

# Från ideell till professionell

## En studie om professionalisering av ideella fotbollsföreningar

Av: Ludvig Nilsson & Victor Irmalm

Handledare: Emilia Kvarnström

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi

Kandidat/Magisteruppsats 15 hp

Ämne | Organisationsteori terminen VT 2019

Programmet för Sport management



## **Förord**

Vi vill börja med att tacka våra respondenter som tagit sig tid att delta i studien och svara på våra frågor, utan dessa hade det inte varit möjligt att genomföra den. Sedan vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Emilia Kvarnström som stöttat och väglett oss genom hela arbetet. Slutligen vill vi även rikta ett tack till våra opponenter för all den konstruktiva kritik som hjälpt oss att förbättra arbetet.

Stockholm 20 juni 2019

## **Sammanfattning**

Idrotten i Sverige har historiskt varit präglad av ett amatörideal där denna utövats i syfte för egen vinning. Sedan regeln om amatörism slopades 1967 har en professionalisering tagit fart inom flera idrotter, vilket förändrat idrotten både för föreningar och utövare, där fotbollen är en av de mest påverkade idrotterna. Denna professionalisering har i stor utsträckning förhållit sig till elitföreningar, där det nu syns tendenser på att den spridit sig neråt till föreningar utanför eliten. Med detta som grund syftar studien till att ge en djupare förståelse för hur fotbollsföreningar professionaliseras. För att uppnå detta syfte har det genomförts intervjuer med fem anställda från olika föreningar i Stockholm. Denna studie visar att professionalisering handlar om att höja kvaliteten inom föreningarna, ett krav som uppstått från de aktiva utövarna. Konkurrensen från föreningar i närområdet är även en pådrivande faktor för denna professionalisering. Att denna professionalisering skapar en konflikt mot det ideella stämmer delvis, då denna lett till att ideella personer förflyttats till andra roller inom föreningarna. Det ideella engagemanget inom föreningar har, trots detta, förblivit detsamma och i en del fall även ökat.

Nyckelord: Professionalisering, Ideella föreningar, legitimitet, fotboll, organisation

## **Abstract**

The sport history of Sweden has been characterized by an ideal of amateurism, as sport has been practised for a person's own cause. Since the law of amateurism was removed in 1967, a process of professionalization has begun in many sports, which has changed the sport both for the organizations and the performers, where football has been one of the most affected sports. This process has mostly been a part of organizations within the elite, where as it now has begun to spread to organizations outside of the elite. With this as a background this study aims to give a deeper understanding to how football organizations professionalize. To fulfil this aim, interviews has been made with five employees from different football organizations in Stockholm. This study shows that professionalization is about improving the quality within the organizations, which is a demand that has emerged from the active performers. The competition from other football organizations in the same area is also a part of this process being implemented within the organizations. To say that this process of professionalization leads to a conflict with the non-profit ideals is partly right, as it has led to that the non-profit persons has been moved to different roles within the organizations. The non-profit involvement within the organizations has, despite this, remained the same and in some cases also increased.

Keywords: Professionalization, non-profit organizations, legitimacy, football, organizations

# Innehåll

1.0 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	3
1.3 Syfte .....	4
1.4 Avgränsningar .....	5
2.0 Tidigare forskning, begrepp och teori .....	6
2.1 Olika organisationsformer .....	6
2.1.1 Ideella föreningar .....	7
2.2 Professionalisering .....	8
2.3 Tidigare forskning .....	9
2.3.1 Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder .....	9
2.4 Nyinstitutionell teori och legitimitet .....	10
2.5 Sammankoppling .....	11
3.0 Metod .....	13
3.1 Kvalitativ forskningsstudie .....	13
3.1.1 Fenomenologisk ansats .....	13
3.1.2 Induktiv ansats .....	14
3.1.3 Semistrukturerad intervju .....	15
3.1.4 Intervjuguide .....	15
3.2 Urval .....	15
3.3 Bearbetning av empiriskt material .....	16
3.4 Etiska överväganden .....	16
4.0 Studerade föreningar .....	18
4.1 Sammanställning av studerade föreningar .....	18
4.2 Boo FF .....	18
4.3 Enskede IK .....	19
4.4 IFK Stocksund .....	19
4.5 Karlbergs BK .....	20
4.6 Sollentuna FK .....	20
5.0 Resultat .....	21
5.1 Sammanställning av respondenter .....	21
5.2 Kvalitet, ett nyckelord inom professionalisering .....	21
5.3 Professionalisering kommer inte gratis .....	23
5.4 Utbildning eller erfarenhet, vad väger tyngst? .....	25
5.5 Är de professionellas bröd de ideellas död? .....	26
6.0 Analys .....	29
6.1 Varför professionaliseras ideella fotbollsföreningar? .....	29
6.2 Vad är korrekt och legitim kunskap? .....	31
6.3 Kontrast med de ideella i föreningarna? .....	33

7.0 Slutsats .....	35
7.1 Framtida forskning.....	36
8.0 Bilagor.....	37
8.1 Intervjuguide.....	37
9.0 Källförteckning.....	39

## 1.0 Inledning

*I detta avsnitt presenteras en bakgrund om idrotten i Sverige och dess historiska koppling till det ideella, följt av en introduktion till professionalisering av idrotten. Vidare följer en problematisering av ämnet samt studiens syfte, frågeställning och avgränsningar.*

### 1.1 Bakgrund

År 1796 bildades den första idrottsföreningen i Sverige, vid namn Uppsala Simsällskap (Pallin 2004, s. 39). Trots detta var det först runt 100 år senare, vid sekelskiftet till 1900-talet, som den svenska idrottsrörelsen hade sitt stora genombrott. Hundratals nya idrottsföreningar skapades under denna period där det utöver detta skapades en effektiv och representativ riksorganisation, som idag går under namnet Riksidrottsförbundet. (Lindroth 2011, s. 150)

Riksidrottsförbundet är huvudorganisationen inom den svenska idrottsrörelsen där alla specialidrottsförbund, alltså varje individuell idrotts övergripande organisation, är medlem (Riksidrottsförbundet 2016). För att ett specialidrottsförbund, eller enskild förening ska få vara del av Riksidrottsförbundet är det ett krav att de ska vara en ideell förening, vilket står skrivet i deras stadgar 2 kap, § 1: "Riksidrottsförbundet, som är en ideell förening, består av Specialidrottsförbund (SF) med till dem anslutna ideella föreningar som bedriver idrottslig verksamhet." (Riksidrottsförbundet 2018-06-11). Pallin (2004) beskriver en ideell förening där både verksamhet och ändamål ska vara icke ekonomiska. Det är på dessa punkter som den ideella föreningen skiljer sig från den ekonomiska föreningen, där deras ändamål är ekonomiska. (s. 40).

Idrotten i Sverige hade fram till 1967 en regel om att idrott endast fick utövas amatöristisk, vilket innebar att utövarna idrottade för sin egen vinning och inte någon annans. När denna regel om amatörism slopades under detta år påbörjades två processer som kom att förändra detta amatörideal, professionalisering och kommersialisering. Med professionalisering innebär det att organisationer blir allt mer rationella samt att det tillkommer administrativa yrkesroller, vilka har en direkt koppling till relevanta formella utbildningar. Dessa utbildningar ger en teoretisk kunskap vilket leder till en professionalisering där en person besitter en begränsad resurs i form av kunskap samt förmåga som är anpassad till yrkesrollen. Med denna professionalisering började idrotten gå mot en mer organiserad inriktning. (Larsson von Garaguly 2016, s. 32; Peterson 2005, s. 4ff.). Även om processen började 1967 befinner sig idrotten fortfarande i ett övergångsskede från amatörism till professionalism

enligt Carlsson, Peterson och Trondman (2005). De ställer sig även frågande till hur professionaliseringen påverkar amatöridealet då det saknas en tydlig förklaring för innehållet i den professionella etiken samt dess form. (s. 14). Ett tecken på att amatöridealet håller på att ersättas av det professionella även för barn- och ungdomsidrotten är de akademier som många elitfotbollsföreningar bedriver där de bästa spelarna selekteras och tas ut i deras akademilag i vissa fall redan vid 8 års ålder. Akademierna drivs likt deras elitlag på seniornivå med anställda ledare, tränare och sportchefer. (Brenning 2019-03-06). En del i att professionaliseringen sprider sig neråt i åldrarna kan förklaras med hjälp av Centrum För Idrottsforskning (2015) studie angående professionalisering och kommersialisering inom barn och ungdomsidrotten. Den visar på att marknaden för sådan idrottsverksamhet växer, framförallt inom storstäderna, där företag som bedriver idrottsverksamhet samt ideella föreningar erbjuder läger, extraträning, camper med mera. (Wagnsson et al. s. 14 ff). Denna framväxt av idrottsrelaterade företag som lockar barn och ungdomar från de ideella föreningarna kan vara en av förklaringarna till att föreningar går mot att bli mer professionaliserade.

Den andra process som startade efter regeländringen 1967 var kommersialiseringen av idrotten. Denna kommersialisering kan enligt Forslund (2012) beskrivas som att idrotten blir en produkt som säljs på en marknad (s. 168f). Kommersialiseringen nämns ofta tillsammans med professionaliseringen eftersom det ena i många fall ligger till grund för det andra. Det är däremot viktigt att betona att dessa processer inte alltid sker i samband med varandra. En kommersiell verksamhet behöver inte vara professionell och vice versa. (Peterson 2002, s. 399). Detta argumenterar även Larsson von Garaguly (2016) för då han menar att en idrottsförening kan bedriva kommersiell verksamhet utan att för den skull vara professionell. Den kan även bedrivas professionellt utan att för den skull vara kommersiell. Det finns däremot inget behov av att ha en professionell organisation om föreningen inte bedriver en kommersiell verksamhet. (s. 5). Larsson von Garaguly menar att det är kommersialiseringen som driver på professionaliseringen av en förening.



## 1.2 Problemformulering

Utvecklingen mot en mer professionaliserad samt kommersialiserad idrott har främst pågått inom den manliga elitidrotten bland de största idrotterna som ishockey och fotboll för att nämna några. Dessa processer har dock börjat sprida sig längre ner inom dessa idrotter till att påverka även de föreningar som befinner sig utanför eliten. (Fahlén 2006, s. 4). Inom en elitförening finns det två olika professionella inriktningar som kräver expertis. Den ena handlar om aktiviteter kopplade till själva idrottsutövandet medan den andra är relaterad till verksamheten i stort genom bland annat administration och ekonomi. Med denna professionalisering följer ökade kostnader vilket innebär att föreningarna får ett allt större behov av resurser. (Larsson von Garaguly 2016, s. 34 ff).

Genom åren har de flesta studier inom idrotten behandlat övergången från amatöriddrottare till professionell idrottare, där bland annat heltidsanställning genom idrotten varit ett av fokusområdena (Larsson von Garaguly 2016, s. 34). På senare tid menar Åkesson (2018) att det även börjat riktas mer fokus mot de som arbetar i föreningar med administrativa frågor. Inom idrottsrörelsen har det varit en brist på personer med relevanta idrottsakademiska utbildningar då föreningar i första hand tenderar att anställa de personer som har mest erfarenhet. Fortsättningsvis menar han att det nu sker ett trendbrott där idrottsrörelsen i allt större utsträckning efterfrågar personer med en relevant akademisk utbildning. (s. 66). Då majoriteten av forskningen inte fokuserat på professionaliseringen av de administrativa rollerna riktar denna studie in sig på dessa.

När en bransch professionaliseras uppstår det ett flertal frågor enligt Seippel (2010). De vanliga är att ifrågasätta vad som är korrekt och legitim kunskap, samt vem eller vilka som ska bestämma vilken kunskap detta ska vara. Problemet inom idrotten är att det saknas tillräckligt med forskning för att med säkerhet kunna säga vad denna professionalisering innebär för föreningarna. Därmed råder det en osäkerhet kring vad som är korrekt och legitim kunskap när idrottsbranschen professionaliseras. (Seippel 2010, s. 204). Då Seippel menar att det råder en osäkerhet kring vad som är legitim och korrekt kunskap inom idrottsbranschen uppstår frågan om vad som faktiskt är relevant akademisk utbildning.

I sin studie om svenska ishockeyföreningar menar Fahlén (2006) att utvecklingen inom idrottsföreningars professionalisering till stor del genomförs då föreningarna vill framstå som legitima (s. 44). Legitimitet handlar om att anpassa sig efter omgivningens normer och

värderingar för att på så sätt framstå som mer meningsfull och trovärdig (Suchman 1995, s. 574f). Detta problem förstärks av Larsson von Garaguly (2016) som menar att föreningar som genomgår en organisatorisk förändring präglade av professionalisering och kommersialisering samtidigt måste hålla fast vid den ideella grundtanke som svensk idrott präglas av för att anses vara en legitim aktör. (s. 70).

När en idrottsförening går från att vara ideell till att bli allt mer professionell blir konsekvensen att denna utsätts för en förändring av organisationen. Aktiviteterna och rutinerna inom föreningen blir formella samtidigt som det anställs fler avlönade personer (Larsson von Garaguly 2016, s. 36). Forslund (2012) visar på att två saker sker under denna professionalisering vilket skapar en spänning mellan de ideella och de professionella personerna inom föreningen. Dels skapas det ett gap mellan dessa, dels leder det till ett minskat engagemang hos de ideella. (s. 167f). Denna spänning och gap är intressant att då svenskt föreningsliv genom historien drivits till stor del av ideella personer och eldsjälar. Om professionaliseringen driver ut de ideella kan det förändra och ha stor påverkan på det föreningsliv som vi känner till. Därför är denna spänning och gap något som kommer att studeras för att se hur professionaliseringen påverkar de ideella.

Den tidigare forskningen visar på att ideella föreningar utanför eliten befinner sig i en professionaliseringsprocess av sin verksamhet. Det finns däremot inget entydigt svar på varför dessa föreningar nu börjat professionaliseras. Är det en fråga om att ses som legitima, eller är det kommersialiseringen som spridit sig till dessa och därmed driver på professionaliseringen. Denna professionalisering sägs även skapa en spänning gentemot de ideella personerna. Med denna professionalisering har efterfrågan på relevant akademisk utbildning ökat, däremot är det oklart vad som är relevant kunskap för de anställda inom en förening. Dessa frågor angående professionalisering av fotbollsföreningar ämnar denna studie besvara.

### 1.3 Syfte

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur fotbollsföreningar professionaliseras. Syftet uppnås genom att besvara följande frågor:

- Varför väljer fotbollsföreningar i Stockholm att professionalisera sin verksamhet?
- Vilken kunskap är det som efterfrågas hos de anställda när en förening professionaliseras?

- Hur påverkar professionalisering de ideella personerna inom dessa föreningar?

#### 1.4 Avgränsningar

I en studie är det inte möjligt att undersöka alla relevanta omständigheter, händelser och personer på ett djupare plan, därför är det viktigt att tidigt avgränsa studien när det kommer till miljö, plats, fenomen och population. När studien är begränsad till en viss population behöver det finnas en tydlig strategi för hur denna valts ut. (Marshall & Rossman 2006, s. 61ff) Studiens population är avgränsad till personer verksamma inom en fotbollsförening där dessa inte arbetar med prestationen ute på fotbollsplanen. Studien är även avgränsad till större barn- och ungdomsföreningar i Stockholm, vars representationslag inte tillhör någon av Sveriges två högsta serier, Allsvenskan och Superettan. Detta eftersom dessa elitföreningars verksamheter redan anses vara professionaliserad.

## 2.0 Tidigare forskning, begrepp och teori

*I detta avsnitt presenteras teori, begrepp och tidigare forskning som ligger till grund för studien. Först presenteras det vilka olika organisationsformer som finns i Sverige, där detta följs av en djupare beskrivning om ideella föreningar vilka är fokus i studien. Sedan beskrivs studiens huvudbegrepp, professionalisering, samt tidigare forskning om ämnet professionalisering. Slutligen beskrivs nyinstitutionell teori och legitimitet vilket ligger till grund för analysen.*

### 2.1 Olika organisationsformer

I Sverige finns det tre typer av organisationsformer enligt Forssell och Ivarsson Westerberg (2007). Dessa är företag, förvaltning/myndighet och förening. De tre olika organisationsformerna verkar inom olika delar av samhället. Företagen verkar inom marknadssfären, myndigheter inom den offentliga sfären och föreningar inom civilsamhället. Organisationsformerna specificeras även i mer juridiska former i lagstiftningen och skiljer sig åt på vissa väsentliga delar som visas i tabell 1. (Forssell & Ivarsson Westerberg 2007, s. 140–151).

<b>Sfär</b>	<b>Marknaden</b>	<b>Den offentliga sfären</b>	<b>Civilsamhället</b>
<b>Organisationstyp</b>	Företag	Förvaltning/Myndighet	Förening
<b>Huvudman</b>	Ägare	Offentliga huvudmän	Kollektivet av medlemmar
<b>Syfte</b>	Förränta ägarnas kapital	Myndighetsutövning och produktion av service	Verka för medlemmarnas gemensamma intressen
<b>Målgrupp</b>	Kunder	Invånare/medborgare	Medlemmar/vissa andra grupper
<b>Relation</b>	Tillfällig och frivillig	Obligatorisk och långvarig	Frivillig
<b>Finansiering</b>	Försäljningsintäkter	Skatter	Avgifter/bidrag

Tabell 1. Tabell över de olika organisationsformerna samt viktiga skillnader mellan dessa.

Som tidigare nämnt måste idrottsföreningar vara rent ideella vilket innebär att de inte får bedrivas med syftet att göra ekonomisk vinst, annars blir de uteslutna ur Riksidrottsförbundet. Ett sätt att komma runt denna problematik är att bilda ett idrottsaktiebolag som sedan ägs av föreningen, på så sätt kan föreningen verka som ett företag med syftet att bedriva ekonomisk verksamhet. Detta tilläts för första gången år 1999 då Riksidrottsförbundet valde att tillåta tävlingsinriktad elitidrottsverksamhet i aktiebolagsform. Det är dock främst elitidrottsföreningar som bildat idrottsaktiebolag och Petersson (2002) tror inte att många av

Sveriges cirka 22 000 idrottsföreningar kommer att bolagiseras inom en överskådlig framtid (s. 397).

Ett tillvägagångssätt för att kombinera idrottsverksamhet med näringslivet är att övergå till en hybridorganisation. Dessa uppstår när en organisation kombinerar det ideella med det kommersiella. För en ideell organisation kan det vara svårt att överleva på endast bidrag och sponsring. Detta har lett till utvecklingen att allt fler idrottsföreningar applicerar modeller, samt anställer personer från näringslivet i syfte att utveckla organisationen. Utmaningen när en ideell förening övergår till en hybridorganisation är vanligtvis att bibehålla fokus på de ursprungliga målen, samt bygga upp en kultur inom organisationen som är anpassad för både det ideella och det kommersiella. (Battilana et al. 2012, s. 51 ff.).

De flesta föreningarna i Sverige är ideella och därför kommer denna uppsats att fokusera på att studera dessa föreningar, inte de som tillhör eliten av fotbollen i Sverige.

### 2.1.1 Ideella föreningar

En ideell förening är enligt skatteverket en förening som har som syfte att arbeta för sina medlemmars intressen, där dessa dock inte får vara ekonomiska. En ideell förening kan bedriva näringsverksamhet om pengarna går tillbaka till verksamheten. Vidare skriver skatteverket att det är beskrivningen av ändamålen i stadgarna och verksamheten som avgör om föreningen kan betraktas som ideell eller inte (Skatteverket u.å).

Idrottens organisationer har ansetts tillhöra rent ideella föreningar där varken verksamheten eller ändamålen är ekonomiska enligt Pallin (2004). Däremot menar Pallin (2004) att idrottsföreningar och förbund på senare tid även har börjat bedriva omfattande ekonomisk verksamhet. Denna verksamhet ska dock fortfarande tjäna det ideella ändamålet och därför anses dessa föreningar och förbund fortfarande som ideella föreningar. (s. 40).

Idrotten i Sverige styrs av Riksidrottsförbundet vilken verkar som den svenska idrottsrörelsens paraplyorganisation och har gjort så i över 100 år. Riksidrottsförbundet är central inom den svenska idrotten och deras regelverk är direkt styrande för hur idrottsförbund och idrottsföreningar organiserar sig. Inom Riksidrottsförbundet har ett regelverk växt fram och dessa stadgar kan beskrivas som idrottens grundlag. (Pallin 2004, s. 38). En av de grundläggande bestämmelserna för Riksidrottsförbundet står i 2 kap 2§ i RF:s stadgar som säger att

*“RF, som är en ideell förening, består av Specialidrottsförbundet (SF) med till dem anslutna ideella föreningar som bedriver idrottslig verksamhet. Genom medlemskap i SF blir förening också ansluten till RF.” (Riksidrottsförbundet 2018-06-11)*

Alla idrottsföreningar som tillhör Riksidrottsförbundet måste alltså vara ideella föreningar och förhålla sig till Riksidrottsförbundets stadgar. Därför måste dessa vara ideella föreningar och inte bedriva ekonomisk verksamhet med ändamålet att göra ekonomisk vinst (Pallin 2004, s. 40).

De idrottsföreningar som undersöks i studien är ideella föreningar utan ändamålet att göra ekonomisk vinst. Istället existerar de för att erbjuda fotbollsträning till så många som möjligt så länge som möjligt. Denna teori utgör ena delen av konflikten mellan det ideella och professionella som pågår inom fotbollen. Den ger även en förståelse för grundarna till idrottens organisation och organisering i Sverige samt den grundläggande regel som föreningarna måste förhålla sig till för att inte bli uteslutna ur Riksidrottsförbundet.

## 2.2 Professionalisering

Professionalisering är en social process i ständig förändring då vad som anses vara professionellt följer samhällets utveckling. Detta innebär att det som anses vara professionellt ständigt kan förändras där det i dagens samhälle ofta krävs högre formella utbildningar. Vanligtvis kommer dessa utbildningar från ett universitet eller en högskola, vilket ger en teoretisk kunskap inför en kommande yrkesroll. Därmed blir denna teoretiska kunskap en professionalisering där en person besitter en begränsad resurs i form av kunskap och förmåga. (Larsson von Garaguly 2016, s. 32) Denna utveckling är något som även Carnevale, Smith och Strohl (2010) belyser, då de menar att det inte längre är möjligt att gå direkt från en gymnasieutbildning ut i arbetslivet, för att arbeta sig uppåt till exempelvis en chefsposition. (s. 111).

När en bransch professionaliseras uppstår det ett flertal frågor. De vanliga är att ifrågasätta vad som är korrekt och legitim kunskap, samt vem eller vilka som ska bestämma vilken kunskap detta ska vara. Det vanligaste exemplet för att visa en professionaliserad bransch där kunskapen är korrekt och legitim finns inom läkarbranschen. Endast de som har läkarutbildning får arbeta som läkare, där det även är dessa som bestämmer vad som anses legitimt inom branschen. Fallet inom idrotten är att det finns för lite underlag genom exempelvis forskning, vilket lett till att det inom denna bransch är diffust för vad som är den legitima och korrekta kunskapen. (Seippel 2010, s. 204).

Inom idrottsvärlden används ofta termen professionell endast i samband med idrottsutövare som kan livnära sig på att utöva denna till skillnad från amatörer vilka har idrotten som en sysselsättning vid sidan av sitt arbete. Detta blir aningen missvisande då professionell berör ett betydligt större område. Professionaliseringen avser hela processen när en idrottsförening går emot att bli mer yrkesinriktad med högre kunskaps- och kompetenskrav för att uppnå status och inflytande. (Sund 2004, s. 261).

### 2.3 Tidigare forskning

Den tidigare forskningen inom ämnet professionalisering av idrottsföreningar är främst fokuserad på utövarna, inte professionaliseringen av organisationerna. Det är först under 2000-talet som idrottsforskningen börjat inrikta sig mot drift, hantering och utveckling av idrottsorganisationer (Åkesson 2014, s. 41). År 2016 släppte Larsson von Garaguly sin avhandling om professionaliseringen och kommersialiseringen av Vasaloppet som till stor del ligger till grund för denna uppsats då den beskriver Vasaloppets omvandling från en tävling arrangerad av ideella medlemmar till att idag vara ett kommersiellt och professionellt företag. Även om professionaliseringen av Vasaloppet skedde tillsammans med kommersialiseringen är studien relevant då den studerade övergången från en ideell till en professionell organisation.

#### 2.3.1 Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder

Denna uppsats tar avstamp i Joacim Larsson von Garaguly (2016) avhandling om kommersialiseringen och professionaliseringen av Vasaloppet. Larsson von Garaguly (2016) avhandling har som syfte att beskriva och förklara de förändringsprocesser och utmaningar som professionalisering och kommersialisering innebär för ideella föreningar (s. 8). För att göra det studerar Larsson von Garaguly kommersialiseringen och professionaliseringen av Vasaloppet och hur det förändrat dess organisation genom historien. Avhandlingen har ett nyinstitutionellt perspektiv och försöker genom det perspektivet förstå den övergripande problematiken med dessa processer (s. 76). I avhandlingen beskrivs Vasaloppets historia från en ideell tävling till det kommersiella och professionella evenemang det är idag med bland annat en egen snöfabrik och flera tävlingar under en hel vecka (2016). Larsson von Garaguly studie är relevant för denna studie då den studerar professionalisering av en från början ideell förening. Att Vasaloppet samtidigt kommersialiserades innebär dock att den skiljer sig i det avseendet att de studerade fotbollsföreningarna i denna studie inte kommersialiserades samtidigt som de professionaliserades.

I den avslutande diskussionen resonerar Larsson von Garaguly (2016) kring vilka lärdomar denna studie om Vasaloppet kan medföra. En av dessa var att Vasaloppet var tvungna att växa för att kunna överleva som organisation vilket innebar en organisationsförändring. Med denna kom den stora utmaningen att balansera mellan den ideella och den kommersiella logiken. (2016, s. 259).

Larsson von Garaguly menar att Vasaloppet kunde kommersialiseras och professionaliseras samtidigt som den behöll legitimiteten som en ideell förening genom att den blev en så kallad hybridorganisation. Det gav Vasaloppet legitimitet både som ideell förening men även som kommersiell och professionell verksamhet. Däremot har Vasaloppet nu övergett denna organisationsform där Larsson von Garaguly menar att den kommersiella logiken kan komma att ta över. (2016, s. 262).

Fokus i Larsson von Garaguly's avhandling är övergången från ideell till kommersiell, vilket även medför en professionalisering av organisationen. Han ställer sig dock frågande till hur förutsättningarna för professionalisering ser ut "för olika typer av organisationer som verkar på skuggsidan i förhållande till den kommersiella sektorn" (2016, s. 278). Därför avser denna studie att fokusera på just "skuggsidan" med ideella fotbollsföreningar utanför den kommersialiserade eliten. Dessa föreningar har inte kommersialiserats liksom Vasaloppet, utan de får istället fortfarande främst sina intäkter från medlemsavgifter. Det blir därför intressant att se hur föreningarna arbetar för att professionalisera sin verksamhet när de inte har de kommersiella förutsättningar som vasaloppet hade.

#### 2.4 Nyinstitutionell teori och legitimitet

Den ökande Professionaliseringen och kommersialiseringen av idrotten i Sverige har inneburit att organisationerna har fått omorganisera sig för att kunna hantera dessa två processer. Som grund till att förstå denna utveckling kan nyinstitutionell teori användas.

Teorin handlar om att företag inom samma bransch tenderar att likna varandra i sättet de organiserar sig. Den utgår från att organisationer och organisering handlar om att anpassa sig till institutionaliserade regler i omgivningen, snarare än att samordna och kontrollera olika aktiviteter. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 292f). Organisationer måste enligt teorin anpassa sig efter och anamma de praktiker och procedurer som utgår från rationaliserade koncept om hur en organisation ska organiseras. Dessa koncept har institutionaliserats i samhället och de organisationer som anammar praktikerna ses därför som legitima. (Meyer & Rowan 1977, s. 340). Inom idrottsvärlden blir dessa koncept



professionaliseringen och kommersialiseringen som påverkar främst elitföreningar men som nu även börjat sprida sig till barn- och ungdomsidrotten. Enligt DiMaggio och Powell (1983) försöker organisationer likna andra mer legitima och framgångsrika organisationer inom samma bransch (s. 152). Elitföreningarnas organisering har alltså blivit normen och det legitima sättet som de mindre föreningarna försöker likna i hopp om att uppnå samma framgångar.

Suchman (1995) ger oss en generell definition av legitimitet hos organisationer i sin artikel *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches* där han definierar det som:

*”Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity is desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions.”* (s. 574)

Det är alltså omgivningens institutionaliserade normer och värderingar som dikterar vilka handlingar som ses som legitima. Om dessa följs ses organisationen som mer meningsfull, trovärdig och förutsägbar fortsätter Suchman (1995, s. 575). Hur legitim en organisation behöver vara skiljer sig beroende på om organisationen söker aktivt eller passivt stöd enligt Suchman (1995). Om organisationen bara försöker undgå att ifrågasättas behöver den inte ses som lika legitim som om den söker aktivt stöd och engagemang (s. 575) För en fotbollsförening som vill att fler medlemmar söker sig till föreningen och engagerar sig krävs det därför att de verkligen ses som legitima. Antalet medlemmar och deras avgifter är föreningarnas största inkomstkälla tillsammans med sponsring menar Stenling och Fahlén (2009, s. 129). Därför är det väldigt viktigt att de följer de normer och värderingar som ses som legitima i allmänhetens ögon.

## 2.5 Sammankoppling

Det finns flera olika organisationsformer, där denna studie riktat in sig på ideella föreningar. Dessa föreningar kan, likt tidigare nämnt bedrivs antingen som ideell förening eller som ett idrottsaktiebolag. Då det är ideella föreningar som studeras är det därför fokus på denna organisationsform. Dessa föreningar genomgår enligt tidigare forskning en professionalisering där Larsson von Garaguly's studie är den som främst legat till grund för skapandet av syfte och problemformuleringar för denna studie. Till sist kommer nyinstitutionell teori och dess begrepp legitimitet användas vid analysen av det empiriska material som framkommit ur intervjuerna.



## 3.0 Metod

*Nedan presenteras de metodologiska tillvägagångssätten för studien samt urvalet och angreppssättet för denna. Sedan följer studiens genomförande av insamlingen och analysen av empirin.*

### 3.1 Kvalitativ forskningsstudie

Eftersom denna studie ämnade att få en djupare förståelse för hur fotbollsföreningar professionaliserar sin verksamhet användes en kvalitativ metod. Detta för att få djupare och mer ingående svar från respondenterna för att kunna besvara frågeställningen.

Kvalitativ forskning innefattar den forskning där forskaren använder sig av orddata för att beskriva verkligheten. Denna data består av språkliga utsagor genom exempelvis fältanteckningar, observerade händelser, sociala samspel eller inspelningar av intervjuer. Syftet med denna kvalitativa data blir sedan att bearbeta den för att få en förståelse av det. Denna forskningsmetod bejakar forskarens tolkande arbetssätt och närheten till datamaterialet samtidigt som det ger denne en chans att bearbeta datan på ett djupare plan. (Fejes & Thornberg 2012, s. 18f).

I studien genomfördes fem intervjuer på cirka en timme vardera. Detta gjordes för att få mer utvecklade svar från respondenterna som vi kunde analysera och sammanställa. Det gav även ett hanterligt material som möjliggjorde för en djupare analys där det även var möjligt att upptäcka likheter och skillnader i svaren. Detta stärks av Trost (2005) som menar att ett fåtal väl genomförda intervjuer väger tyngre än ett flertal mindre väl utförda där runt fem stycken är ett rimligt antal. Anledningen till detta är då materialet vid när denna siffra blir betydligt högre kommer bli ohanterligt samtidigt som det blir svårare att få en överblick samt se de viktiga detaljer som skiljer eller förenar de intervjuade personerna. (s. 123).

#### 3.1.1 Fenomenologisk ansats

Eftersom undersökningen har som syfte att studera personers egna erfarenheter och uppfattning om professionaliseringen av ideella fotbollsföreningar används en fenomenologisk ansats. För att lyckas med syftet menar (Marshall & Rossman 2006) att det måste finnas ett antagande att flera personers erfarenheter samt förståelse kan struktureras för att på så sätt kopplas samman. Syftet med denna intervjumetod är att skapa en förståelse för fenomenet genom att knyta samman flera personers uppfattningar. (s. 104f).

För att kunna använda fenomenologi som forskningsmetod finns det två kriterier. Den första av dessa är att kunskapsintresset måste gälla ett fenomen av ett allmänt eller specifikt intresse i en viss tid, vilket gör denna ansats väldigt bred där den kan användas inom flera olika forskningsområden. Det andra kriteriet är att studien ska undersöka det mest relevanta inom området från ett perspektiv av personer som har erfarenhet från det. (Fejes & Thornberg 2012, s. 110ff) Dessa ovanstående delar var applicerbart i denna studie då det finns en oklarhet kring hur en ideell förening professionaliseras utan att samtidigt kommersialiseras. Genom intervjuer med personer som är anställda inom sådana föreningar avsåg denna studie att finna en koppling för att kunna ge en uppfattning av fenomenet.

Vid ett fenomenologiskt angreppssätt används en kvalitativ forskningsintervju där denna ska vara semistrukturerad. Denna liknar ett vardagssamtal men då den är professionell har den en specifik teknik och även ett syfte. Detta gör att intervjun varken blir som ett öppet vardagssamtal eller ett slutet frågeformulär. För att uppnå denna semistrukturerade intervju används en intervjuguide med förslag till frågor där denna ligger till grund för att fokusera intervjun på rätt teman. Efter att intervjun är färdig transkriberas den vanligtvis för att sedan användas som material inom analysdelen. (Kvale & Brinkmann 2014, s. 45) Genom ett fenomenologiskt angreppssätt och semistrukturerade intervjuer finns det en metodologisk grund för att kunna undersöka detta fenomen och på så sätt försöka skapa en verklighet bland de personer som ingått i studien.

### 3.1.2 Induktiv ansats

I denna studie användes en induktiv form av analys, vilket enligt Kvale och Brinkmann (2014) innebär en process där det genomförs observationer i syfte att få fram en generell bild (s. 238f). Med observationer menas i denna studie kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Vid ett induktivt arbetssätt bör forskarna minimera sina förutfattade meningar och teoretiska påståenden som ligger bakom valet av ämne till studien (Yin 2013, s. 127). Denna induktiva analysform tillämpades i studien då denna avser att hitta samband och meningsskiljaktigheter för att skapa en förklaring av professionaliseringens framväxt, samt dess konsekvenser för det ideella föreningslivet. För att detta skulle vara möjligt intervjuades fem personer för att ge sin version av deras verklighet, där dessa analyserades i syfte att ta fram idéer och teorier för konsekvenserna av professionalisering samt dess framväxt.

### 3.1.3 Semistrukturerad intervju

Då denna studie byggde på intervjuer med respondenter som har olika roller inom idrottsföreningarna krävdes det en tydlig intervjuguide med förberedda teman och frågor. Det krävdes även ett visst mått av flexibilitet för att kunna få mer utvecklande svar. Därför användes semistrukturerade intervjuer eftersom det ger båda delarna. Den strukturerade delen där samma frågor ställs menar Gillham (2008) säkerställer att likvärdiga saker tas upp under intervjuerna vilken sedan underlättar den följande komparativa analysen. Med det finns även ett visst mått av flexibilitet i form av följdfrågor som hjälper till att leda respondenterna till att hålla sig till de teman som ska besvaras. (s. 103). Detta anser Gillham (2008) är en av styrkorna med semistrukturerade intervjuer, att det både ger ett starkt element av upptäckt samtidigt som den strukturerade delen möjliggör analys utifrån likheter (s. 105). Intervjuerna i studien utgick från en intervjuguide samtidigt som det ställdes följdfrågor baserat på respondenternas svar. Med denna intervjumetod kunde vi få mer utvecklade svar samtidigt som vi höll oss inom ramen för våra teman.

### 3.1.4 Intervjuguide

Likt tidigare nämnt användes en intervjuguide när intervjuerna genomfördes. Genom denna säkerställdes det att alla respondenter höll sig inom ramen för det fenomen som studien ämnade studera. Enligt Patton (2002) är detta styrkan med en intervjuguide, då forskaren inför intervjun staplar upp de ämnesområden som intervjun ska innehålla. Inom ramen av dessa är det sedan fritt fram för intervjuaren att ställa frågor för att klargöra och belysa studiens område. (s. 343f). Intervjuguiden i denna studie baserades på de tre forskningsfrågor som studien ämnade besvara. Forskningsfrågorna blev till två teman där det ställdes ett antal frågor inom ramen för dessa. Till dessa frågor fanns det följdfrågor för att hålla respondenten inom ramen för temat. Under intervjuerna ställdes även följdfrågor utanför intervjuguiden baserat på intressanta svar som respondenten gav.

## 3.2 Urval

Föreningarna i studien valdes ut på grund av att de befinner sig under eliten inom fotbollen, med det menar vi att deras representationslag inte spelar i någon av Sveriges två högsta serier. Det innebär att dessa föreningar med stor sannolikhet inte är professionaliserade i samma utsträckning som elitföreningarna. Som tidigare beskrivits är det en pågående process som sprider sig längre ner inom idrotten. Därför är de studerade föreningarna intressanta då de i dagsläget förmodligen befinner sig mitt i denna professionaliseringsprocess. Gemensamt för föreningarna är att de är stora ungdomsföreningar samt att de har kanslier med avlönad

personal. På dessa kanslier sköts de administrativa uppgifter som berör föreningen, exempelvis ekonomi. Dessa föreningar befinner sig även i Stockholmsområdet.

Inom respektive förening valdes en anställd ut med kriteriet att den skulle ha en chefsroll vilket ger mer insikt om föreningen och dess professionalisering. Det gav fem respondenter från fem olika föreningar. Genom detta urval fick studien variation på de som undersöktes, vilket är nödvändigt enligt Trost (2005, s. 117). Detta stärks av Yin (2013) som menar att en studie bör eftersträva ett urval av breda och olika åsikter inom ämnets område. Vidare menar han att det är positivt om studien innehåller personer som kan ge motstridiga data och synpunkter för att kunna pröva konkurrerande förklaringar av fenomenet. Genom detta kommer studien att undvika att verka snedvriden genom att forskarna endast valt ut personer som delar, samt bekräftar de förutfattade meningar de har. (s. 93)

### 3.3 Bearbetning av empiriskt material

Eftersom syftet med studien är att få fram intervjupersonernas egen syn på det fenomen som studien avser att undersöka valdes en tolkande ansats vid bearbetning av empirin. Enligt Denscombe (2018) används denna ansats när forskarna inte avser att få fram en allmängiltigt, objektiv sanning utan när studien istället avser att tillhandahålla ett förståelsesätt om hur och varför saker inträffar. Därför är målet med analysen att vara en genomförbar redogörelse för hur det fungerar, inte att upptäcka objektiva regelbundenheter. (s. 343).

Analyserandet gjordes av oss båda vilket ger lite bättre trovärdighet men samtidigt förstår vi att andra forskare hade kunnat tolka denna data annorlunda. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades dessa i sin helhet för att få en komplett sammanställning av materialet. I sorteringen av all data växte fyra teman fram. Dessa var; kvalitet, resurser, utbildning/erfarenhet och slutligen ideella kontra professionella. Alla fyra teman presenteras och diskuteras i resultat samt analys. De kommer ur vår tolkning av den insamlade data utifrån vår teoretiska referensram och tidigare forskning.

### 3.4 Etiska överväganden

Eftersom empirin i denna studie insamlades genom intervjuer gjordes ett antal etiska överväganden. Dessa utgick ifrån vetenskapsrådets etiska riktlinjer. Vetenskapsrådet har fyra huvudkrav som måste tas hänsyn till i kvalitativa studier. Den första är informationskravet, vilket innebär att deltagarna i studien ska informeras om undersökningens syfte, vilka villkor som gäller för deras deltagande, att det är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan. (Vetenskapsrådet u.å., s.7). Respondenterna informerades om dessa punkter i

början av varje intervju och de gav sedan samtycke till att medverka vilket är det andra kravet som ställs av vetenskapsrådet. Det innebär att forskaren ska inhämta samtycke från undersökningsdeltagaren. Deltagarna i undersökningen fick alla bestämma om, hur länge samt på vilka villkor de skulle delta i studien. Detta gjordes vid den första kontakten med varje respondent innan intervjutillfället bokades. De som valde att delta eller avstå utsattes inte för någon form av påtryckning eller påverka. Det förelåg heller inget beroendeförhållande mellan deltagarna och forskarna i denna studie. (Vetenskapsrådet u.å., s. 9f).

Det tredje kravet som vetenskapsrådet ställer är konfidentialitetskravet. Det säger att deltagarna i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet och att personuppgifterna ska förvaras så att otillbörliga inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet u.å., s. 12). Detta tog forskarna i studien hänsyn till i enlighet med kravet. Vetenskapsrådets sista krav är nyttjandekravet som innebär att de uppgifter som samlas in enbart får användas för forskningsändamål och inte för kommersiellt bruk eller i andra icke-vetenskapliga syften (s. 14). Alla uppgifter som samlades in i denna studie användes enbart i forskningssyfte och ej på något annat vis.

Alla dessa etiska krav och regler togs hänsyn till i genomförandet av studien. Allt för att försäkra sig om att det gick korrekt till.

## 4.0 Studerade föreningar

I detta avsnitt presenteras de fem föreningar som intervjupersonerna i studien är verksamma i. Dessa föreningar beskrivs utifrån hur de presenterar sig själva på hemsidor eller årsredovisningar. Alla föreningar är utvalda i studien utifrån deras fotbollsverksamhet.

### 4.1 Sammanställning av studerade föreningar

Förening	Antal medlemmar	Antal heltidsanställda	Föreningen bildad år	Herrlag 2019	Damslag 2019
Boo FF	3200	6,7	1981	Div. 4	Div. 2
Enskede IK	2400	4,5	1914	Div. 2	Div. 1
IFK Stocksund	650	7	2007	Div. 2	Div. 4
Karlbergs BK	1200	4	1912	Div. 2	Div. 3
Sollentuna FK	4200	9	2013	Div. 1	Div. 1

Tabell 2. Sammanställning av generell information om de studerade föreningarna.

### 4.2 Boo FF

Boo FF är en fotbollsförening som bildades år 1981 efter en sammanslagning av de två föreningarna Boo SK och Boo IF. Antalet medlemmar år 2017 var 3198 där 2629 av dessa var aktiva spelare. Utöver detta hade föreningen detta år 570 ledare till sitt förfogande. Med dessa siffror är Boo FF en av de största fotbollsföreningarna som finns i Sverige. För att driva denna förening hade föreningen sex heltidsanställda personer samt en person som arbetade på 70%.

I sitt dokument för årsmötet 2019 beskrev Boo FF sin vision genom följande ord:

*“Visionen ska påverka allt i klubbens verksamhet och tjäna som ledstjärna i styrelsens och organisationens arbete med att utveckla och förbättra verksamheten. Våra ledare ska ha erforderlig utbildning både inom fotboll och utbildning av barn och ungdomar. Vår utbildning ska genomföras i enlighet med vår verksamhetsmodell.”*

I samma dokument förtydligade de även vikten av att föräldrar till de aktiva medlemmarna är med och hjälper till genom att vara tränare, lagledare samt genom bemanning i cafeteria och



vid genomförandet av cuper. De menar att detta är en förutsättning för att Boo FF ska fungera som verksamhet. (Boo FF 2018).

### 4.3 Enskede IK

Enskede IK bildades 1914 och är en av Stockholms och Sveriges största ungdomsföreningar inom fotbollen med cirka 2000 aktiva spelare i alla åldrar samt cirka 400 ledare. Föreningen bedriver verksamhet från fotbollsskola för barn det år de fyller 5, till Gåfotboll för pensionärer som startades hösten 2018 som första förening i Sverige. Klubben är belägen på Enskede IP i Sockenplan söder om Stockholm och har tillgång till 5 planer av olika storlek. Enskede IK har 4 heltidsanställda samt 1 deltidsanställd som alla sköter den dagliga driften av föreningen på kansliet. (Enskede IK).

Enskede IK:s vision är enligt deras verksamhetsberättelse att de ska vara:

*”bäst i Sverige på att skapa möjligheter för varje individ att utvecklas och nå sin fulla fotbollspotential”. Genom att ge varje spelare möjlighet att utvecklas i sin egen takt så skall också fler spelare med kapacitet till spel på en högre nivå kunna tas fram”. (2019)*

De skriver sedan att kvalitén på deras verksamhet kan och bör förbättras och att en nyckel till detta är utbildning och att föreningen skapar goda villkor för det ideella engagemanget (Enskede IK 2019).

### 4.4 IFK Stocksund

Fotbollsföreningen skapades år 2007 då flera föräldrar, till pojkar födda 2000, gick samman för att starta en förening med höga ambitioner. Tio år senare hade föreningen utvecklats ordentligt sett till medlemsantal då den 2017 bestod av 650 stycken, vilket dessutom var 100 medlemmar fler än vid samma tidpunkt 2016. Samtidigt detta år hade föreningen sju anställda personer, vilket var en ökning med två stycken från det föregående året. (Hänvisa till årsredovisning som inte finns på hemsidan)

Ambitionen för föreningen är att ha en av de bästa utbildningarna för en fotbollsspelare i landet där det tydliggör att inga tränare ska vara föräldrar, utan de ska vara erfarna och utbildade tränare. De tydliggör dock vikten av att föräldrar engagerar sig inom föreningen då

de menar att de är beroende av detta i föreningens arbete och utveckling. Detta, i kombination med att föreningen växer, gör att de behöver fler som hjälper till för att föra föreningen framåt. (IFK Stocksund 2019) Att de anställde ytterligare två personer från 2016 till 2017, samtidigt som de ökade med 100 personer i medlemsantal är ett tecken på att det är en förening som växer.

#### 4.5 Karlbergs BK

Karlbergs BK är en idrottsförening som främst bedriver fotbollsverksamhet men sedan 2017 även innebandy. Föreningen grundades år 1912 och har idag cirka 1000 spelare samt 180 ledare. Den dagliga verksamheten bedrivs av 4 anställda på Karlbergs kansli, där dock två är vakanser för tillfället, samt två ideella sportchefer för seniorverksamheten (Karlbergs BK). Karlberg berättar om sin verksamhet på följande sätt:

*”Föreningens lag drivs av engagerade föräldrar. Föräldrar som uteslutande arbetar ideellt. Till sin hjälp har de föreningens framtagna riktlinjer för hur det rent praktiskt ska drivas, samt en spelarutbildningsplan för att verksamheten ska uppnå önskad kvalitet och uppfylla våra övergripande målsättningar. Varje år lägger våra ledare ner hundratals timmar på att verksamheten ska fungera så bra som möjligt. Ett ovärderligt arbete, men också nödvändigt för att vi ska kunna arbeta med den organisation och struktur som vår förening bygger på.”*

(Karlbergs BK)

Föreningens verksamhet bedrivs alltså till största delen av ideellt engagerade föräldrar där de 4 anställda ansvarar för att föreningen utvecklas i den riktning som medlemmarna röstat igenom på årsmötet (Karlbergs BK)

#### 4.6 Sollentuna FK

Sollentuna FK är en fotbollsförening som bildades år 2013 genom en sammanslagning av Sollentuna Fotboll IF och Sollentuna United FK. Idag är föreningen en av Sveriges största fotbollsföreningar med drygt 4200 medlemmar varav cirka 3300 är spelare. Sollentuna FK har 9 anställda på kansliet som ansvarar för den dagliga driften av organisationen. (Sollentuna FK)

## 5.0 Resultat

I detta avsnitt presenteras först en tabell med kortfattad information angående respondenterna. Detta följs sedan av en empirisk presentation av det material som samlades in genom intervjuerna. Denna presentation görs i fyra delar baserat på de teman som framkommit under kodningen av empirin.

### 5.1 Sammanställning av respondenter

Respondent	Förening	Titel	Anställningsår	Intervjutid
1	Boo FF	Sportchef	2010	70 min
2	Enskede IK	Kanslichef	2013	53 min
3	IFK Stocksund	Sportchef	2017	42 min
4	Karlbergs BK	Klubbchef	2010	62 min
5	Sollentuna FK	Klubbchef	2012	53 min

Tabell 3. Sammanställning av relevant information angående respondenterna.

### 5.2 Kvalitet, ett nyckelord inom professionalisering

Ett ständigt återkommande begrepp under intervjuerna var kvalitet. Samtliga menar att detta är en central del i professionaliseringen av sin förening. Exakt vad kvalitet innebär skiljer sig däremot en del mellan respondenterna då de värdesatte utbildning och erfarenhet hos sina anställda olika. Gemensamt var dock att respondenterna framhävde att utbildning är något som efterfrågas i högre grad i dagsläget än tidigare. För att höja kvaliteten inom respektive förening menar samtliga respondenter att en förutsättning som krävs är att ha anställd personal på kansliet. Detta är något som alla studerade föreningar har, ändå eftersträvar flera av dessa att utöka antalet anställda för att höja kvaliteten i sin förening. Detta illustreras av respondent 2:

*”Visst skulle vi vilja vara fler anställda för att höja kvaliteten, där vi i dagsläget måste vara väldigt mångsidiga. Vi har till exempel ingen som arbetar med marknad eller kommunikation utan vi fuskar lite och försöker hinna med så mycket vi kan, men det blir inte kvalitet hela vägen. Den kvalitet som vi upplever att vi skulle behöva nå för att vara professionaliserade fullt ut”.*

Utöver att en anställd höjer föreningens kvalitet genom sin kompetens inom ett område, säkerställer en anställning även att föreningen får kontinuitet under en längre tid menar respondenterna. Om en ideell person är ansvarig för en uppgift har denne ingen skyldighet att slutföra uppgiften, vilket bidrar till en risk om denna person skulle tappa lusten och plötsligt fränsäga sig ansvaret. Även om en anställd också kan säga upp sig har denna en uppsägningstid vilket ger föreningen tid att anställa någon ny.

Under studien framkommer det att denna professionaliseringsprocess där kanslier med anställda blir allt vanligare och i vissa fall även ett måste, börjat applicera begrepp och tankar från näringslivet. Ett exempel på detta är att medlemmarna ses som kunder och konsumenter, där ett annat är att de anställda ska ha tydligare rollbeskrivningar. Även detta är ett steg mot att professionalisera föreningar. Att influeras av näringslivet är något som respondent 3 menar att de gjort då han berättar;

*”Vi har i föreningen tydliga roller och arbetsbeskrivningar som är tagna från näringslivet eftersom vi har många personer med förflutet därifrån, vilket vi som förening utnyttjat och tagit hjälp av”.*

Samtliga respondenter är eniga om att tydliga rollbeskrivningar höjer kvaliteten inom föreningen. Vidare menar de att detta förenklas desto fler anställda det finns i föreningen då varje anställd är expert inom ett visst område, vilket är fallet i elitfotbollsföreningar enligt respondent 2. I de studerande föreningarna menar flera av respondenterna att det ofta blir gränsöverskridande arbete då de inte har anställda nog för att täcka varje arbetsområde. Kopplat till detta tror respondent 1 att föreningar kan vara lite rädda för att ge anställda en exakt rollbeskrivning då det på ett kansli kan dyka upp så mycket annat som måste göras som inte står i någon rollbeskrivning. Däremot menar respondent 5 att det måste finnas en grundläggande arbetsbeskrivning framförallt inom idrotten när man är inne på en väg från ideellt mot att professionalisera.

En annan del av att professionalisera ett yrkesområde är om det ska finnas certifikat eller liknande som kvalitetssäkrar en yrkesgrupp. Bland respondenterna rådde det delade meningar angående införandet av någon typ av certifiering för att arbeta i idrottsföreningar. På ena sidan stod respondent 5 som var emot införandet av kvalitetssäkring genom certifikat:

*”jag känner att idrotten är ganska fri att bestämma, jag är inget stort fan av kvalitetssäkring på det sättet, varken inom vård eller skola. Så idrotten får nog akta sig lite, om man driver på och vill bli professionell så är det ju lätt att man hamnar där”.*

Medan respondent 4 istället argumenterade för att kvalitetssäkra yrket:

*”Jag tycker att jag är väldigt tydlig med vilka personer jag vill ha, vilka kvalifikationer och vilka arbetsuppgifter som ligger i det. Men jag tror inte att Stockholmsidrotten generellt har någon mall, minimikrav eller certifiering för att arbeta i en idrottsförening. Det tycker jag är ett svaghetstecken, för det borde finnas. Det borde vara väldigt mycket tydligare att föreningarnas ansvar är att anställa rätt kompetens för att driva utveckling och sådana saker. Eller rentav Riksidrottsförbundet. Ska du arbeta med ungdomar ska du ha någon sorts grundutbildning.”*

Då yrkesrollerna i föreningarna ofta ser likadana ut med liknande arbetsuppgifter skulle en väg kunna vara att Riksidrottsförbundet har rekommendationer för varje roll, som respondent 4 föreslår. Det råder dock delade meningar om vikten av att kvalitetssäkra yrkesrollerna inom fotbollsföreningar genom certifiering från förbunden. Båda sidor menar att sitt sätt innebär en professionalisering av yrket, där respondent 5 menar att det professionella ligger i att kunna göra sin egen professionella bedömning av de situationer man ställs inför. Respondent 4 menar istället att kvalitetssäkring leder till en professionalisering då denna grundutbildning blir ett bevis på att en person är lämplig för sin roll.

### 5.3 Professionalisering kommer inte gratis

Att höja kvaliteten på organisationen genom att anställa ny personal kräver dock ekonomiska resurser, vilket respondenterna menar är en utmaning. Då respondenterna menar att den primära inkomstkällan i föreningarna är medlemsavgifter kommer det krävas många nya medlemmar för att finansiera en nyanställning. Det är ofta i föreningar med stort antal medlemmar som det finns kanslier med anställd personal och då det inte går att utöka antalet medlemmar på beställning väljer föreningar andra lösningar. En vanlig lösning blir då att slå ihop flera mindre föreningar. Detta är något som flera av respondenterna nämner som ett sätt att professionaliseras vilket illustreras i citatet nedan:

*”En stor anledning till att många gör det [slår ihop föreningarna], framförallt i storstadsregionerna som jag upplever det, är för att kunna bygga en mer långsiktig professionell organisation. Istället för en halv kanslitjänst i två föreningar får man ett gemensamt kansli så att man kan anställa personal som kan arbeta mer långsiktigt. Jag tror att det är en drivande anledning för många som gör detta, att kunna anställa personal”.*

– Respondent 5

Utöver fördelen med att kunna professionalisera sin förening kan en sammanslagning även vara skillnaden mellan att överleva eller försvinna berättar respondent 1. Fortsättningsvis menar respondenten att det i Stockholm är föreningarna med kansli som växer medan de som inte har något är de som försvinner, vilket stärks av flera respondenter. Därför blir konkurrensen med andra föreningar en drivande faktor i den professionaliseringsprocess som föreningar i Stockholm genomgår.

I Stockholm finns även flera elitföreningar i form av AIK, Djurgården, Hammarby och BP vars verksamhet har varit professionaliserad sedan länge och de har betydligt större resurser enligt respondent 5. På grund av att de redan gått genom professionaliseringsprocessen tittar många av de studerade föreningarna på deras organisationer. Respondent 3 berättar att:

*”Vi är med i samma nätverk som AIK där de är lite som ett lok för den del föreningar. De har ju alla möjligheter att vara professionella, så det är klart att vi sneglar lite mot dem. Sen är det inte så att vi kopierar, utan vi tar det bästa och gör sen om det till vårt eget.”*

Detta framhåller även respondent 1 och 2 vars föreningar är med i liknande nätverk med andra föreningar i södra Stockholm, däribland Hammarby IF. Det finns dock en risk med utvecklingen där föreningar utan kansli börjar försvinna menar respondent 2. Detta utvecklar han på följande vis:

*”Det borde försvinna fler landsortsföreningar och bli fler professionaliserade elitföreningar när folk rör sig till storstäderna. Jag tror att halvstora föreningar som vi på sikt inte kommer finnas på samma sätt som idag. Om vi tar en elitförening som bedriver sin verksamhet som ett kommersiellt företag, exempelvis Hammarby, handlar det om att generera vinst och hur man gör det på bästa sätt. Det kanske blir ett vägval för de föreningar som kan anses semiprofessionella som Enskede och liknande.”*

Respondenten uttrycker här att branschen kommer att förändra föreningarna i takt med att elitföreningarna blir allt större. Respondent 5 argumenterar för att det skapas förutsättningar när dessa elitföreningar blir större då pengarna kommer att sippra nedåt och skapa bättre möjligheter för att professionalisera sin förening. Ingen av respondenterna i studien uttrycker dock att målet med utvecklingen av deras verksamhet är att bli en elitförening. Målet är istället att höja kvaliteten inom deras verksamhet för att hela tiden utvecklas.

#### 5.4 Utbildning eller erfarenhet, vad väger tyngst?

Som det lyfts fram i bakgrunden innebär professionalisering att yrkesroller har en direkt koppling till relevanta utbildningar då de ger en teoretisk kunskap och förmåga anpassad till yrkesrollen. Hur ser det då ut för de respondenter som alla besitter administrativa chefsroller i föreningarna? Av de fem respondenterna är det en som har studerat en utbildning direkt kopplad till sin yrkesroll då respondent 3 har läst Sport managementprogrammet. Men även om de övriga respondenterna inte ser en direkt koppling mellan deras utbildning och yrkesroll menar de att deras bakgrund och erfarenheter från andra utbildningar hjälper dem i deras yrkesroll. Både respondent 1 och 5 har gått lärarutbildning vilket de anser varit till viss hjälp i deras respektive roller inom föreningarna. Respondent 1 berättar att lärarutbildningen har varit användbar på många sätt med tanke på att yrket innebär mycket kontakt med föräldrar och barn. Där är det pedagogiken och förmågan att hantera människor som är relevant då det utgör en del av sportchefsrollen.

Utöver respondent 3 som har en direkt koppling mellan sin akademiska utbildning och sin yrkesroll berättade tre av de fyra andra respondenterna att de under sin nuvarande anställning fortbildat sig då det antingen var ett krav eller då de ville utvecklas i sin yrkesroll.

När det kommer till de andra anställda i deras föreningar menar alla respondenter att utbildning är en faktor som väger positivt, även om det varierar i svaren om hur pass viktig den faktiskt är. Respondenterna 1–3 menar att utbildning är en aspekt som blivit allt viktigare på senare tid och att det är något som bör vägas in vid anställningar. Detta skiljer sig en del från respondent 5 som menar att utbildning nödvändigtvis inte behöver vara en faktor som vägs in vid anställningar. Respondenten förklarar detta genom att denne har förmånen att ha åtta anställda och ser det lite som ett lag. Med detta menar respondenten att det är bra med variation bland de anställda där några har en formell utbildning samtidigt som det kompletteras med att andra har praktisk erfarenhet. Den respondent som värdesätter utbildning högst är respondent 4 som menar att det är viktigt att ha med sig någon form av akademisk utbildning. Genom att endast förlita sig på tidigare erfarenheter menar han att det blir svårt att bryta kulturer och trender. Med detta framhäver respondenten en risk att personer utan teoretisk bakgrund tar med sig sina tidigare erfarenheter och applicerar denna kunskap i tron om att det ska fungera i alla miljöer, vilket det kanske inte gör. Att utbildning blivit en viktigare del av de anställdas bakgrund framkommer i samtliga intervjuer då alla menar att det är något som tas hänsyn till vid anställningar.

Utöver utbildning är erfarenhet den andra viktiga delen i en persons bakgrund. Respondent 2 och 4 har båda arbetat många år i ledarroller inom andra branscher. Detta illustrerar respondent 4 då han berättar att han kände att han hade mycket att komma med när det gällde utvecklingen av föreningar då han hade med sig en bredare erfarenhet genom sitt tidigare yrke. De övriga respondenterna hade inga direkta erfarenheter från liknande yrkesroller inom näringslivet. En gemensam nämnare för dessa var istället att de har spelat fotboll på elitnivå i Sverige. Respondent 3 menar att den erfarenheten vägt tungt inom idrottsvärlden där det dock pågår en förändring. Vidare förklarar han att det tidigare har varit så att man tror att någon kan fotbollsbranschen bara för att den spelat på en professionell nivå, men så är det definitivt inte. Detta stärks av respondent 5 som berättar om sin egen anställning:

*”Sen var jag professionell fotbollsspelare vilket ofta väger tungt i denna branschen även om jag själv inte tycker att man måste spelat fotboll för att arbeta i en förening. Det finns inget likamedstecken som säger att bara för att man utövat en idrott på hög nivå blir man duktig på att jobba med det i en förening oavsett idrott. Utan det behövs fler kompetenser. Sen tror jag att det vägde in i just den här rekryteringen eftersom jag skulle vara frontfigur för denna nya föreningen.”*

Att ha en bakgrund som professionell fotbollsspelare verkar vara en faktor som värderas väldigt högt vid anställningar inom fotbollsorganisationer, vilket är något som de tre respondenter med just denna bakgrund berättar. Dessa är dock tydliga med att en före detta elitidrottare inte automatiskt är lämpad att arbeta inom föreningslivet baserat endast på denna erfarenhet. En potentiell förklaring till detta ges av respondent 1 som berättade han inte visste inte hur mycket jobb det är med allting, att man som spelare inte tänker på att det är någon som sköter allting runt omkring. Detta visar på att det inte nödvändigtvis behöver finnas en bättre kunskap om hur en förening fungerar hos en före detta spelare än hos någon annan som inte är det. Trots att respondenterna framhäver dessa olikheter mellan att vara fotbollsspelare och att arbeta på ett kansli, så ger denna bakgrund som elitfotbollsspelare legitimitet när föreningar ska anställa någon.

### 5.5 Är de professionellas bröd de ideellas död?

När respondenterna berättar om det ideella engagemanget i sina föreningar framkommer det att det finns två sidor av detta. Dels driften av föreningen i form av kommittéer och andra grupper med uppdrag att driva verksamheten framåt. Dels alla ideella föräldrar i lagen i form av lagledare, tränare, kassörer och andra mindre roller. Inom den första delen som är kopplat



till driften av föreningen menar respondenterna att engagemanget minskat i takt med att det blivit fler anställda på kansliet. Detta förtydligas av respondent 2:

*”När man strukturerat upp verksamheten har vi på kansliet fått ett tydligare uppdrag och kanske en mer professionell grund att stå på i och med dom här kompetenserna man frågat efter. Det har gjort att vi kunnat arbeta på ett mer strukturerat sätt och att vi kunna ta kontroll över en del processer. Det gör i sin tur att de ideella krafterna tar ett steg tillbaka. Det är en ganska delikat fråga i en sådan här verksamhet då det finns ett gränssnitt mellan professionell och ideell verksamhet mellan vi som är betalda och de obetalda.”*

Denna utveckling håller även de andra respondenterna med om till stor del där även de berättar att det ideella engagemanget minskat i de olika arbetsgrupper som finns i föreningarna. Bland annat berättar respondent 4 att det är svårt att hitta engagerade personer till olika arbetsgrupper, till exempel arbeta med sponsorer eller mot politiker. Deras lösning som är på gång är att ha minst en avlönad person i varje utskott som driver dessa. Däremot kan de inte enbart ha avlönade personer i grupperna, vilket blir en utmaning då det återigen handlar om balansgången mellan det professionella och det ideella enligt respondent 4. Även respondent 5 påpekar att gapet mellan en heltidsanställd och en ideell kan vara väldigt stort. Detta då en heltidsanställd varje dag arbetar med och driver på utvecklingsfrågor medan styrelsen, som är ideell, bara ses en gång per månad. Även i denna förening finns idén om att ha en arvoderad person som fungerar som en mellanhand mellan de heltidsanställda och de ideella i olika utskott.

Den andra delen av ideella personer i föreningarna är de, ofta föräldrar, som är involverade i lagen i olika roller. Här har istället engagemanget enligt respondenterna i många fall ökat i och med professionaliseringen av föreningarna. Respondent 3, som sett en tydlig ökning i sin förening, menar att det kan bero på att föreningen professionaliseras. De har skapat tydligare roller för vad som krävs i lagen vilket fått fler föräldrar att engagera sig i sina barns lag. Detta syns även inom andra föreningar i studien där just en tydlig rollfördelning har legat till grund för ett ökat engagemang och ett ökat antal ideella.

Ur ett större perspektiv ser respondenterna däremot att det finns en risk med professionaliseringen sett till det ideella engagemanget. Detta då det enligt respondenterna kan finnas förutfattade meningar om att de professionella personerna ska ersätta de ideella. Detta illustreras av respondent 5:

*” Jag tror det finns en jättestor risk om man ser på riksnivå eftersom man tänker sig att det står emot varandra och så blir det så att man tränger ut det ideella och de tror inte längre att de är värdesatta. Detta är något vi märkt i föreningen när det kom in arvoderade tränare till ungdomslagen och föräldrarna trodde att de var tvungna att kliva till sidan, men det var inte alls tanken från oss. Utan de som arbetade ideellt samt tränaren skulle komplettera varandra. Så vi var tvungna att vrida vår kommunikation och förtydliga att dessa ideella är värdesatta i förening och att vi inte alls ville bli av med dessa.”*

Därmed menar respondenten att det ena inte utesluter det andra. Istället kan man kombinera det professionella med det ideella och på så sätt höja kvaliteten inom sin verksamhet. Det måste dock vara tydligt kommunicerat från föreningarna att de ideella fortfarande värdesätts och är viktiga även om det tillsätts arvoderade ledare eller tränare.

En annan intressant aspekt som framkom under intervjun med respondent 1 var när han berättade om en utbildning som genomfördes i Nederländerna. Under denna utbildning var det ett revisionsbolag som arbetade mycket med fotboll runt om i Europa som menade att den svenska modellen med det ideella är förlegad. I Europa är det, i kontrast mot Sverige, uppbyggt med pengar redan från början där det kan vara exempelvis avlönade tränare inom barn och ungdomslag. Detta är en bild som inte delas av respondenterna i studien om man ser till det ideella engagemanget runt varje enskilt barn och ungdomslag, då de likt tidigare nämnt känner att utvecklingen här går åt en positiv riktning.

## 6.0 Analys

*I detta avsnitt presenteras analysen av empirin under tre rubriker som utgår ifrån studiens forskningsfrågor. Den första ämnar besvara varför ideella fotbollsföreningar professionaliseras, den andra vad som är legitim och korrekt kunskap i denna professionalisering och den tredje hur professionaliseringen står i kontrast mot det ideella i de studerade föreningarna.*

### 6.1 Varför professionaliseras ideella fotbollsföreningar?

Under kodningen av empirin börjar en bild ta form av vad respondenterna menar att professionalisering innebär för dem. Ett ständigt återkommande ord är kvalitet. Det blir på ett sätt ledordet när respondenterna försöker förklara vad professionalisering innebär i deras förening. Respondenterna har många svar på hur de kan höja kvaliteten men det framgår inte exakt vad kvalitet innebär. Somliga efterfrågar en akademisk utbildning medan andra istället föredrar erfarenhet. Deras argument för vad de efterfrågar leder hela tiden in på att de vill höja kvaliteten. För att göra det är de alla överens om att det krävs fler anställda på kansliet. På så sätt kommer varje anställd kunna få en tydligare och mer definierad roll vilket gör att den kan vara expert inom sitt område. Det råder däremot delade meningar mellan respondenterna om den anställda behövde en specifik utbildning inom just föreningsarbete då vissa roller i en förening är marknadsföring eller ekonomi för att nämna några. Det kan vara anledningen till att respondenterna har svårt att definiera kvalitet, det finns helt enkelt för många olika roller och uppgifter som behöver skötas av en ”expert”. Så länge en anställd sköter flera roller kommer det vara svårt att precisera vad kvalitet innebär då denna behöver kunna lite om mycket. Det är troligen först när föreningarna kommer ha fler anställda med tydliga rollbeskrivningar som ordet kvalitet kan definieras mer konkret.

Det kan även vara så att kvalitet blivit ett ord som ger föreningarna legitimitet i deras omgivning. Om konkurrenterna trycker på deras föreningars höga kvalitet kan den egna framstå som sämre om den inte gör detsamma. Ordet kan förlora sitt värde om alla föreningar säger samma sak. Men samtidigt kanske de måste framhäva att de hela tiden höjer kvaliteten eftersom de annars inte skulle ses som lika legitima och därmed förlora potentiella medlemmar. Det finns nog få företag eller föreningar som inte vill utvecklas eller i alla fall få det att framstå som att de hela tiden gör det.

Som respondenterna berättar ingår många av föreningarna i nätverk med någon av elitföreningarna där de fungerar som lok för hela nätverket eftersom de anses vara förebilder

som föreningarna kan lära av. Fahlén (2006) menar att professionalisering handlar lika mycket om att skapa legitimitet som att faktiskt professionalisera sin verksamhet (s. 44). Genom dessa nätverk träffar föreningarna sina konkurrerande föreningar och ser hur de arbetar för att utveckla sina organisationer. Det kan vara en stor faktor till varför föreningarna börjat professionalisera sin verksamhet. De vill ses som legitima i omgivningens ögon. Respondenterna menar att de inspireras och tar efter mycket från de elitföreningar som ingår i nätverken och som en respondent kallar för ”lok”. Eftersom ”loken” redan är professionaliserade och därmed ses som legitima är det naturligt att de försöker likna dessa. Genom att efterlikna dessa kommer de anses legitima hos omgivningen och därigenom ha bättre förutsättningar att locka medlemmar, vilket genom studien visats vara ett av huvudmålen för föreningarna. Det stämmer även överens med det Sund (2004) menar då han framhäver att föreningar genomgår en professionaliseringsprocess för att uppnå högre status och inflytande (s. 261).

Trots att det råder olikheter angående vad professionalisering exakt innebär är alla respondenter tydliga med att de eftersträvar att professionalisera sin förening. Då respondenternas föreningar på flera sätt konkurrerar med varandra kan just denna konkurrens vara en drivande faktor. Det framkommer från respondenterna att de föreningar som inte har en professionaliserad organisation är de som försvinner, medan de som har en växer. Om en förening ser denna utveckling är det naturligt att de fortsätter professionalisera sin organisation. Det blir på sätt och vis att föreningarna driver professionaliseringen tillsammans där det blir en fråga om överlevnad.

Denna studie motsäger däremot det som Larsson von Garaguly (2016) argumenterar för, att det endast är den kommersiella verksamheten som skapar ett behov av att professionalisera sin förening (s. 5). Det är ingen av respondenterna som nämner kommersialisering som en drivkraft för att professionalisera sin förening. Istället är målet att höja kvaliteten inom deras verksamhet och som många respondenter nämner går de föreningar som inte hänger med i utvecklingen under och försvinner. För föreningarna i studien förändras deras organisation genom att de anställer fler personer inom de administrativa rollerna och definierar deras roller tydligare. Däremot ändras inte syftet med, eller den dagliga verksamheten i och med denna professionalisering. Föreningarnas syfte är fortfarande för att verka för medlemmarnas gemensamma intressen, vilket är grunden i en organisation inom civilsamhället. Som en respondent berättade kan föreningarna komma att ställas inför ett vägval inom en snar framtid. Ska de fortsätta vara helt ideella eller börja att kommersialisera sin verksamhet. Som

Larsson von Garaguly visade var Vasaloppets lösning på denna problematik att övergå till en hybridorganisation (2016, s. 262). Kanske är det vägen framåt även för föreningarna i denna studie som befinner sig i en pågående professionaliseringsprocess vilket medför behov av större resurser.

Respondenterna i studien lyfter alltså fram ett antal orsaker till att de har börjat professionalisera sin verksamhet. Det handlar i största del om att höja kvaliteten inom sin verksamhet. Detta försöker de göra genom att anställa fler personer som får tydligare roller. Respondenternas strävan efter att höja kvaliteten kan böttna i att föreningarna behöver ses som legitima i omgivningens ögon. Det kan även vara så att de använder begreppet kvalitet för att den professionaliseringsprocess de genomgår ska verka legitim. Genom att de hävdar att deras mål är att höja kvaliteten på sin verksamhet framstår det som enbart positivt för medlemmarna. Det är dessa medlemmar som enligt respondenterna till stor del finansierar verksamheten och därmed även den professionalisering de genomgår.

## 6.2 Vad är korrekt och legitim kunskap?

I studien framkom det att det inte finns någon gemensam bild av vilken utbildning eller vilka erfarenheter som är mest lämpliga för att arbeta i en fotbollsförening. Respondenterna i studien hade alla olika teoretisk bakgrund förutom att två hade gått lärarlinjen. Det fanns även skillnader i deras yrkesbakgrund där två kom från näringslivet och tre hade en bakgrund som elitfotbollsspelare. Från de tre som hade bakgrund som elitfotbollsspelare lyftes det fram att den erfarenheten inte nödvändigtvis innebär att man är lämplig att arbeta i en fotbollsförening. Däremot ger den bakgrunden en legitimitet vilket även respondenterna berättade om.

Respondenterna i studien hade olika syn på vad som ansågs vara den mest legitima bakgrunden. Somliga framhävde en akademisk utbildning medan andra framhävde erfarenhet. Detta leder in på det Seippel (2010) menar, att det uppstår frågor om vad som är korrekt och legitim kunskap när en bransch professionaliseras (s. 204). Vad är då korrekt och legitim kunskap när fotbollsbranschen professionaliseras. Det framkom skillnader för vilken bakgrund som ansågs legitim när respondenterna anställdes kontra den bakgrund de nu själva anser är legitim när de anställer personer. Detta är ett tecken på att fotbollsföreningar på den här nivån är inne i en professionaliseringsprocess där de nu blivit allt viktigare att ha en formell teoretisk bakgrund än för endast tio år sedan, vilket är ungefär den längden som fyra av fem respondenter varit anställda. Samtliga av dessa fyra saknade enligt sig själva en teoretisk bakgrund med direkt koppling till deras nuvarande yrkesroll. Respondent 3 som varit

anställd sedan 2017 har däremot en utbildning inom Sport Management, vilket ger en teoretisk grund för en yrkesroll inom idrottsföreningar. Därmed framkom det att det pågår ett skifte för vad som är en legitim bakgrund för arbete inom fotbollsföreningar. Detta trendbrott är även något som Åkesson (2018) observerat, där föreningar inom idrottsrörelsen efterfrågar fler personer med akademisk bakgrund (s. 66). I slutändan handlar frågan om vad som är legitim och korrekt kunskap enligt respondenterna om att höja kvaliteten inom föreningen. Däremot råder det delade meningar om det är teoretisk kunskap från specifika utbildningar eller från praktisk kunskap från andra yrken. Den allt större efterfrågan på utbildning tyder på att det är just detta som är legitim och korrekt kunskap.

Att en teoretisk utbildning efterfrågas i större utsträckning idag kan förklaras genom att det i fotbollsföreningarna idag sitter många personer med endast yrkes- och fotbollserfarenhet, där de nu vill komplettera dessa med personer som har denna teoretiska bakgrund. Vilka ramar denna teoretiska kunskap ska ligga inom råder det meningsskiljaktigheter om, då respondenterna i studien lyfter fram flera olika utbildningar som kan skapa legitimitet för en anställd. Seippel (2010) visar på läkarbranschen som ett typexempel för en professionaliserad bransch, där det endast är legitimerade läkare, vilket de blivit genom läkarutbildningen, som får utöva yrket och därmed blir legitima (s. 204). En utveckling likt denna har respondenterna olika åsikter om. I en fotbollsförening finns det enligt respondenterna flera olika roller där det idag sker gränsöverskridande arbete då föreningar i många fall inte kan finansiera anställning av personer inom varje arbetsområde. De menar dock att utvecklingen går mer mot att arbetsuppgifterna specificeras mer och mer. Detta skulle kunna medföra att det i framtiden tas fram specifika utbildningar för varje roll på ett kansli.

Vem eller vilka som skulle bestämma vilken kunskap som är den korrekta är en fråga som uppstår i en professionalisering av ett yrke enligt Seippel (2010, s. 204). I Sverige är det Riksidrottsförbundet som är det styrande organet för alla föreningsidrotter. Enligt respondenterna skulle det dock även kunna vara Svenska fotbollförbundet eller Stockholms fotbollförbunds uppgift att bestämma detta. Frågan som Seippel ställer är relevant då det under intervjuerna framkom att några riktlinjer inte fanns för vilka utbildningar som är relevanta för föreningsarbete. En respondent resonerade kring att det borde finnas någon form av grundutbildning för att arbeta i en förening medan en annan var emot att det skulle finnas krav på en viss utbildning vid anställning av personal. Det går att argumentera för vilket tillvägagångssätt som är mest professionellt, att varje förening får välja själv vilka personer de anser mest lämpade eller att det ska komma direktiv från något styrande organ. I dagsläget är

det svårt att rama in den rätta kunskapen i en specifik utbildning då det inte finns en röd tråd för vilka kvaliteter som efterfrågas. Det kan dock komma att ändras i ett senare skede när branschen är fullt professionaliserad och det därmed finns en mer gemensam bild av vad kvalitet innebär.

### 6.3 Kontrast med de ideella i föreningarna?

Forslund (2012) visade på att det skapas ett gap mellan det ideella och det professionella när en förening professionaliseras då de professionellas framfart leder till att de ideella tappar sitt engagemang för att arbeta inom föreningen (s. 167f). Genom denna studie framkom det att Forslund å ena sidan hade rätt, även om det å andra sidan inte stämmer fullt ut. När det kommer till de ideellas engagemang och deltagande i kanslipositioner menar respondenterna att detta minskat när föreningarna tagit kliv mot att professionaliseras. En förklaring till detta kan enligt respondenterna ligga i att de ideella anser att dessa uppgifter bör hanteras av de som får betalt för att utföra uppgifter likt dessa. De ideella känner sig därmed inte lika uppskattade då föreningarna nuförtiden inte står och faller utan det ideella engagemanget inom dessa kanslipositioner, eftersom den anställda personalen sköter den dagliga driften av föreningarna. Därför kan det bekräftas att Forslund inom denna aspekt av ideellt engagemang har rätt i sin slutsats.

I den andra aspekten, som handlar om det totala ideella engagemanget i föreningarna, till exempel inom respektive barn- och ungdomslag, menar respondenterna att de inte ser en minskning. Istället menar de snarare att de ser en positiv utveckling där allt fler vill vara en del inom dessa lag genom att sköta diverse uppgifter för att hjälpa laget. Detta gap som Forslund nämner verkar här istället minska, där det ideella engagemanget lever kvar i lagen även efter att professionella personer anställts. Respondenterna menar här att det ideella engagemanget finns kvar inom lagen för att komplettera till exempel en arvoderad tränare. En av de bakomliggande faktorerna till detta tror respondenterna ligger i att det genom en mer professionaliserad organisation blir tydligare vilka uppgifter de ideella ansvarar över. Genom denna mer professionaliserade organisation kan de ideella personerna fokusera på de uppgifter de åtagit sig då det finns anställda personer som sköter allting runt omkring i den dagliga verksamheten, där det innan kan ha varit så att de ideella var rädda för att de skulle behöva utföra arbetsuppgifter som inte låg i deras uppdrag. Risken finns att det kommer skapas ett gap även här, men som det ser ut i dagsläget menar alla respondenter att föreningarna inte

skulle kunna överleva utan detta ideella engagemang. De menar även att det ideella är något som de värdesätter och vill ha kvar i föreningarna. För att lyckas med detta när professionalisering breder ut sig än mer, blir nyckeln att vara tydlig i både kommunikation, men även med rollfördelning av de ideella. Genom att de känner sig uppskattade kommer detta engagemang att fortsätta vara starkt där det i takt med att föreningarnas kansli professionaliseras än mer kommer bli enklare att dela ut exakta rollbeskrivningar till de ideella personerna.

Att ha kvar ideella krafter i föreningarna handlar inte endast om att dessa hjälper föreningarna med olika arbetsuppgifter. Det handlar i stor utsträckning även om att bibehålla det ideella inom föreningarna, vilket Larsson von Garaguly (2016) menar är viktigt för att kunna anses vara legitim som idrottsorganisation. Han hävdar att Vasaloppet inte kunde gå mot att endast vara kommersiell och släppa det ideella. Därmed blev balansgången mellan dessa den stora utmaningen. (s. 259). På samma sätt ser vi att det finns en utmaning i att balansera det ideella med det professionella när en förening professionaliseras. Även fast de ideella personerna under en professionaliseringsprocess emellanåt får byta ansvarsområde till förmån för en professionell person, menar respondenterna att de utan dessa ideella skulle föreningen inte kunna överleva. Det kommer i de flesta fotbollsföreningar alltid finnas ett behov av ideella personer eftersom det blir svårt att ha avlönad personal inom alla roller.



## 7.0 Slutsats

Syftet med studien var att få en djupare förståelse för hur fotbollsföreningar professionaliseras. För att uppnå syftet ställdes tre frågor:

- **Varför väljer fotbollsföreningar i Stockholm att professionalisera sin verksamhet?**

Respondenterna menar att den främsta anledningen till att de professionaliserar sin verksamhet är för att höja kvaliteten inom föreningen. De ingår även i nätverk med konkurrerande föreningar som alla inspireras och tar efter elitföreningarna. Därmed tvingas de ständigt att utvecklas för att inte riskera att halka efter sina konkurrenter och på så sätt tappa legitimitet hos omgivningen. Om de inte hänger med i utvecklingen kommer medlemmar att söka sig till konkurrenterna som anses mer legitima. Konsekvensen blir då att föreningen tappar medlemmar och slutligen försvinner.

- **Vilken kunskap är det som efterfrågas?**

I studien framkom det att en relevant akademisk bakgrund är något som värdesätts mer och mer hos de anställda inom en ideell fotbollsförening. Det är dock ännu inget krav på att ha gått en idrottsspecifik utbildning vid en anställning utan lika stor vikt läggs vid erfarenhet eller utbildning inom näringslivet. Avsaknaden av direktiv från exempelvis Riksidrottsförbundet eller Svenska fotbollförbundet gör att föreningarna får bestämma själva vad som är den korrekta kunskapen. Det medför att det inte finns något svar på exakt vilken kunskap som är legitim och korrekt vilket försvårar professionaliseringsprocessen.

- **Hur står professionaliseringen i kontrast mot de ideella i dessa föreningar?**

Det totala engagemanget hos ideella personer inom föreningarna har genom professionaliseringsprocessen förblivit detsamma och i en del fall även ökat. De har dock förskjutits ut från kanslipositioner till att istället arbeta i något lag inom föreningen, där de har fått tydligare roller. Professionaliseringen har därför haft en positiv effekt på det ideella

engagemanget då de anställda nu sköter driften av föreningen vilket gör att de ideella krafterna istället kan fokusera på att hjälpa lagen. Därför behöver en professionalisering inte medföra att det skapas en spänning eller ett gap mellan de anställda och de ideella. Istället får de ideella tydligare roller vilket lett till ett ökat engagemang.

### 7.1 Framtida forskning

I framtiden vore det intressant att studera hur de influenser från näringslivet som börjat sprida sig till föreningarna kommer att påverka deras organisation. Går utvecklingen mot att kommersialisera sin verksamhet och kommer amatöridealet att finnas kvar inom svensk idrott. Som en respondent berättade är den svenska modellen med ideella föreningar är förlegad då resten av Europas idrott är uppbyggd på ett helt annat sätt med pengar redan från början. Kanske är professionaliseringen av ideella föreningar ett steg mot att förändra svenskt föreningsliv i grunden. Det vore intressant att följa den utvecklingen. En annan fråga är den om att de föreningar som saknar eller inte utvecklar sina kanslier dör ut, det vore intressant att se om föreningar som lever helt på det ideella engagemanget kommer överleva den pågående professionaliseringsprocessen av fotbollsföreningar.

## 8.0 Bilagor

### 8.1 Intervjuguide

*Informera om undersökningens syfte, att det är frivilligt och att respondenten kan avbryta när den vill. Hämta även samtycke.*

**Samtycke:** Har du blivit informerad om studiens syfte, att det är frivilligt samt din rätt att avbryta intervjun när som helst? Har vi din tillåtelse att använda din nuvarande titel i vår uppsats?

#### **TEMA 1. Professionalitet för de anställda**

##### **Vilken är din roll i föreningen idag?**

- Är du anställd eller ideell?

##### **Hur har vägen till din nuvarande roll sett ut?**

- Be respondenten utveckla intressanta delar.

##### **Hur länge har du varit aktiv inom föreningen?**

- Andra föreningar? Vilka roller?

##### **Har du någon utbildning inom föreningsarbete eller annan utbildning som du anser relevant för din yrkesroll?**

- Om ja, vilken?
- Varför är just den relevant för ditt arbete?

##### **Är det viktigt att de anställda inom föreningen har relevant utbildning?**

- Varför eller varför inte?

##### **Kan en person vara lämplig för sin anställning även om den saknar utbildning?**

- Be respondenten utveckla intressanta delar.

**Är det tydligt vad som krävs för att arbeta i en förening? Läkare måste exempelvis har legitimation och det är tydligt vad som är deras uppgift.**

#### **TEMA 2. Professionalisering av föreningar**

##### **Hur arbetar ni för att utveckla organisationen/verksamheten?**

- Är detta något som märks tydligt? Hur?

- Är det något unikt för er eller är det något du ser även i andra föreningar?
- Arbetar ni aktivt för att förbättra och utveckla den??

**Vad tror du är det som driver denna utveckling?**

- Ex. Andra idrotter, camper, elitföreningar, konkurrerande föreningar (Nämn dessa om det inte framgår i respondentens svar redan)

**Är det något du märker att andra liknande föreningar också gör?**

- Om ja, på vilket sätt?
- Om nej, varför inte? Utveckla svaren

**TEMA 3. Ideell kontra professionell**

**Har det ideella engagemanget förändrats under den tid du varit verksam?**

- Vad ligger bakom denna förändring?

**Det ideella har präglat svensk idrott genom historien, går det att ha kvar det idealet och kravet samtidigt som föreningen professionaliseras?**

- Utveckla

**Sett till det som diskuterats, vad tror du om utvecklingen för din och liknande föreningar inom de närmsta 5 åren?**

*Det var allt för oss, tack för din medverkan!*

## 9.0 Källförteckning

Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, ss. 51–55.

Boo FF (2018-03-14). *Boo FF Årsmöte 14 mars 2018*. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/myclubsite/uploads/documents/000/013/148/Boo\\_FF\\_Arsmote2018\\_14mars.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/myclubsite/uploads/documents/000/013/148/Boo_FF_Arsmote2018_14mars.pdf) [2019-04-24]

Brenning, P. (2019-03-06). “Den där sjuåringen kommer kosta en förmögenhet”. <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/a/KvV2xo/den-dar-sjuaringen-kommer-kosta-en-formogenhet> [2019-04-15]

Carlsson, B., Peterson, T. & Trondman, M. (2005). Idrott i förändring: Idrott och idrottsvetenskap i ett samhälls- och kulturvetenskaplig perspektiv. *Svensk idrottsforskning*, 3, ss. 12–15.

Carnevale, A., Smith, N. & Strohl, J. (2010). Projections of Jobs and Education Requirements through 2018. *Center on Education and the Workforce*. ss. 1–157.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan Lund: Studentlitteratur

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), ss. 147–160.

Enskede IK. *Verksamhetsberättelse 2018*. <http://www.enskedeik.nu/docs/15/10736/Verksamhetsber%C3%A4ttelse%20EIK%202018%20v.1.1.pdf> [2019-04-24]

Eriksson-Zetterquist, U, Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4., uppdaterade uppl. Stockholm: Liber

Fahlén, J. (2006). *Structures beyond the frameworks of the rink*. Diss. Umeå: Umeå Univ.

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden*. 1. uppl. Malmö: Liber

- Forslund, M. (2012). *Ledning av idrottsföreningar: berättelser från gräsrotsnivå*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- IFK Stocksund. *Om IFK Stocksund*.  
<http://www.ifkstocksund.se/About> [2019-04-24]
- Karlbergs BK. *Om Karlbergs BK*.  
<http://karlbergsbk.se/om-karlbergs-bk/> [2019-04-24]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Larsson von Garaguly, J. (2016). *Vasaloppet –Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder. En studie om kommersialisering och professionalisering*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan
- Lindroth, J. (2011). *Idrott under 5000 år*. Stockholm: SISU idrottsböcker
- Marshall, C. & Rossman, G. (2006). *Designing qualitative research*. 4. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), ss. 340–363.
- Pallin, C. (2004). Idrottens organisation. I: Broberg, I. (2004). *Perspektiv på sport management*, SISU idrottsböcker, Stockholm. ss. 38–53.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed. London: SAGE
- Peterson, T. (2002). En allt allvarligare lek - Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering 1967–2002. ss. 397–409 I: Lindroth, J. & Norberg, J (red.). (2002), *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903–2003*, Informationsförl., Stockholm
- Peterson, T. (2005). Idrottens professionaliserings- och kommersialiseringprocesser. *Sociologisk forskning*, 1 ss. 3–10.
- Riksidrottsförbundet. (2016). *Idrotten vill*.  
[https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/dokumentbank/rfs-verksamhet/idrotten\\_vill\\_kortversion\\_2015\\_webb.pdf?w=900&h=900](https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/dokumentbank/rfs-verksamhet/idrotten_vill_kortversion_2015_webb.pdf?w=900&h=900) [2019-04-11]

Riksidrottsförbundet. (2018-06-11). *RF:s Stadgar*.

<https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/dokumentbank/stadgar-och-regelverk/rfs-stadgar-2017.pdf?w=900&h=900> [2019-04-11]

Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model, *Sport in Society*, 13:2, 199–211

Skatteverket u.å. *Ideell förening*.

<https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/foreningar/ideellforening.4.6a6688231259309ff1f800028215.html> [2019-04-11]

Sollentuna FK. *Om Oss*.

<http://www.sollentunafk.se/> [2019-04-29]

Stenling, C. & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European journal of sport and society*, 6(2), ss. 121–134.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), ss. 571–611.

Sund, B. (2004). Den professionella idrottens arbetsmarknad – exemplet fotboll ss. 258-280 I:

Broberg, I. (2004). *Perspektiv på sport management*. Stockholm: SISU idrottsböcker

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet u.å. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSEFR.pdf> [2019-04-18]

Wagnsson, S., Augustsson, C., Robertsson, K. & Hvenmark, J. (2015). Idrottens pris.

*Centrum för idrottsforskning*, 2, ss. 1–114.

Yin, R. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Åkesson, J. (2014). En process i otakt – Idrott från forskning till arbetsmarknad. *Svensk idrottsforskning*, 3, ss. 41 – 45.

Åkesson, J. (2018). Sport management som akademiskt kunskapsområde. ss. 40–69. I:

Bäckström, Åsa, Book, Karin, Carlsson, Bo & Fahlström, P. G. (red.) (2018). *Sport management*. Första upplagan Stockholm: SISU Idrottsböcker