senaste decennierna. Detta teoretiska perspektiv kommer användas för att analysera den andra forskningsfrågan.

Det är också intressant att analysera vilken inverkan individers bakgrund har i frågan. Den franske forskaren Bourdieus (1997) begrepp habitus kommer att användas för att bredda analysen och ge rum åt kulturella och etiska aspekter och dess påverkan på idrottsföreningars ledarrekrutering. Bourdieu menar på att en människas habitus påverkar livsval och vad som motiverar en som individ, något som anses vara en intressant aspekt att komplettera analysen med. Detta teoretiska perspektiv kommer användas för att analysera den tredje forskningsfrågan.

4. Metod

Detta kapitel redogör för studiens metodval och arbetsprocess. Urval motiveras och genomförande beskrivs. Tolkning av empiri, tillförlitlighet och forskningsetik tas också upp. Intervjufrågorna som ligger till grund för studien återfinns i bilaga 1 och 2.

4.1 Forskningstrategi

I föreliggande studie har en kvalitativ forskningsstrategi använts, för att på bästa vis kunna besvara studiens forskningsfrågor. Kvalitativ forskning har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar och arbetar med ord utan fokus på att resultatet ska brytas ner i siffror (Kvale & Brinkmann, 2014), vilket stämmer väl överens med studiens syfte. Kvalitativ forskning har en kunskapsteoretisk ståndpunkt som kan beskrivas som tolkningsinriktad (Bryman, 2011), något som också stämmer överens med studiens karaktär. Att kunskap skapats genom en subjektiv, meningsskapande process menar Markula och Silk (2011) tyder på att studien faller inom den hermeneutiska läran, där tolkning används som huvudsaklig forskningsmetod. Studien har antagit ett induktivt angreppssätt, vilket innebär att en teoretisk reflektion genomfördes utifrån en uppsättning insamlad data.

4.2 Urval

Gratton och Jones (2010) menar att det inte är rimligt att undersöka hela populationer, vilket har tagits i beaktande i studien då ett urval har gjorts. Fokus för studien har legat på idrottsföreningar i Kronobergs län. Undersökningen omfattar föreningar från fyra olika kommuner i länet. Valet av idrottsföreningar har gjorts utifrån ett bekvämlighetsurval, vilket grundar sig i den tidsram och de ekonomiska tillgångar som rått för studien (Gratton & Jones, 2011). Vidare har även ett målinriktat urval tillämpats utifrån en önskan om att de idrottsföreningar som undersöks ska vara relevanta för forskningsfrågorna. Ett målinriktat urval är något som många forskare rekommenderar till studier som inbegriper kvalitativa intervjuer och ofta sker urvalet på flera nivåer (Bryman, 2011). I studien skedde först ett urval av föreningar baserat på ett bekvämlighetsurval och ett målinriktat urval. Därefter identifierades nyckelinformanter i varje förening som sedan intervjuades.

Då studiens omfattning medförde att inte alla idrottsföreningar i Kronobergs län kunde intervjuas, valdes föreningar utifrån olika kategorier för att säkerställa att de skiljde sig åt i karaktär. Detta är något som Bryman (2011) benämner som fördelaktigt för att få fram ett ändamålsenligt urval. I studien representeras idrotterna; bordtennis, fotboll, friidrott, truggymnastik, innebandy, ishockey, ridning och simning. Genom det urval av idrottsföreningar som gjorts i studien representeras alla tio nedanstående kategorier. Varje idrottsförening som medverkat i studien passar in på flera av nedanstående kategorier:

- individuell- och lagidrott,
- kvinno- och mansdominerad idrott,
- stort- och litet medlemsantal i föreningen,
- bredd- och elitförening, samt
- stad och mindre ort.

Definitioner på de olika kategorierna: Kvinno- och mansdominerad idrott har baserats på de siffror som framkommer i *Idrotten i siffror* (RF, 2016), där en idrott anses mansdominerad om den nationellt utövas av mer än 75 % män och vice versa. Ett litet medlemsantal i föreningen syftar till *Idrottens föreningar - en studie om idrottsföreningars situation* (2005), där stora idrottsföreningar kategoriseras som föreningar med fler än 200 medlemmar. Elitförening innebär att föreningen eller någon aktiv inom föreningen befinner sig på nationell eller internationell nivå alternativt högsta eller näst högsta divisionen inom respektive idrott (Smålandsidrotten, 2016). Gällande stad och mindre ort går det att konstatera att det endast är Växjö som räknas som en större stad i föreliggande studie (Sveriges kommuner och landsting, 2017).

De nyckelinformanter som intervjuats i studien innehar positioner som ordförande, klubbchef, personalansvarig eller styrelsemedlem. Nyckelinformanter beskriver Gratton och Jones (2010) som individer som väljs ut på grund av den kunskap de besitter i en organisation, vilket också tillämpats i valet av intervjupersoner. Utöver nyckelinformanter i idrottsföreningarna har en verksamhetsledare på Smålandsidrottens intervjuats. Smålandsidrotten har inkluderats i studien med anledning av att det är en stödorganisation för idrottsföreningarna i Kronobergs län och deras kontinuerliga kontakt med föreningar bidrar till att de har en övergripande bild av föreningarnas arbete. En verksamhetsledare har en övergripande insyn i verksamheten och kan

därför anses som en nyckelinformant för att bidra med en helhetsbild kring hur Smålandsidrotten arbetar med frågor relevanta för studien.

4.2.1 Föreningarnas karaktär

IF1: Förening som bedriver en mansdominerad lagidrott på breddnivå. Föreningen har ett stort medlemsantal och bedriver verksamhet på mindre ort. Föreningen har en person anställd på 75 % som sköter det administrativa.

IF2: Förening som bedriver en individuell idrott, där vissa aktiva är på elitnivå. Föreningen har ett stort medlemsantal och bedriver verksamhet i en stad. Föreningen har fyra personer anställda uppdelat på två heltidstjänster, som sköter det organisatoriska och administrativa.

IF3: Förening som bedriver en lagidrott, där viss verksamhet bedrivs på elitnivå. Föreningen har ett stort medlemsantal och bedriver verksamhet i en stad. Föreningen har fem personer anställda uppdelat på fyra heltidstjänster, som sköter det administrativa, försäljning och träningen i elitverksamheten.

IF4: Förening som bedriver en lagidrott, där viss verksamhet bedrivs på elitnivå. Föreningen har ett stort medlemsantal och bedriver verksamhet i en stad. Föreningen har tio personer anställda uppdelat på sex heltidstjänster, som sköter det organisatoriska, administrativa och träningen i elitverksamheten.

IF5: Förening som främst bedriver lagidrott på breddnivå. Föreningen har ett stort medlemsantal och bedriver verksamhet i en stad. Föreningen har flertalet personer anställda uppdelat på totalt fyra heltidstjänster, som sköter det administrativa och vaktmästeri.

IF6: Föreningen bedriver en kvinnodominerad individuell idrott på breddnivå. Föreningen har ett litet medlemsantal och bedriver verksamhet på mindre ort. Föreningen har tre personer anställda uppdelat på en och en halv heltidstjänster, som sköter träning och vaktmästeri.

IF7: Föreningen bedriver främst lagidrott på breddnivå. Föreningen har ett stort medlemsantal och bedriver verksamhet på mindre ort. Föreningen har fyra timavlönade personer som sköter träning på seniornivå och vaktmästeri.

IF8: Föreningen bedriver en mansdominerad individuell idrott, där vissa aktiva är på elitnivå. Föreningen har ett litet medlemsantal och bedriver verksamhet på mindre ort. Föreningen har sju timavlönade aktivitetsledare.

IF9: Föreningen bedriver en kvinnodominerad lagidrott på breddnivå. Föreningen har ett litet medlemsantal och bedriver verksamhet på mindre ort. Föreningen har ingen anställd personal.

IF10: Föreningen bedriver en individuell idrott på breddnivå. Föreningen har ett litet medlemsantal och bedriver verksamhet på mindre ort. Föreningen har ett 20-tal timavlönade aktivitetsledare.

4.3 Datainsamlingsteknik

Studien önskade samla in mänskliga erfarenheter och resonemang, genom att få fylliga och detaljerade svar. Detta menar Kvale och Brinkmann (2014) och Bryman (2011) styrker att kvalitativa forskningsintervjuer ska användas. En intervju är ett samtal med ett syfte (Kvale & Brinkmann, 2014) och kvalitativa intervjuer tenderar att vara flexibla. I föreliggande studie har semistrukturerade intervjuer använts, vilket innebär att forskaren har en lista över hyfsat specifika teman som ska beröras under intervjun, men den som intervjuas har stor frihet att besvara frågorna på sitt eget sätt (Bryman, 2011). För att försäkra att kopplingen till syftet kvarstod under intervjuerna utformades en intervjuguide (Markula & Silk, 2011). Totalt genomfördes elva intervjuer inom ramen för studien.

4.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiderna (se bilaga 1 och 2) utformades som en strukturerad lista med frågor som i någon mån skulle beröras under intervjuerna (Bryman, 2011). Studiens forskningsfrågor låg till grund för frågorna i intervjuguiden och studiens teoretiska perspektiv låg i viss mån till grund för de teman som intervjuguiden delades in i. Intervjuguiden användes som en minneslista och för att få en viss struktur gällande frågornas ordningsföljd.

Efter utformandet av en intervjuguide genomfördes en pilotstudie, för att säkerställa att frågorna fungerade och för att bidra till att studien i sin helhet blev så bra som möjligt (Bryman, 2011). Pilotstudien genomfördes, utifrån Brymans (2011) rekommendationer, på en person som är väl insatt i studiens ämne, men inte relevant för studiens urval. Vilka frågeformuleringar som behövde ses över utmärkte sig under pilotstudien, samt vilka frågor som inte var av relevans för studien. Dessa justerades alternativt togs bort innan den slutgiltiga intervjuguiden sammanställdes.

4.4 Bearbetningsmetod

För att underlätta bearbetningen av insamlad empiri och för att undvika att gå miste om att ställa väsentliga följdfrågor spelades intervjuerna in, efter informanternas godkännande. Inspelat material transkriberades sedan till ett textdokument, för att underlätta analysen av materialet. Kvale och Brinkmann (2014) benämner detta som en fördel och menar på att utskriften är, efter att den väl är gjord, det som utgör den hårda, empiriska kärnan i studien. En utskrift är en transformation, en översättning från muntligt till skriftligt språk, vilket Kvale och Brinkmann (2014) menar på medför att en rad bedömningar och beslut måste fattas gällande hur materialet tolkas och översätts. Då studien inte omfattade hur informanterna sa olika saker var transkriberingarna städade. Detta för att underlätta att få fram den faktiska meningen med intervjun (Markula & Silk, 2011).

4.5 Analysmetod

Analysprocessen har fortlöpt under hela empiriinsamlingen, men den systematiska analysen påbörjades först efter att transkriberingarna var färdigställda (Markula & Silk, 2011). För att kunna presentera ett bra resultat, där forskningsfrågorna är besvarade, var transkriberingarna tvungna att bearbetas. (Markula & Silk, 2011). Inledningsvis under analysen sammanfattades all insamlad empiri för att underlätta vidare analys (Gratton & Jones, 2010) och som analysform användes sedan meningstolkning. Meningstolkning som metod innebär att empirin tolkas, för att finna strukturer och relationer som inte omedelbart framträder (Kvale & Brinkmann, 2014). Att tolkningar görs utöver det som direkt sagts menar Kvale och Brinkmann (2014) är nödvändigt för att utveckla och se samband.

4.6 Källor

Gratton och Jones (2010) menar att det är viktigt för forskaren att i ett tidigt skede av forskningsprocessen utveckla en egen expertis i ämnet som ska studeras. Detta har gjorts genom inläsning av relevant litteratur i ämnet.

I arbetet har några specifika databaser och nyckelord använts i litteratursökningen. Genom Gratton och Jones (2010) lista över databaser har några specifikt intressanta för studiens ämnesområde valts ut och använts. Utöver dessa har relevanta forskningsrapporter publicerade av RF använts. De databaser och nyckelord som använts i litteratursökningen är följande:

- *Använda databaser:* SportDiscus, One Search, Sociological Abstracts
- *Använda nyckelord:* Sport, Management, Value, Volunteer, Recruit, Event

Studiens empiri har samlats in genom intervjuer med personer insatta i de organisationer som varit aktuella för undersökningen. Intervjupersonerna har valts ut beroende på deras roll i organisationen, där nyckelinformanter - de som kan bidra med mest information angående studiens ämne - blivit intervjuade.

4.7 Källkritisk diskussion

Enligt Gratton och Jones (2010) är begrepp som reliabilitet och validitet inte lämpliga att använda i kvalitativa studier utan de är mer kopplade till kvantitativa undersökningar. Begrepp som istället kan användas för att bedöma sanningshalten är Thuréns (2003) fyra kriterier för källkritik; äkthet, tid, beroende och tendens.

Äkthetskriteriet i denna studie är främst kopplat till litteraturen som använts. För att säkerställa tillförlitligheten har den internationella forskning som använts genomförts av individer på minst doktorandnivå, för att säkerställa att forskarna genomgått en forskarutbildning och att materialet granskats. För att möjliggöra en inkludering av ett svenskt forskningsperspektiv inom studiens ämnesområde har forskningsrapporter utgivna av RF använts som källor. Det finns ingen garanti för att dessa rapporter är granskade, men anses tillförlitliga då RF publicerat dem.

Tidskriteriet beaktas på så vis att den senaste och mest relevanta forskning som finns inom området har använts. De informanter som deltagit i studien valdes ut utifrån det hänseende att minnet förändras med tidens gång och ju mer detaljerad kunskap som efterfrågas, desto viktigare är det att källan är samtida för att vara trovärdig (Thurén, 2003). Med detta i åtanke valdes informanter som fortfarande är aktiva inom den föreningen de företräder ut för intervjuer, då de dels har kunskap om hur det ser ut i föreningen idag och dels är risken för minnesförlust mindre.

Gällande beroendekriteriet uttrycker Thurén (2003) att det är viktigt att använda sig av förstahandskällor, vilket studien tar hänsyn till då enbart förstahandskällor har använts. I valet

av informanter har förstahandskällor använts för att de som intervjuats själva ska ha upplevt det de berättar om.

Tendenskriteriet syftar till att källor, vilka är part i målet, är mindre pålitliga än opartiska källor, vilket kan leda till en skönmålning av deras svar. Den empiri som samlats in har därför satts i perspektiv till teori och tidigare forskning, för att möjliggöra en kritisk granskning av intervjuvaren. Genom att intervjua personer med god insikt i organisationerna och genom att erbjuda konfidentialitet för informanterna och organisationen, anses tendenskriteriet vidare ha tagits i beaktning.

4.8 Kvalitetsdiskussion

För att diskutera kvalitén av kvalitativa studier används ofta begreppet tillförlitlighet. Tillförlitlighet kan brytas ned i de fyra delarna; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman, 2011).

Trovärdighetsbegreppet berör forskarens beskrivning av en social verklighet och hur acceptabel beskrivningen är i andra människors ögon (Bryman, 2011). I studien har detta beaktats genom att studiens tillvägagångssätt noggrant dokumenterats för läsaren. Under hela analysprocessen har två forskare varit delaktiga, vilket möjliggjort en fortlöpande diskussion kring hur insamlad data ska tolkas. En handledare, med mer erfarenhet, har även gjort en kritisk granskning, vilket ytterligare ökat undersökningens trovärdighet.

Överförbarhet handlar enligt Bryman (2011) om att ha fokus på det kontextuellt unika och göra fylliga beskrivningar med vars hjälp andra kan avgöra hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. I studien har detta tagits hänsyn till då en tydlig beskrivning gjorts av urvalsprocessen och av de utvalda föreningarnas karaktär, samt att citat på vissa ställen har använts för att presentera insamlad data.

Pålitlighetsbegreppet handlar om att som forskare anta ett granskande synsätt, vilket innebär att en fullständig redogörelse av forskningsprocessens samtliga faser görs (Bryman, 2011). Detta har tillämpats i studien och kompletterats med en metoddiskussion för att kritiskt granska studiens tillvägagångssätt. Att intervjuerna har transkriberats möjliggör även att övriga kan

granska den data som samlats in och ta del av det fullständiga materialet, inte bara de delar forskarna valt ut som mest relevant.

Konfirmering behandlar det faktum att forskarna ska vara medvetna om att det inte går att helt objektivt undersöka något, men att personliga värderingar inte medvetet bör involveras i studien (Bryman, 2011). Likt trovärdighetskriteriet har en handledare möjliggjort en extern granskning av de tolkningar forskarna gjort, vilket har bidragit till att öka studiens trovärdighet.

4.9 Etiska överväganden

Enligt Markula och Silk (2011) är all forskning som berör människor exponerad för etiska överväganden. Inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning i Sverige finns det ett grundläggande individskyddskrav som ska följas i forskningen. Individskyddskravet uttrycks i fyra huvudkrav för forskning vilka är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). I efterföljande stycke redogörs kort för hur dessa krav har beaktats i arbetet med studien.

Gällande informationskravet, som innebär att forskaren ska informera de av forskningen berörda om den aktuella studiens syfte, har informanterna innan sin medverkan fått reda på studiens syfte, deras roll i studien, samt de aktuella intervjufrågorna genom ett följebrev som mejlades ut. Angående samtyckeskravet, som innebär att deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan, förtydligades även i följebrevet (se bilaga 3) att informanterna när som helst har rätt att avbryta sin medverkan, vilket fastställer ett frivilligt deltagande. Konfidentialitetskravet, som innebär att uppgifter om undersökningens deltagare samt den organisation de representerar ska ges största möjliga konfidentialitet och inte finnas tillgängligt för obehöriga, har tagits hänsyn till då deltagarnas personuppgifter har förvarats privat och då inga informanter eller föreningar nämnts vid namn i studien. I studien nämns det inte heller vilken idrott som utövas i föreningen, då det i vissa fall kan bli enkelt att härleda till vilken förening som åsyftas. Nyttjandekravet, som innebär att uppgifter insamlade om enskilda personer enbart får användas för forskningsändamål, har beaktats då insamlad empiri endast använts för att besvara studiens frågeställningar. Detta tydliggjordes även i följebrevet som mailades ut.

4.10 Metoddiskussion

Utifrån studiens syfte föll valet på att genomföra en studie av kvalitativ karaktär, där semistrukturerade intervjuer användes som datainsamlingsmetod. Bryman (2011) menar på att fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att frågorna kan följas upp med följdfrågor, vilket skapar en större förståelse och undviker missuppfattningar. Det faktum att intervjuerna har genomförts av studiens forskare, som har begränsad erfarenhet av att genomföra semistrukturerade intervjuer, anses ha påverkat huruvida följdfrågor har formulerats och ställts. Detta bedöms till viss del ha påverkat resultatets omfång och i förlängningen studiens analys och slutsatser. För att i största mån undvika ett avskalat resultat genomfördes en pilotstudie, som medförde att studiens forskare fick testa intervjuguiden och hur den bäst används. Tre av studiens elva intervjuer genomfördes på grund av tidsbrist och geografiskt avstånd per telefon, något som Bryman (2011) menar på leder till en avsaknad av den icke-verbala kommunikationen. I vissa fall kanske rikare svar och mer detaljerad information hade framkommit om intervjuerna genomförts ansikte mot ansikte. Dock anses inte detta ha påverkat resultatet. Under några av intervjuerna stördes informanten av att personer kom in i rummet eller att telefonen ringde. Detta kan ha påverkat att informanten kom av sig och glömde bort vad denne egentligen skulle säga.

Att studien är av kvalitativ karaktär och att den insamlade datan bygger på ett urval kan tänkas begränsa resultatets generaliserbarhet (Bryman, 2011). Studiens urval har syftat till att utifrån givna kriterier identifiera föreningar som skiljer sig åt i karaktär. Detta för att säkerställa att inte enbart en typ av föreningar undersöktes och för att möjliggöra ytterligare jämförelser. Under studiens inledningsskede utvecklades och utökades de tänkta urvalskriterierna för att möjliggöra en ökad generaliserbarhet för studien. Efter att urvalet gjorts valdes en nyckelinformant i varje förening ut för intervju. Att enbart intervjua en person i varje förening kan bidra till att en helhetsbild av föreningens arbete inte förmedlas. Detta kan anses ha bidragit till att resultatet till viss del speglas av de intervjuade personernas subjektiva bild av verkligheten, vilken inte behöver vara generell för föreningen. Att både föreningarna och intervjupersonerna gavs konfidentialitet ansågs dock öka informanternas vilja att framföra en så sanningsenlig bild som möjligt och inte undanhålla information som kan tänkas påverka föreningen.

Den tidigare forskning som presenteras i studien anses relevant för studiens syfte. Valet att inkludera internationell forskning baserades på att den skandinaviska och svenska forskning som finns publicerad inom studiens ämnesområde inte ansågs tillräckligt omfattande. Studiens forskare är medvetna om att kulturella och sociala aspekter påverkar huruvida forskningsresultat från andra länder är applicerbara på en svensk kontext. Dock anses ett bredare forskningsfält ha bidragit till en fylligare och mer tankeväckande diskussion.

5. Resultat

I detta kapitel presenteras studiens resultat. Resultatredovisningen följer undersökningens forskningsfrågor och är följaktligen uppdelad i tre större delavsnitt.

5.1 Arbetsmetoder för rekrytering och bibehållande av ideella ledare

5.1.1 Rekrytering

I de intervjuade föreningarna är det enbart IF7 som har en uttalad strategi för hur de aktivt ska arbeta med rekrytering av ideella ledare. Föreningen började det aktiva arbetet efter att ha upplevt en period där det varit svårt att hitta ledare. I de resterande föreningarna finns det vanligt använda metoder för att rekrytera, men inga konkreta, uttalade strategier.

Det finns flertalet olika metoder som föreningarna anger att de använder sig av när de rekryterar ideella ledare. Vid rekrytering av aktivitetsledare används metoder som att fråga runt bland föräldrar, kalla till föräldramöten, använda kontaktnätet som föreningens medlemmar har, få aktiva i föreningen att bli ledare samt annonsering via olika plattformar. Mer än hälften av föreningarna använder huvudsakligen de aktivas föräldrar som bas att rekrytera från. Att hålla föräldramöten för att rekrytera aktivitetsledare är något som de stadsbaserade föreningarna IF2, IF4 och IF5 använder sig av. Exempelvis nämner IF5 att ”det är väldigt enkelt, vi kallar till ett uppstartsmöte och så säger vi att får vi inga föräldrar så kan vi inte starta det här laget”. Det är endast IF1, IF9 och IF10 som nämner att de rekryterar bland sina nuvarande aktiva. De tre föreningar som använder sig av annonsering bedriver alla verksamhet på mindre ort, men IF9 menar på att det inte är den mest framgångsrika metoden man använder: ”det som ger mest resultat är genom andra ledare, alltså de man känner och liksom kanske vet nån som, ja den känner den och den känner den”. IF9 uttrycker också att de i föreningen har en tro på att rekrytera aktivitetsledare i par för att ledarna då trivs bättre och stannar längre, om de känner den ledaren de har en grupp tillsammans med. IF5 menar att de försöker arbeta mycket med delat ansvar, dels för att den ideella ledaren ska ha någon att luta sig mot och dels för att föreningen inte ska vara sårbar när någon slutar.

Vid rekrytering av föreningsfunktionärer kräver flertalet av föreningarna att de aktiva eller deras föräldrar på något sätt ska hjälpa till i verksamheten. Vilka krav som ställs är ofta knutet

till aktiviteten och de aktivas ålder. I IF1, IF5 och IF7 ska föräldrarna till barnen stå i kiosken någon gång per säsong. I IF6 och IF7 krävs att man hjälper till med praktiska sysslor någon gång per år. I IF2 och IF4 finns det krav på att de aktiva eller deras föräldrar ska hjälpa till som funktionärer vid tävlingar eller matcher. I tre av de intervjuade föreningarna arbetas det istället utifrån en kravlös struktur. Gemensamt för dessa föreningar är att de alla bedriver verksamhet på mindre orter. När IF10 jämför sig med en större förening på orten menar de på att:

Där ställer man ganska hårda krav på föräldrar och där är man schemalagd att hjälpa till, där har man en helt annan liksom attityd, det bara ingår. Men vi har en lite mer annan approach och jag tror att det tilltalar fler att man kan när man själv har tid och behov och lust att hjälpa till på ett annat sätt. (IF10)

Vid rekrytering av föreningsledare är det i föreningarna vanligast att fråga runt och använda sig av sitt kontaktnät. Flera föreningar menar att det är svårt att rekrytera föreningsledare, där IF4 uttrycker sig enligt följande:

[...] det är inte så lätt att få styrelsemedlemmar. Fan nickade inte du nu? Bra då får du sitta med i styrelsen. Liksom det är lite på den nivån att, ja men han verkar ju lite intresserad, amen vi kollar. (IF4)

Flertalet föreningar nämner att de får in folk, men att de behöver kämpa för det. Det är enbart den stora stadsbaserade föreningen IF5 som upplever att det är enkelt att rekrytera ideella ledare till föreningen. Åtta av tio föreningar nämner att deras kontinuerliga verksamhet inte hade fungerat utan ideella ledare och samtliga föreningar nämner att de inte hade kunnat genomföra arrangemang utan ideella ledares hjälp. Att föreningar generellt upplever det som problematiskt att rekrytera är något som Smålandsidrotten erfarit och menar att ”[...] det blir ett problem om man inte jobbar med det”. Smålandsidrotten menar att föreningarna behöver arbeta mer strategiskt och hitta bättre metoder för rekrytering av ideella ledare för att råda bot på problemet.

Två mindre föreningar nämner också att det är vanligt att det blir aktivitetsledare som får ta på sig roller som föreningsledare, då det är svårt att hitta andra. IF9 beskriver denna svårighet på följande sätt:

Jag tror det är bra om man kan få människor utifrån som inte har egna grupper för det blir ju ganska stor belastning om man ska va överallt. Men det är svårare att hitta dem, det är alltid lättare att hitta liksom i de egna leden som redan är ledare att den och den kanske kan tänka sig att va med också. (IF9)

Gällande vem i föreningen som ansvarar för rekrytering av ideella ledare är det vanligast att styrelsen bär huvudansvaret, men att det ofta delegeras ner på sektionnivå. I de större stadsbaserade föreningarna IF2, IF3 och IF4, vilka har flera anställda, är det istället för styrelsen någon av de anställda som har ansvaret för rekrytering av ideella ledare. Beroende på vilken roll det rekryteras till är också ansvaret i vissa föreningar uppdelat på olika funktioner i föreningen. Exempelvis är det i IF4 klubbchefen som har huvudansvaret för rekrytering av aktivitetsledare, medan det gällande rekrytering av föreningsfunktionärer är uppdelat på styrelsen och klubbchefen.

5.1.2 Bibehållande

Föreningarnas förmåga kring att bibehålla de ideella ledarna inom föreningen speglas i mångt och mycket tillbaka på sättet rekryteringen sker på. I de flesta intervjuade föreningar anges en av anledningarna till att ledarna slutar i föreningen att deras barn slutar vara aktivt i föreningen. Andra angivna anledningar till att ideella ledare slutar är dålig uppskattning från föreningen, andra intressen, ändrade arbetsförhållanden, att de flyttat från orten och att de slutar av åldersskäl.

I intervjuerna har det framkommit att de flesta föreningarna inte har någon uttalad strategi för att bibehålla sina ideella ledare i föreningen. Det är enbart i IF9 som det framkommer att det finns ett aktivt arbete kring hur de ideella ledarna ska bibehållas i föreningen, vilket de kallar för ledarvård:

[...] det är alltid en svår fråga för det är alltid det här, man kan ju göra jättemycket aktiviteter och så vidare, men då är det ytterligare en dag man ska lägga på någonting så det är alltid en balansgång. Det vi har är nåt som kallas för ledarvård, att beroende på, den är baserad på hur mycket utbildning man har så får man en liten summa och handla nånting för som man behöver själv. Det kan va om man vill gå på massage eller om man vill köpa träningskläder eller vad man nu vill göra. (IF9)

En sak som IF5 och IF9 nämner som viktigt i arbetet är att hitta en balans kring hur mycket tid som de ideella ledarna binds upp. IF9 nämner också att summan för ledarvård är beroende på hur mycket utbildning ledaren har, vilket kan ses som en motivation till att utbilda sig. Smålandsidrotten menar att idrottsföreningar överlag behöver bli bättre på att belöna sina ideella ledare och menar att om föreningarna börjar arbeta med ledarvård gentemot de befintliga ledarna är chansen större att de stannar kvar. Om en förening lyckas behålla en ideell ledare längre behöver inte heller ett lika omfattande rekryteringsarbete göras.

Bland de resterande föreningarna, vilka inte har någon aktiv plan för att bibehålla ledarna, nämner nästan alla att de erbjuder sina ledare att gratis utbilda sig som ett sätt att få dem att stanna kvar. IF4 utvecklar vidare varför just utbildning av ledare gynnar föreningen, “[...] det finns ju ett egenintresse i det för man tänker att om nån går en utbildning och utbildar sig så får ju vi tillbaka någonting på det”. Förutom utbildning är klubbkläder något som IF2, IF3 och IF5 tillhandahåller gratis till sina ideella ledare. I IF7 har klubbkläder för ledarna kommit på tal gällande vad som motiverar ledarna, men på grund av pressad ekonomi har man inte kunnat ge ledarna det gratis. Andra metoder som vissa föreningar använder för att bibehålla ledarna är att bjuda på mat vid vissa evenemang eller anordna en kick-off eller avslutning med grillkväll och aktiviteter för ledarna. Två föreningar från mindre orter, IF6 och IF7 har varit på föreningskonferenser i samarbete med Smålandsidrotten. IF7 menar att föreningskonferenserna är en del i att binda samman föreningen och utveckla arbetet. IF4 visar även uppskattning genom att ge fribiljetter och subventionerade priser i supportershopen och betonar likt IF3, IF5 och IF8 hur viktigt det är att få ledarna att trivas i verksamheten och att visa dem uppskattning för det arbete de lägger ner.

En parameter som IF5 och IF6 tar upp som viktig för att bibehålla ledarna är hur stort ansvar som läggs på de ideella och hur arbetsfördelningen ser ut inom föreningen. Smålandsidrotten menar också att det blir inte lika betungande för de ideella om föreningen har anställda som sköter det administrativa. Just frågan kring hur arbetsfördelningen ser ut är något som skiljer sig åt mellan föreningarna. I IF9, där allt arbete görs på ideell basis, samt i IF8 och IF10 där avlönade aktivitetsledare finns, blir det styrelsen som sköter ledningen av föreningen. IF8 anger att anledningen till att de har avlönade aktivitetsledare är de höga idrottsliga mål som föreningen har uppsatta. För att kunna nå målen insåg man att det behövdes aktivitetsledare som det går att ställa krav på, vilket inte går att göra på samma sätt med ideella ledare. I IF1, där det finns en administrativt anställd, blir det den ideella styrelsen som leder föreningsarbetet. I de större,

stadsbaserade föreningarna IF2, IF3 och IF4, där det finns flera anställda i roller kring ledning och administration, hamnar ansvaret för att driva föreningen mer på de anställda än styrelsen. IF3 menar att de anställda sätter en ram som de ideella följer och IF4 beskriver arbetsfördelningen mellan anställda och ideella ledare på följande vis:

Man kan väl säga att anställda har väl egentligen alla, de har ju alla uppgifter som kräver en uppföljning på något sätt, mer eller mindre. Det som är ett ansvar i där har ju de anställda i alla fall 80 % av de arbetsuppgifterna. Sen har ju ledaren mer sin, de jobbar ju mer kring sitt lag och det som har med laget att göra. (IF4)

I IF5 och IF6, där det finns avlönade vaktmästare och aktivitetsledare, i IF7 där det finns avlönade vaktmästare samt en administrativt anställd, samt i IF1 där det finns en administrativt anställd, är det den ideella styrelsen som fortfarande ansvarar för att driva föreningen. De ideella sätter här upp ramar för de anställda att följa.

Hur arbetsfördelningen ser ut är också relaterat till om det finns arbetsbeskrivningar kring vilka arbetsuppgifter som är knutna till de olika rollerna i föreningarna. Överlag bland föreningarna är det tydligt att det för de ideella ledarna sällan finns nedskrivna beskrivningar kring vilka arbetsuppgifter en person ska sköta. I de föreningar där det finns anställd personal som sköter styrning och administrativa uppgifter finns det i alla utom IF2 nedskrivna arbetsbeskrivningar. I de föreningar där föreningsarbetet styrs av ideella ledare finns det i enstaka fall specificeringar kring vad föreningsledare har för uppgifter att sköta, men gällande aktivitetsledare är det sällsynt att arbetsbeskrivningar finns.

5.2 Faktorer som påverkar rekrytering och bibehållande av ideella ledare

Under genomförandet av intervjuerna har det framkommit likheter och skillnader gällande hur föreningar arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare. En indelning i fyra teman har gjorts för att lyfta fram de mest relevanta faktorerna.

5.2.1 Organisationsstruktur

Sex av de tio intervjuade föreningar har anställd personal som sköter administrativa och organisatoriska uppgifter inom föreningen. Smålandsidrotten menar på att om en förening har

personal som jobbar med just det administrativa, så avlastar det de ideella ledarna. IF3 och IF4 nämner dock att många förväntar sig att bara för att föreningen har avlönad personal, så ska de anställda göra i princip allt. När det gäller arbetsmetoder för rekrytering och bibehållande av ideella ledare är det ingen av de tio föreningarna som sticker ut nämnvärt gällande hur man arbetar med det. De små föreningarna IF6 och IF8, som båda bedriver verksamhet på mindre ort, berättar om att det upplevs problematiskt att det endast är en liten kärna av människor som är engagerade som föreningsledare. IF8 menar att:

Det är en oerhörd belastning på de som, inte belastning i den bemärkelsen men alltså det tar väldigt mycket kraft och tid för de som engagerar sig. Man skulle gärna haft mer hjälp om jag säger så. (IF8)

Näst intill alla de föreningar som deltagit i studien har nämnt att det är svårt att få in föreningsledare, framförallt till styrelsen. IF1 menar att “det är ju lättare att få in folk till de uppdragen som ligger närmare verksamheten” och IF7 beskriver vidare att styrelsearbetet är en helt annan sak än att vara aktivitetsledare, “att leda en förening, då måste man gilla att organisera”. Smålandsidrotten konstaterar att det har blivit svårare att få in folk till styrelser och kommittéer, där man sitter på längre uppdrag och träffas frekvent på bestämda tider. IF1, IF6 och IF7 nämner specifikt att poster som ordförande, kassör och sekreterare är svårare att rekrytera till, med anledning av det ansvar som dessa poster medför.

IF9 menar att det är svårt att rekrytera ledare till de äldsta träningsgrupperna och pekar på kunskapskrav som den största anledningen. IF10 nämner att det är svårt att rekrytera föreningsledare som är villiga att ta på sig ansvaret för föreningens ungdomsverksamhet. IF2 och IF4 belyser också problematiken i att hitta ideella ledare som är villiga att ta på sig uppdrag som kräver ett stort ansvar. IF2 menar på att det är en balansgång:

Gör man för mycket så märker man att då orkar inte folk riktigt med och då får man rätta sig efter det. Man får försöka hitta arbetsbelastningar efter hur mycket folk, efter hur ambitiösa dom är. (IF2)

Smålandsidrotten menar på att det skulle behöva vara fler ideella ledare inom varje förening för att minska enskilda personers arbetsbelastning och uppmärksammar risken i att man bränner ut människor om man låter dem göra för mycket. IF5 menar på “att lägger du väldigt mycket på

en eldsjäl, eldsjälarna tenderar att, alltså eld, man brinner upp” och IF6 tror att mindre ansvar hade genererat fler ideella ledare till föreningen.

5.2.2 Geografisk placering

Av de tio intervjuade föreningarna är det fyra som bedriver verksamhet i en stad och resterande sex på en mindre ort. I de stadsbaserade föreningarna, med flera anställda, är det vanligare att ledare förväntar sig att få ekonomisk ersättning än i de på mindre ort. IF3 menar att föräldrar inte motiveras av ekonomisk ersättning, men att många andra som kommer in utifrån gör det. Att avlönade ledare är vanligare i städerna är den uppfattning som också Smålandsidrotten har. I mindre orter däremot beskriver Smålandsidrotten situationen på ett annat sätt, “[...] då är liksom idrottsföreningen nästan en samhällsförening där man är van att ställa upp och göra saker och då är inte det här med arvode, man ser inte det ens som en möjlighet”.

I mindre orter finns det en problematik i att folk flyttar till större städer för studier eller jobb, vilket gör att ideella ledare försvinner från verksamheten. Detta beskriver IF6, IF9 och IF10 som ett faktum som gör det svårare för dem att bibehålla sina ledare. Smålandsidrotten menar också att det i takt med att det krävs mer och mer kunskap för att driva en idrottsförening, blir svårare att rekrytera folk med rätt kompetens. En fördel som IF7 nämner är att de, som en lokalt förankrad förening, till skillnad från de stadsbaserade inte har samma konkurrens om medlemmar och således inte behöver profilera sig på ett särskilt sätt för att locka medlemmar.

5.2.3 Tid och ekonomi

Tidsbrist är en aspekt som merparten av föreningarna belyser som problematiskt, dels på föreningsnivå och dels på individnivå. På föreningsnivå är det kopplat till att de individer som är engagerade ideellt upplever att de inte har tid att arbeta för att föreningen ska kunna utvecklas. Både den stora föreningen IF2 och den lilla föreningen IF8 beskriver att det inte finns resurser till att arbeta med nya idéer. IF8 menar att “oftast blir det ju när man håller på med idrott och sådär, det blir ju att kommer man med ett förslag så säger man, ja det var bra då kan ju du göra det”. På individnivå är det kopplat till att människor anger tidsbrist som en anledning till att inte engagera sig ideellt. IF6 menar på att det beror på att folk har så mycket för sig nu för tiden och IF1 nämner att yngre föräldrar idag värderar egentid mer än vad man gjorde förr.

Brist på ekonomiska resurser är en annan aspekt som kommer på tal, främst när det gäller bibehållande av ideella ledare. IF1, IF3, IF4 och IF7 nämner alla att de haft tankar kring att förbättra hur uppskattning visas gentemot de ideella ledarna, men att begränsade ekonomiska resurser ofta påverkar utvecklingen. IF4 nämner att det hade varit fördelaktigt att avsätta en summa pengar till ledarvård och fortsätter:

Problemet är att det finns aldrig pengar, det finns ingen förening som har pengar. Alla pengar är alltid öronmärkta till nånting, det är inte så att du får en halv miljon över och funderar, oh shit vad ska vi göra nu med dessa. (IF4)

IF6 pratar om utvecklingsmöjligheter som hade möjliggjorts om föreningen hade haft ekonomiska resurser till att anställa fler.

Ett uttalat långsiktigt tänk kring rekrytering och bibehållande av ideella ledare finns inte i någon av de tio intervjuade föreningarna, något Smålandsidrotten menar på begränsar hur mycket man kan växa som förening. IF2 menar på att det är svårt att lösa ideella ledare långt i förväg, att folk måste förstå att det är kris innan något händer. Smålandsidrotten hävdar att "när det brinner till och blir lite panik, det är akut, då löser man oftast sånt där. Men den långsiktiga planeringen är man sämre på". IF9 nämner att antal träningstillfällen för de aktiva ibland bestäms utifrån hur många gånger i veckan aktivitetsledaren har tid och lust att komma till hallen och både IF2, IF7 och IF9 har fått lägga ner verksamhet för att de inte fått ihop tillräckligt med ideella ledare som velat eller kunnat engagera sig.

5.2.4 Kommunikation

En faktor som påverkar rekryteringen av ideella ledare är vilken information som kommuniceras ut till den tilltänkta ledaren. IF6 menar att en större tydlighet kring vad rollen innebär behövs och uttrycker sig enligt följande, "alltså jag tror mycket att det handlar om, alltså det här med information och förklara för folk vad det handlar om liksom. Att det inte är så jobbigt, det är inte så betungande egentligen."

Smålandsidrotten har en liknande uppfattning och betonar att det är viktigt hur frågan ställs och till vem. Exempelvis är det viktigt att vara tydlig för att visa att det kanske inte är ett så betungande uppdrag och inte heller för vag så att någon luras in i en roll som inte

överensstämmer med vad personen tackat ja till. Alla föreningar ser förbättringsmöjligheter i hur de själva arbetar med rekrytering av ideella ledare, till exempel nämner IF1 att de kan bli bättre på att kommunicera ut föreningens budskap och att få människor mer delaktiga, så att de känner att de gör skillnad. IF2 anser att de kan bli bättre på att vara positiva och tillmötesgående vid rekrytering av nya ledare och IF3 beskriver att de kan bli bättre på att se vad de ideella ledarna har för behov och försöka tillmötesgå dessa.

En omständighet som gör att en förening kan ha svårt att rekrytera ideella ledare kan vara att föreningen skaffat sig ett dåligt rykte, exempelvis genom att tidigare inte ha visat ledarna uppskattning. IF3 upplever det vara svårt att rekrytera ideella ledare och menar på att "det kan bero på att vår förening har varit dåliga på att ta hand om de tidigare så att man har skapat sig ett sämre rykte och att folk inte tycker att det är kul att jobba med oss". En förening som också påtalar vikten av föreningens rykte är IF5, som med hjälp av sitt goda rykte kan utveckla föreningen genom att bland annat få sina bidragsansökningar godkända. Även IF2 menar att de ser sitt goda rykte som en anledning till att folk söker sig till föreningen, vilket blir en konkurrensfördel gentemot andra aktörer.

5.3 Vilka rekryteras som ideella ledare?

I samtliga föreningar utgör föräldrar en stor del av den totala mängden ideella ledare. Mer konkret föräldrar till barn som är medlemmar i föreningarna. Nio av tio föreningar nämner att barnens idrottande är den stora anledningen till att de ideella ledarna börjar engagera sig. Omvänt så är det också barnens val att sluta idrotta som gör att de flesta väljer att inte engagera sig ideellt för föreningen längre. IF7 menar på att allt styrs av vad barnen gör och berättar att "det märker vi ju också, ett barn slutar mitt under idrottskarriären så försvinner ofta, men inte alltid, mamman eller pappan". IF2, IF5 och IF9 menar alla på att det är barnen som motiverar till ideellt engagemang, att få göra saker tillsammans och vara en del av deras utveckling. Smålandsidrotten menar på att det i mindre klubbar och vissa idrotter är en nödvändighet att det är föräldrar som utgör kärnan av de ideella ledarna, för det är de som är motiverade och har ett intresse. Genomgående för föreningarna är att det blir färre föräldraledare desto äldre de aktiva blir. Bland de äldre utövarna är det ofta någon utomstående, som inte har någon direkt koppling till någon av de aktiva, som bedriver träningen.

Utöver föräldrar så rekryteras i IF1 och IF9 ungdomar från den egna verksamheten till aktivitetsledaruppdrag och i IF3 har studenter från universitetet rekryterats för att framför allt hjälpa till vid matcharrangemangen. IF7 har lyckats rekrytera pensionärer till föreningsfunktionärer i utbyte mot att de får spela boule gratis. IF6 och IF10 har rekryterat bland individer som har ett stort intresse för idrotten. IF5 menar på att de har försökt att rekrytera pensionärer och studenter, men att det inte verkar finnas något intresse då de inte erbjuder någon ekonomisk ersättning. Genomgående är det individer med någon form av relation till medlemmarna i föreningen som engagerar sig ideellt. IF8 menar på att ”man får ju ta alla resurser man kan för det är inte så jävla lätt att hitta folk idag”. Smålandsidrotten belyser det faktum att forskning visar på att intresset för ideellt arbete inte har minskat och menar på att ”så länge någon bara sitter och säger att ja, jag skulle kunna tänka mig att ta ett uppdrag, men jag får aldrig frågan, då har vi ju inte löst problemet”.

Könsfördelningen bland de ideella ledarna varierar i de olika föreningarna. När det gäller aktivitetsledare så dominerar männen i fem av föreningarna och kvinnorna dominerar i IF6 och IF9, som båda bedriver kvinnodominerade idrotter. I övriga föreningar är könsfördelningen ganska jämn. När det gäller föreningsledare är det också en majoritet män i de flesta föreningarna, förutom i IF6, IF9 och IF10. När det gäller föreningsfunktionärer har föreningarna svårt att uppskatta könsfördelningen, då det ofta rör sig om mycket människor som hjälper till vid ett fåtal tillfällen per år.

Vad som motiverar individer att ställa upp och engagera sig ideellt är inget som föreningarna lägger vidare mycket energi på. Mer än hälften av föreningarna nämner att det är en fråga som de diskuterat, men inget konkret arbete har gjorts. IF6 menar på att:

Alltså oftast så hamnar man ju i den här diskussionen, hur ska vi få fler som engagerar sig. Och vad är det som gör att de skulle vilja komma hit och engagera sig. Det är den ständiga frågan. Sen har vi väl fortfarande inte hittat något bra svar på den, för vi har ju inte fått så många fler. (IF6)

Utmärkande är att i IF5 har kompetens fått styra vem som rekryterats som föreningsledare. Där har utgångspunkten varit vilken kompetens som behövs för att driva föreningen framåt, till skillnad från resterande föreningar som har varit tacksamma för alla som visat intresse att

engagera sig som föreningsledare. Smålandsidrotten menar på att samhällets utveckling bidrar till att det behövs människor i styrelsen som besitter något större kompetens, för att det idag har blivit mer komplicerat att sköta en förening.

6. Analys

I följande kapitel analyseras studiens resultat utifrån de teoretiska perspektiven. Analysredovisningen följer undersökningens forskningsfrågor och är följaktligen uppdelad i tre större delavsnitt.

6.1 Arbetsmetoder för rekrytering och bibehållande av ideella ledare

För att kunna analysera hur den ideella organisationens uppbyggnad samt rollfördelning påverkar rekrytering och bibehållande av ideella ledare används här Rochesters (1999) modell kring att involvera ideella arbetare. Modellen är uppbyggd av fyra delmodeller och i följande analysdel skapas en förståelse för hur de intervjuade föreningarna kan kopplas samman med dessa delmodeller.

I Rochesters (1999) uppdelning i fyra delmodeller är det tre som inbegriper både anställda och ideella, medan den fjärde modellen, medlems- och aktivistmodellen, enbart innefattar ideella krafter (Leopold, 2006). Bland de intervjuade föreningarna är det enbart IF9 som helt drivs på ideell basis. IF9 är en liten kvinnodominerad lagidrottsförening på breddnivå som bedriver verksamhet på en mindre ort. Det faktum att det är den enda helt ideella föreningen medför att det också är den enda som klassificeras under medlems- och aktivistmodellen. Denna modell karaktäriseras av en oklar rollfördelning samt att en inre kärna utgör huvudkraften i föreningens ledning och arbete. Detta stämmer väl överens med vad som uppkommit i resultatet, där IF9 uttrycker att det ofta är samma personer som är både aktivitetsledare och föreningsledare.

IF8 och IF10 har likheterna att de är individuella idrotter som bedriver verksamhet på mindre orter. I båda föreningarna råder också ett förhållande där aktivitetsledarna är timavlönade medan föreningsledarna arbetar ideellt för föreningen. Det finns alltså i båda föreningarna en tydlig uppdelning kring vilka roller som är avlönade och vilka som är på ideell basis. Gällande rekrytering av ideella ledare finns i föreningarna ingen uttalad strategi, vilket gör att dessa organisationers uppbyggnad mest överensstämmer med stödrollsmodellen (Leopold, 2006). En modell som kännetecknas av att ideella stödjer de anställda, ofta genom att sköta administrativa uppgifter. I stödrollsmodellen finns, liksom i IF8 och IF10, normalt inget särskilt system för rekrytering av ideella då de oftast handplockas bland personliga kontakter. Beträffande rollerna i organisationen är de enligt modellen ganska klara, även om oklarheter kan uppstå då

föreningsledarna är ideella. I resultatet finns dock inget som tyder på att det finns en oklarhet gällande rollfördelning i IF8 och IF10.

Resterande sju intervjuade föreningar har gemensamt att de har anställd personal. En åtskillnad finns dock kring hur många anställda de olika organisationerna har och hur rollfördelningen mellan avlönade och ideella ser ut. I IF1, IF5, IF6 och IF7, vilka alla är breddföreningar, drivs fortfarande föreningen av en ideell styrelse där de anställda främst har roller som aktivitetsledare, vaktmästare och i något fall även mer administrativa roller. Dessa utmärkande egenskaper gör att föreningarna mest stämmer överens med stödrollmodellen (Leopold, 2006). Ett särdrag som gör att IF7 inte helt passar in under denna modell är att föreningen har en uttalad strategi kring hur ideella ledare ska rekryteras. Dock väger resterande karaktärsdrag hos föreningen över vilket ändå gör att den kan anses kategoriseras inom stödrollmodellen.

I IF2, IF3 och IF4 finns till skillnad från de övriga föreningarna flertalet anställda i roller kring ledning och administration. Utmärkande för dessa tre föreningar är också att de alla är stora, stadsbaserade och att de utöver breddverksamhet även bedriver verksamhet på elitnivå. Att det finns flera anställda i denna typ av roller medför också att ansvaret kring att driva föreningen, vilket även innefattar rekrytering av ideella ledare, mer hamnar på den anställda personalen än den ideella styrelsen. Utifrån dessa utmärkande egenskaper kan det anses att den av Rochesters (1999) modeller som föreningarna mest passar in under är tjänsteleveransmodellen (Leopold, 2006). Modellen kännetecknas av en tydlig åtskillnad mellan avlönade och ideella roller där de anställdas roll främst innebär att rekrytera, utbilda, placera och stödja de ideella. Ett utmärkande kännetecken som gör att föreningarna kan anses glida ifrån tjänsteleveransmodellen är att de inte rekryterar på ett systematiskt sätt. Detta är något som mer karaktäriseras av stödrollmodellen, men då den övriga organisatoriska uppbyggnaden och rollfördelningen inte passar in i stödrollmodellen anses ändå föreningarna hamna under tjänsteleveransmodellen.

6.2 Faktorer som påverkar rekrytering och bibehållande av ideella ledare

För att kunna genomföra en analys angående hur idrottsföreningar påverkas av förändringsprocesser i samhället, när det kommer till hur man arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare, används här Petersons (2004) begrepp kommersialisering och professionalisering.

Alla föreningar som deltagit i studien bedriver huvudsakligen verksamhet där idrotten i första hand anordnas för utövare och åskådare, vilket Peterson (2004) benämner som ett tecken på att idrotten inte är kommersialiserad. Ingen av de föreningar som deltagit i studien bedriver alltså verksamhet för att i första hand gå med vinst, men det finns i vissa föreningar tendenser till att delar av verksamheten mer går mot att säljas på en marknad, där underhållningsvärde är en viktig komponent. IF4 bedriver inom föreningen elitverksamhet och belönar sina ideella ledare med fribiljetter till matcher och subventionerade priser i supportershopen. Detta kan anses påverka rekrytering och bibehållande av ideella ledare i viss mån. Om de ideella ledarna engagerar sig, med anledning av det underhållningsvärde de ser att föreningen skapar, kan det ses som en konkurrensfördel gentemot andra föreningar i kampen om att locka ideella ledare.

När det gäller idrottens professionalisering menar Peterson (2004) på att det sker en omvandling från lek till allvar och att det måste till effektivitet och förutsägbarhet för att driva föreningar, som idag i stort verkar på samma villkor som små företag. Smålandsidrotten menar på att det har blivit mer komplicerat att sköta en förening och att det krävs mer kompetens bland föreningsledarna för att driva föreningen framåt. Kompetens är det enbart IF5 som direkt tagit hänsyn till vid rekryteringen av föreningsledare. Övriga föreningar menar på att det är svårt att hitta ideella ledare och att man får vara tacksam om man ens får ihop tillräckligt med folk för att fylla styrelseposterna. Genomgående bland föreningarna är att det är poster som innefattar ett större ansvar som är svårare att rekrytera folk till. Peterson (2004) menar vidare på att det är ytterst svårt att framgångsrikt bedriva företagsliknande föreningar enbart med amatörer. I dagsläget är det just amatörer som utgör styrelsen i alla föreningar och tidsbrist är ofta en anledning till att saker inte blir gjorda. Effektivitet och förutsägbarhet kan delvis kopplas samman med tydlighet och dokumentering. Enbart IF7 har en uttalad strategi för hur man ska arbeta med rekrytering och endast IF9 har en uttalad strategi för hur man ska arbeta med ledarvård. I samtliga föreningar är arbetsbeskrivningar en bristvara när det gäller de ideella ledarna och flertalet föreningar, med olika karaktärsdrag, nämner att de kan bli bättre på att vara tydliga med vad det innebär att engagera sig i föreningen. Det går att konstatera att det finns utvecklingspotential i samtliga föreningar, för att kunna bedriva verksamheten på ett mer effektivt vis.

Peterson (2004) pratar också om att föreningskänsla och sammanhållning är faktorer som är svåra att bibehålla i en förening om produktivitet ska styra likt i företag, men IF3, IF4, IF5 och IF8 menar på att sammanhållning och vikten av att visa uppskattning och få ledarna att trivas

är några av de viktigaste komponenterna för att bibehålla de ideella ledarna. Smålandsidrotten pratar om föreningar som verkar på mindre ort och beskriver samhällsengagemanget som den största motivationen, i motsats till i de större städerna där frågan om arvodering blir allt mer förekommande. Att tre föreningar som verkar på mindre ort nämner ekonomiska begränsningar som hämmande för verksamheten, kan anses styrka nyttan i att försöka bibehålla föreningskänslan.

Sex av tio föreningar har anställd personal som sköter det administrativa arbetet i föreningen. Att ha anställd personal menar Peterson (2004) är något som kräver stora ekonomiska resurser, men att det i slutändan kan bidra till en ökad produktivitet. De som har flest anställda är de stora stadsbaserade föreningarna IF2, IF3 och IF4, men det går inte att utifrån resultatet dra slutsatsen att dessa föreningar på något vis skulle ha ett effektivare rekryteringsarbete. IF4 menar att de ideella ledarna anser att de anställda ska göra allt, eftersom att de får betalt för sitt arbete. Anställd personal kan då också ur ett perspektiv anses hämmande för rekryteringen av ideella ledare.

6.3 Vilka rekryteras som ideella ledare?

För att möjliggöra en analys av vilka som rekryteras som ideella ledare till idrottsföreningar, ur ett sociologiskt perspektiv, kommer här Bourdieus (1997) begrepp habitus att användas. Detta för att bredda analysen och ge rum åt ett mer kulturellt perspektiv och dess påverkan på idrottsföreningars arbete med rekrytering och bibehållande av ideella ledare.

Näst intill alla ideella ledare i de intervjuade föreningarna är föräldrar till barn som är medlemmar i föreningen. Föreningarna menar på att föräldrarna engagerar sig på grund av sina barn och IF2, IF5 och IF9 menar på att det är chansen att få umgås med sitt barn och se hen utvecklas som motiverar. Föreningarna menar också på att den största anledningen till att de ideella ledarna slutar är att deras barn slutar. Det faktum att de ideella ledarnas engagemang är så sammanhängande med deras barns idrottande, kan tolkas till att det inte är deras eget habitus som är den mest drivande faktorn. Bourdieu (1997) menar på att en person formas av två olika perspektiv, där samhällelig struktur och materiella levnadsvillkor utgör det ena perspektivet. Det faktum att vissa föreningar ställer krav på att föräldrar ska hjälpa till kan anses bidra till att forma de ideella ledarna och deras habitus. Föreningarna skapar villkor som måste accepteras om ens barn ska ha möjligheten att idrotta i den föreningen.

Bourdieu (1997) beskriver idrottsfältet som ett spelrum med egna vinster och intressen. För att ett fält ska fungera måste det finnas människor med rätt habitus, som känner till spelreglerna och som är beredda att genomföra nödvändiga insatser. Det faktum att föreningarna inte lägger någon större vikt vid att ta reda på vad som motiverar de ideella ledarna medför också att de inte får reda på vilket habitus de har med sig. Alla människor har inte erfarenheter av det idrottsliga föreningslivet och i de fallen är det viktigt att vara tydlig med vad som gäller. Tydlighet är någonting som många föreningar själva tar upp som något de kan förbättra och Smålandsidrotten nämner att föreningar måste bli bättre på att ställa frågan på rätt sätt, för att då kanske lyckas nå människor med ett habitus som inte är format av idrottsfältet.

IF5 menar på att det är svårt att rekrytera andra än föräldrar, med motiveringen att de som förening inte kan locka med ekonomisk ersättning. Att endast IF9 har en uttalad strategi för ledarvård och att ingen förening jobbar aktivt med att ta reda på vad som egentligen motiverar de ideella ledarna i föreningen, kan tala för att det finns potential att få in fler ledare genom att utveckla detta arbete. Det är enbart IF6 och IF9 som i vissa fall rekryterar bland individer som har ett intresse för idrotten, vilket är ett steg mot att ta hänsyn till individers habitus.

Habitus innefattar erfarenheter och vad vi upplevt och det i sin tur formar oss till de individer vi är (Redelius, 2002). IF2, IF3 och IF5 nämner alla vikten av att ha ett bra rykte och hur ryktet påverkar rekryteringen. Människor kan ha ett habitus som innefattar dåliga upplevelser av arbete i en viss förening eller idrottsföreningar överlag, vilket kan påverka beslutet att engagera sig eller inte. Detta kan återkopplas till vikten i att vara tydlig och att ställa frågan på rätt sätt, för att möjliggöra en öppenhet gentemot att testa igen, trots dåliga erfarenheter.

Bourdieu (1997) menar på att det är viktigt att veta vad som driver en person, för att veta vad man behöver locka med för att få denne att vilja arbeta. Endast hälften av de intervjuade föreningarna menar på att de har haft en diskussion kring vad som motiverar de ideella ledarna i föreningen till att engagera sig och ingen förening har arbetat konkret med frågan. Detta kan anses vara en motivering till att merparten av föreningarna upplever att det är svårt att få människor att vilja ställa upp och hjälpa till att arbeta ideellt för föreningen.

7. Diskussion

I sista kapitlet kommer studiens samtliga forskningsfrågor besvaras och slutsatser kommer att presenteras. Slutligen ges förslag på områden att vidare utforska inom ämnet.

7.1 Arbetsmetoder för rekrytering och bibehållande av ideella ledare

Följande del ämnar besvara den första forskningsfrågan, att redogöra för hur idrottsföreningar arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare. Resultatet visar att det enbart är en av föreningarna som har en uttalad strategi kring hur rekryteringsarbetet ska gå till, medan de andra föreningarna har metoder som de vanligtvis använder utan att ha en konkret, uttalad strategi. Østerlund (2013) har identifierat viktiga aspekter som idrottsföreningar bör ta hänsyn till vid rekrytering, där en är att formulera en specifik strategi. Att merparten av de intervjuade föreningarna inte har en uttalad strategi kan därför ses som en svaghet. Att enbart en av föreningarna upplever det enkelt att rekrytera kan även kopplas samman med Smålandsidrottens övergripande bild, vilken är att föreningar ser rekrytering av ideella ledare som något problematiskt. För att ändra på detta menar Smålandsidrotten att föreningarna behöver arbeta mer strategiskt och hitta bättre metoder för rekrytering.

Vanliga metoder som föreningarna använder vid rekrytering av aktivitetsledare är att fråga runt bland föräldrar, kalla till föräldramöten, använda kontaktnätet som föreningens medlemmar har, få aktiva i föreningen att bli ledare samt att annonsera via olika plattformar. Beträffande rekrytering av föreningsledare är den gängse metoden att fråga runt och använda sig av sitt kontaktnät. Vid rekrytering av föreningsfunktionärer ställer de flesta föreningarna krav på att de aktiva eller deras föräldrar på något sätt ska hjälpa till i verksamheten. I tre av föreningarna arbetas det istället utifrån en kravlös struktur, där föreningarna har gemensamt att de bedriver verksamhet på mindre orter. Vid rekrytering av ideella ledare använder mer än hälften av föreningarna huvudsakligen de aktivas föräldrar som bas. von Essen och Wallman Lundåsen (2016) har visat på att föräldrarna själva behöver få ut något av sitt engagemang för att de ska stanna kvar inom verksamheten, något som också styrks av Wollebæk, Særtrang och Fladmoe (2015). För föreningarna medför detta att det inte räcker att enbart arbeta med rekrytering av ideella ledare utan det krävs även ett aktivt arbete för att bibehålla dem i föreningen.

Gällande bibehållande av ideella ledare har resultatet visat att enbart en av de intervjuade föreningarna har en uttalad strategi kring hur arbetet ska gå till, medan resterande inte har några uttalade strategier. Något som de flesta föreningarna gör, även om de inte har en aktiv plan för att bibehålla ledarna, är att erbjuda de ideella ledarna gratis utbildning som ett sätt att få dem stanna kvar i föreningen. Andra sätt som föreningar använder för att bibehålla de ideella ledarna är att ge dem gratis klubbkläder och anordna sociala aktiviteter som exempelvis en grillkväll för ledarna. Dessa metoder för bibehållande kan kopplas samman med de olika motiv för att arbeta frivilligt som Schlesinger och Gubler (2016) kategoriserat. Att erbjuda gratis utbildning till de ideella ledarna kan anses bidra till personlig utveckling, gratis klubbkläder är ett exempel på materiell belöning och att arrangera sociala aktiviteter kan anses hjälpa de ideella att utveckla sitt sociala nätverk.

Resultatet har också visat att det inte finns någon direkt åtskillnad kring hur föreningar med olika karaktär, utifrån studiens urval, arbetar med rekrytering av ideella ledare. Inte heller den organisationella strukturen har visat sig ha någon påverkan på vilka metoder som används eller om det finns uttalade strategier.

Något som däremot framkommit är att det skiljer sig gällande vem som är ansvarig för rekryteringsarbetet. I de större, stadsbaserade föreningarna som bedriver elitverksamhet och har ett flertal anställda är det de anställda som har ansvar för rekryteringen, medan det i de övriga föreningarna är den ideella styrelsen som har huvudansvaret. Kopplat till analysen utifrån Rochesters (1999) modell påverkar inte antalet anställda i föreningen utformningen av rekryteringsarbetet. Något som analysen dock visar på är att rollfördelningen mellan de anställda skapar olika förutsättningar för rekrytering, kopplat till vilka faktorer som påverkar.

7.2 Faktorer som påverkar rekrytering och bibehållande av ideella ledare

Följande del syftar till att besvara den tredje och sista forskningsfrågan, att urskilja vilka faktorer som påverkar hur föreningar arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare. Resultatet visar på att åtta av tio föreningar menar på att deras kontinuerliga verksamhet inte hade fungerat utan ideella ledare och samtliga föreningar menar på att deras arrangemangsverksamhet inte hade fungerat utan hjälp från ideella. Detta visar på hur essentiella ideella ledare är för idrottsföreningarnas existens, något RF (2005) understryker. Solberg (2013) visar i sin studie på att det skulle kosta stora summor pengar att betala för de

tjänster som de ideella ledarna levererar, vilket ytterligare understryker de ideellas betydelse. Flera föreningar nämner dessutom ekonomiska begränsningar som en faktor som påverkar arbetet kring ledarvård i föreningen. Finns inte ekonomin till att på önskat vis kunna arbeta för att bibehålla de ideella ledarna, då känns det avlägset att anställa personer för att utföra arbetsuppgifter som i dagsläget utförs av ideella. Detta medför att det är av yttersta vikt för föreningarna att arbeta medvetet med rekrytering och bibehållande av ideella ledare.

I resultatet framkommer att samtliga föreningar får ihop tillräckligt med ideella ledare för att kunna bedriva verksamhet, men många nämner att de hade behövt vara några fler. Dels för att kunna avlasta varandra, så att det inte blir en liten kärna av människor som gör allt och dels för att kunna ha tid till att utveckla föreningen och arbeta med nya idéer. RF (2005) hävdar att minskat ideellt engagemang och brist på ledare upplevs som de största hoten bland svenska idrottsföreningar. De föreningar som deltagit i studien lyckas i dagsläget få in ideella ledare, men nio av tio upplever att de får kämpa för det. Som nämnt ovan har dock alla föreningar en önskan i att vara fler. Smålandsidrotten menar på att det tar tid att arbeta med rekrytering och ledarvård, men att man också kan spara tid genom att utforma tydliga riktlinjer och strategier. Hur man arbetar med rekrytering och bibehållande är två frågor av många som idrottsföreningar behöver arbeta med och när tidsbrist är ett ständigt problem, krävs det en ökad medvetenhet och kanske lite press för att få föreningar att förstå vad som finns att vinna i att avsätta lite tid för de två frågorna. Om man ska se till det essentiella värdet ideella ledare har för idrottsföreningar (RF, 2005), går det att argumentera för att frågan kring hur man som föreningar arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare är av stor vikt för att föreningen ens ska kunna bedriva verksamhet.

Genomgående bland de intervjuade föreningarna är att föreningsledare är de positioner inom föreningarna som är svårast att rekrytera folk till. Detta kopplar föreningarna samman med att det medför ett större ansvar att vara med och styra en förening. Smålandsidrotten menar att anledningen till detta är att det idag blivit mer komplicerat att driva en förening och således behövs mer kompetens bland föreningsledarna. De ökade kraven på kompetens kan kopplas samman med professionaliseringen av idrotten (Peterson, 2004), vilket alltså påverkar hur föreningar arbetar med att rekrytera och bibehålla ideella ledare. Relaterat till ökade kompetenskrav blir det således viktigare för föreningarna att finna rätt roll för rätt person. Neufeind, Güntert och Wehner (2013) har empiriskt också påvisat att för att bibehålla ideella ledare är det lika viktigt att hitta rätt roll för rätt person som att överhuvud taget attrahera ideella

ledare i första hand. Smålandsidrotten uttrycker även att om en förening gör ett bra arbete kring att bibehålla de ideella ledarna, behöver inte lika mycket jobb kring rekrytering göras.

Det har i resultatet också framkommit att informationen som kommuniceras ut till den tilltänkta ledaren kan påverka resultatet av rekryteringen. Smålandsidrotten menar att det är viktigt hur frågan ställs och om en otydlighet gällande vad rollen innebär finns, kan det försvåra rekryteringen. Detta kan kopplas samman med det faktum att de intervjuade idrottsföreningarna sällan har arbetsbeskrivningar som skapar en struktur för de ideella ledarna. En viss mån av struktur har nämligen visat sig öka motivationen hos de ideella ledarna (Ting Hsu et. al., 2013). En bristfällig rollfördelning i föreningen kan följaktligen verka hämmande för rekrytering och bibehållande. Att ha anställda har även i sig visat sig kunna vara hämmande i rekryteringen av ideella. Detta då de ideella förväntar sig att de avlönade ska göra allt i föreningen. Sammanfattningsvis går det att konstatera att det är viktigt att arbeta med tydlighet inom en förening, för att de ideella ledarna ska veta vad föreningen förväntar sig av dem och vad de kan förvänta sig av föreningen.

7.3 Vilka rekryteras som ideella ledare?

Denna del syftar till att besvara den andra forskningsfrågan, att kartlägga vilka som rekryteras som ideella ledare inom svenska idrottsföreningar. I resultatet framkommer att det främst är föräldrar till aktiva barn som rekryteras som ideella ledare. Detta gäller för alla kategorier av ideella ledare, både aktivitetsledare, föreningsledare och föreningsfunktionärer och för alla föreningar, oavsett karaktär. von Essen och Wallman Lundåsen (2016) menar på att det finns en tydlig koppling mellan viljan att engagera sig ideellt och att ha idrottande barn. Genomgående för alla föreningar är också att övriga som engagerar sig ideellt har någon form av relation till medlemmar i föreningen. Wollebæk, Særtrang och Fladmoe (2015) menar på att det sociala sammanhanget, där familj och vänner bjuder in och uppmanar eller där föreningen ibland kräver ideellt engagemang, är den vanligaste anledningen till att människor börjar arbeta ideellt. Bland de tio föreningar som deltagit i studien är det i hälften av föreningarna en majoritet av män som engagerar sig ideellt, medan kvinnor endast utgör majoritet i två av föreningarna. Olsson (2007) hävdar att de som utgör majoriteten av de ideella ledarna inom idrottsrörelsen ofta är just män med hemmavarande barn. Även om föräldrar utgör den största andelen av de ideella ledarna nämns tre andra grupper av människor som vissa föreningar

lyckats rekrytera bland, nämligen ungdomar och pensionärer från den egna verksamheten och studenter från universitetet.

Ju högre upp i åldrarna de aktiva kommer, desto färre föräldrar är det som är aktivitetsledare. Resultatet kan anses antyda att detta beror på att ju äldre de aktiva blir, desto mer kompetens krävs för att kunna bedriva träningarna. Det krävs också mer tid och tidsbrist är något som samtliga föreningar antyder är aktuellt för många av deras ideella ledare. Bland de äldre aktiva är det mer vanligt förekommande med avlönade aktivitetsledare.

Med utgångspunkt i Rochesters (1999) delmodeller gällande hur ideella ledare engageras, kan det faktum att merparten av de ideella ledarna är föräldrar förklaras. Analysen visar på att sex av tio föreningar helt stämmer in och tre delvis stämmer in på stödrollsmodellen, vilken karaktäriseras av att inte finns något system för att rekrytera ideella utan att dessa handplockas bland personliga kontakter. Föräldrar är de personer som finns närmast verksamheten och som är mest lättillgängliga.

Många föreningar beskriver att man försöker identifiera ett intresse hos föräldrarna för att chansen ska vara större att de vill engagera sig. Olsson (2007) menar på att om föräldern själv har växt upp med föreningsaktiva föräldrar kan det bidra till ett större intresse för att engagera sig ideellt. von Essen och Wallman Lundåsen (2016) visar på att eget aktivt eller tidigare idrottande också kan bidra till ett ökat intresse för ideellt engagemang. Kopplat till habitusbegreppet (Bourdieu, 1997) kan det anses att man är medveten om idrottsfältets spelregler, intressen och vinster om man har erfarenhet av idrott och föreningslivet och därmed också är mer införstådd med hur viktigt det är för idrottsföreningar med ideella ledare.

7.4 Slutsatser

Arbete kring rekrytering och bibehållande av ideella ledare är ett område som inte prioriteras av idrottsföreningar. Uttalade strategier kring hur man ska arbeta med detta saknas generellt, men det finns vanligt använda metoder. Det går inte att urskilja några direkta olikheter i hur man arbetar kring rekrytering och bibehållande av ideella ledare utifrån föreningarnas olika karaktär. Det skiljer sig dock gällande vem i föreningen som ansvarar för rekryteringsarbetet, där det i föreningar med flertalet administrativt anställda är de avlönade som sköter det, medan det i övriga föreningar istället är den ideella styrelsen som har ansvaret. De som rekryteras som

ideella ledare är genomgående individer med en personlig koppling till föreningen. Framst är det föräldrar till barn som är aktiva inom föreningen som rekryteras. Vilka motiv och avsikter som ligger bakom de ideella ledarnas engagemang är inget föreningarna lägger någon större vikt vid.

Det finns en medvetenhet bland föreningarna kring vad som kan och behöver förbättras gällande arbetet med rekrytering och bibehållande, men tidsbrist och ekonomiska begränsningar är faktorer som försvårar. Ökade kompetenskrav påverkar rekryteringsarbetet, då det är genomgående svårt för föreningarna att få in folk till poster som medför ett större ansvar. Vidare påverkas också arbetet kring rekrytering och bibehållande av vilken information som kommuniceras ut och hur den förmedlas, då tydlighet gällande innebörd och omfattning påverkar huruvida någon vill börja eller fortsätta engagera sig. Det går slutligen att konstatera att idrottsföreningar behöver prioritera och avsätta tid och resurser för arbete med rekrytering och bibehållande av ideella ledare, då det är de ideella ledarna som i grunden möjliggör att föreningarna kan bedriva verksamhet.

7.5 Vidare forskning

Utifrån studiens resultat har det framkommit flera områden att vidare utforska inom ämnet rekrytering och bibehållande av ideella ledare. Direkt länkat till föreliggande studie är vidare forskning kring vilka arbetsmetoder som är effektiva intressant, då det kan bidra till att föreningar kan effektivisera sitt arbete med rekrytering och bibehållande. En fallstudie på en förening som är framgångsrik när det kommer till att rekrytera och bibehålla ideella ledare hade varit av intresse för att identifiera effektiva arbetsmetoder. Att genomföra en longitudinell studie, som utvärderar resultatet av olika implementerade arbetsmetoder kring rekrytering och bibehållande av ideella ledare i olika föreningar, kan också anses intressant. En sådan studie hade bidragit till att skapa en större förståelse kring vilka arbetsmetoder som är mest framgångsrika i föreningar med olika karaktär och förutsättningar. Vidare anses en ytterligare parameter att forska vidare kring vara hur arbetet kring att engagera och organisera ideella ledare skiljer sig åt mellan föreningar med anställd personal respektive föreningar där allt arbete sker ideellt.

Referenser

- Aisbett, L., Randle, E. & Kappelides, P. (2015). Future volunteer intentions at a major sport event. *Annals of Leisure Research*, 18(4), ss. 491-509. DOI: 10.1080/11745398.2015.1079492
- Bourdieu, Pierre (1997). *Kultur och kritik: anföranden. 2.*, omarb. uppl. Göteborg: Daidalos
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder. 2.*, [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Gratton, C. & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. 2nd ed. London: Routledge
- Hager, M. & Brudney, J. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), ss. 137-156. DOI: 10.1002/nml.20046
- Idrottens affärer. (2011). Svensk idrott kostar 9 miljarder. *Idrottens affärer*, 16 juni. Tillgänglig på Internet: <http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2011/06/svensk-idrott-kostar-9-miljarder> [2017-02-14]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun. 3.* uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Bengt (2008). *Ungdomarna och idrotten: tonåringars idrottande i fyra skilda miljöer*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet, 2008. Tillgänglig på Internet: <http://gih.diva-portal.org/smash/get/diva2:563999/FULLTEXT01.pdf> [2017-03-28]
- Lee, Y., Kim, M. & Koo, J. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport Management Review*, 19, ss. 550-562.
- Leopold, C. (2006). *Professionell ideell: om att verka med ideell logik*. Stockholm: Sober
- Lindroth, J. (2002). *Ledarna och ledarfrågan*. I Lindroth, J. & Norberg, J, R. (red.) *Ett idrottssekkel: Riksidrottsförbundet 1903-2003*. Stockholm: Informationsförlaget, ss. 95-137.

- Markula, P. & Silk, M.L. (2011). *Qualitative Research for Physical Culture*. Palgrave Macmillan Ltd.
- Neufeind, M., Güntert S,T. & Wehner, T. (2013). The impact of job design on event volunteers' future engagement: insights from the European Football Championship 2008. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), ss. 537-556, DOI: 10.1080/16184742.2013.837083
- Norberg, Johan R. (2002). *Idrottsrörelsens utbredning, anslutning och sammansättning*. I Lindroth, J. & Norberg, J, R. (red.) *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003*. Stockholm: Informationsförlaget, ss. 25-57.
- Olsson, L-E. (2007). *Frivilligt arbete inom idrotten – möjlighet och ofrånkomlighet*. Stockholm: Riksidrottsförbundet. Tillgänglig på Internet: <http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/idrottens-samhallsnytta/frivilligt-arbete-inom-idrotten.pdf> [2017-03-24]
- Peterson, Tomas (2004). Ledarskap – en introduktion. I Öland, Britt Mari. (red.) *Perspektiv på Sport Management*. Stockholm: SISU idrottsböcker
- Redelius, Karin (2002). *Ledarna och barnidrotten: idrottsledarnas syn på idrott, barn och fostran*. Diss. Stockholm : Univ., 2002. Tillgänglig på Internet: <http://gih.diva-portal.org/smash/get/diva2:737/FULLTEXT01.pdf> [2017-03-28]
- Riksidrottsförbundet (2013). *Det ideella ledarskapet*. Tillgänglig på Internet: <http://www.rf.se/Idrottenssamhallsnytta/Detideellaledarskapet?> [2017-03-30]
- Riksidrottsförbundet (2016). *Idrotten i siffror*. Tillgänglig på Internet: http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/statistik/idrotten_i_siffror_rf_2016.pdf [2017-04-18]
- Riksidrottsförbundet. (2005). *Idrottens föreningar – en studie om idrottsföreningars situation*. Stockholm: Riksidrottsförbundet. Tillgänglig på Internet: <http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/idrottens-ekonomi-och-organisation/idrottens-foreningar.pdf> [2017-03-24]

- Rochester, C. (1999). One size does not fit all: four models of involving volunteers in small voluntary organisations. *Voluntary Action*, 1(2), ss. 7-20.
- Rönmark, A. (2003). *Man vill ju inte att föreningen ska dö*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
Tillgänglig på Internet:
<http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/idrottens-ekonomi-och-organisation/man-vill-ju-inte-att-idrotten-ska-do.pdf> [2017-03-30]
- Salamon, M. & Anheier, H. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), ss. 213-248.
- Salamon, M., Sokolowski, W. & Haddock, M. (2011). Measuring the economic value of volunteer work globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3), ss. 217-252. DOI: 10.1093/benz/9780199773787.article.B00198894
- Schlesinger, T. & Gubler, R. (2016). Motivational profiles of sporting event volunteers. *Sport in Society*, 19(10), ss. 1419-1439. DOI: 10.1080/17430437.2015.1133596
- Seippel, Ø. (2004). The world according to voluntary sport organisations. *International review for the sociology of sport*, 39(2), ss. 223-232.
- Seippel, Ø. (2002). Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), ss. 253-270.
- Smålandsidrotten (2016). *Elitidrott*. Tillgänglig på Internet:
<http://www.smalandsidrotten.se/Undermeny/Fokusomraden/Elitidrott?> [2017-04-18]
- Solberg, H. (2003). Major sporting events: assessing the value of volunteers' work. *Managing Leisure*, 8(1), ss. 17-27. DOI: 10.1080/1360671032000075216

Sveriges Kommuner och Landsting (2017). *Kommungruppsindelning 2017*. Tillgänglig på Internet:<https://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommunerochlandsting/kommungruppsindelning.2051.html> [2017-04-18]

Thurén, T. (2003). *Sant eller falskt?: metoder i källkritik*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.

Ting Hsu, W., Hsien Wu, K., Ching Wang, Y., Huei Hsiao, C. & Chin Wu, H. (2013). Autonomy and structure can enhance motivations of volunteers in sport organisations. *Perceptual & Motor Skills*, 117(3), ss. 709-719. DOI: 10.2466/30.PMS.117x30z5

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

von Essen, J. & Wallman Lundåsen, S. (2016). *Ideellt arbete inom idrottsrörelsen*. Stockholm: Riksidrottsförbundet. Tillgänglig på Internet: http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/forskning/rapport-2016_3.-ideellt-arbete-inom-idrottsrorelsen.pdf [2017-02-08]

Wollebæk, D. Særtrang, S. & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig insats. Motivasjon og kontekst*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn of frivillig sektor.

Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), ss. 143-165, DOI: 10.1080/16184742.2012.731074

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide till idrottsföreningarna

Bakgrund

- Vilken är din roll i föreningen?
- Vilka är dina arbetsuppgifter i föreningen?
- Hur gammal är du?
- Är du anställd av föreningen? (JA/NEJ)

JA:

- Arbetar du heltid eller deltid?
- Arbetar du ideellt i föreningen utöver din anställning?
- Har du arbetat ideellt eller avlönat för någon annan förening?
- Vad upplever du är det mest positiva med att arbeta i en förening?
- Vad upplever du är det mest negativa med att arbeta i en förening?

NEJ:

- Vad arbetar du med, utanför föreningen?
- Hur mycket tid lägger du i snitt ner på ditt föreningsarbete varje vecka?
- Hur länge har du arbetat ideellt för föreningen?
- Hur blev du engagerad i föreningen?
- Vad motiverar dig att vara aktiv i föreningen?
- Är du aktiv inom fler föreningar?
- Vad upplever du är det mest positiva med att arbeta i en förening?
- Vad upplever du är det mest negativa med att arbeta i en förening?

Föreningens organisation

- Hur många medlemmar har er förening?
- Bedriver er förening bredd- och/eller elitidrott?
- Bedriver er förening verksamhet för både barn och vuxna?
- Hur ser könsfördelningen ut inom föreningen?
 - Bland tränare?
 - I styrelsen?
 - Bland övriga ideella ledare?
- Har föreningen anställd personal?
- Finns det arbetsbeskrivningar för föreningens olika roller?
- Hur många tränare har ni i föreningen?
- Hur stor andel av tränarna är avlönade?
- Hur många personer sitter i er styrelse?
- Hur många övriga ideella ledare finns i föreningen?

- Finns det krav på att föreningens medlemmar ska hjälpa till vid vissa aktiviteter?
- Får de som ställer upp som funktionärer någon form av ersättning?
- Anordnar föreningen evenemang?

Ideella ledare

- Finns det personer som arbetar ideellt inom föreningen som inte är medlemmar?
- Hur stor andel av de ideella ledarna har barn aktiva i föreningen?
- Om du skulle uppskatta snitttiden en ideell ledare lägger ned i veckan i föreningen, hur många timmar/vecka lägger en ideell ledare?
- Tänker ni som förening någon på vad som motiverar individer att ställa upp och arbeta ideellt?
- Lyckas er förening få ihop tillräckligt med ideella ledare för att få verksamheten att fungera?
- Läggs ett stort ansvar på de ideella ledarna i föreningen?
- Hade föreningens kontinuerliga verksamhet fungerat utan ideella ledare?
- Hade föreningens evenemangsverksamhet fungerat utan ideella ledare?

Rekrytering

- Hur rekryterar ni ideella ledare?
- Vem eller vilka i föreningen är ansvarig för att rekrytera de ideella ledarna?
- Vem eller vilka i föreningen är ansvariga för att organisera de ideella ledarna?
- Hur upplever ni att det är att rekrytera ideella ledare till föreningens verksamhet?
- Finns det skillnad i hur ni rekryterar till kontinuerlig verksamhet jämfört med enstaka evenemang?
- Varför tror du ideella ledare inom er förening börjar engagera sig?
- Varför tror du ideella ledare inom er förening slutar?
- Vilka kanaler använder ni för att kommunicera med era ideella ledare?
- Hur arbetar ni med att behålla de ideella ledarna inom föreningen?
- Hur ser ni på återväxten av ideella ledare i er förening?
- Vad anser ni är det största hotet inför framtiden för att er förening ska kunna fortsätta bedriva verksamhet?
- Upplever ni att er verksamhet påverkas av konkurrensen från andra aktörer på marknaden?
- Upplever ni som förening att ni kan få stöd från t ex Smålandsidrotten och kommunen när det gäller frågor rörande ideella arbetare?

Bilaga 2 Intervjuguide till Smålandsidrotten

Bakgrund

- Vilka är dina arbetsuppgifter som verksamhetsledare på Smålandsidrotten?
- Hur länge har du arbetat inom Smålandsidrotten?
- Vad är din utbildningsbakgrund?
- Har du varit aktiv som ideell ledare inom idrottsföreningar?

Föreningarnas situation

- Vad upplever du att idrottsföreningar ofta har för problem i sin verksamhet?
- Det pratas om en kommersialisering och professionalisering av idrotten:
- På vilket sätt påverkar professionaliseringen idrottsföreningar?
- På vilket sätt påverkar kommersialiseringen idrottsföreningar?
- Hur tror du att dessa processer i förlängningen påverkar föreningarnas arbete med ideella ledare?
- Hur skulle du säga att idrottsföreningar arbetar med att rekrytera och bibehålla ideella ledare?
- Upplever du att idrottsföreningar är bra på att rekrytera ideella ledare?
- Vad anser du att idrottsföreningar kan bli bättre på när det kommer till att rekrytera ideella ledare?
- Vad anser du att idrottsföreningar kan bli bättre på när det kommer till att bibehålla ideella ledare?
- Vad tror du är de största fördelarna och nackdelarna med att enbart ha föräldraledare i förening?
- Upplever du att idrottsföreningar har en diskussion kring vad som är anledningen/motivationen till att människor engagerar sig ideellt inom föreningen?
- Upplever du att föreningar är bra på att dokumentera sitt arbete?

Smålandsidrottens arbete

- Finns det skillnader i hur ni arbetar gentemot föreningar? Ex, föreningar med olika storlek sett till medlemsantal och i fråga om de har bredd-/elitverksamhet?
- Arbetar Smålandsidrotten i syfte att hjälpa föreningar i sitt arbete med rekrytering av ideella ledare?
- Vilka satsningar har idrottsrörelsen gjort inom området rekrytering/bibehållande av ideella ledare, under de år du arbetat på Smålandsidrotten?
- Upplever du att idrottsrörelsen är bra på att ta fram långsiktiga strategier och handlingsplaner för ledarförsörjning?
- På vilka sätt kan Smålandsidrotten bistå föreningar i deras arbete för att få in ideella ledare till sin verksamhet?

- Upplever du att föreningar utnyttjar de utbildningsmöjligheter ni kan erbjuda?
- Upplever du att Smålandsidrottens konsulenter är väl insatta i området rekrytering av ideella ledare och att de har kunskap för att hjälpa föreningar med den frågan?
- Ser ni på Smålandsidrotten några skillnader mellan föreningar med anställd personal och föreningar som verkar på helt ideell basis när det kommer till ledarrekrutering?
- Vilka rekommendationer ger ni på Smålandsidrotten föreningar som har svårt att rekrytera ideella ledare?

Bilaga 3 Följebrev



Hej,

Med detta följbrev önskar vi förklara mer kring vår studie och varför vi har valt att kontakta just Er gällande medverkan. Vi som kommer att genomföra föreliggande studie, tillika vårt examensarbete, heter Simon Lundqvist och Jennifer Nilsson. Vi är studenter vid Linnéuniversitetet i Växjö och läser tredje året på det idrottsvetenskapliga programmet Coaching & Sport Management.

Studiens syfte är att undersöka hur idrottsföreningar arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare för att i sin tur skapa en djupare förståelse kring hur idrottsföreningar påverkas av förändringsprocesser i samhället.

Varför är studien intressant? Grunden i den svenska idrottsrörelsen har alltid varit och är fortfarande ideellt engagemang. Hur idrottsföreningar ser på och arbetar med rekrytering och bibehållande av ideella ledare kan anses intressant, då det i takt med att samhället utvecklas skapas nya utmaningar för idrottsrörelsen.

Varför behöver vi just din hjälp? Insamling av empiri kommer att ske genom intervjuer med ett urval av idrottsföreningar i Kronobergs län, samt Smålandsidrotten. Studien kommer följa forskningsetiska riktlinjer, vilket innebär att Er medverkan är frivillig och att Ni när som helst har rätt att avbryta Er medverkan. Insamlad information kommer enbart att användas för forskningsändamål. Person- och föreningsuppgifter ska ges konfidentialitet och förvaras så att obehöriga ej kan ta del av dem.

Tack på förhand för er medverkan i studien!

Jennifer Nilsson
jn222qq@student.lnu.se
073 8060434

Simon Lundqvist
sl222vk@student.lnu.se
076 8499373

Handledare:

Tobias Stark
tobias.stark@lnu.se
070 6528971