

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi - Marknadsföring  
Vårterminen 2015 | Programmet för Sport Management

# Att sälja in den ideella idrottsföreningen internt

– En studie om den interna marknadsföringen  
hos Stockholms friidrottsföreningar

Av: Frida Lindström & Oscar Appelbom  
Handledare: Johanna Fernholm

## Sammanfattning

Idrotten har länge varit en populär fritidsaktivitet och den svenska idrottsrörelsen engagerar många. Dock har en minskning av svenska folkets deltagande i ideella idrottsföreningar påträffats under de senaste 10 åren. Det svenska samhället har utvecklats mycket under tiden som ideella idrottsföreningar har funnits i Sverige. Denna utveckling har medfört nya marknadsföringstekniker, nya kommunikationsverktyg samt nya värderingar. Dessa förutsättningar ger många nya möjligheter för ideella idrottsföreningar och denna studie ämnar undersöka hur de arbetar inom områdena organisationskultur, konsumentmervärde, intern kommunikation samt intern varumärkeshantering.

Teorierna har valts ut för att ge förkunskap om olika delar av organisationers verksamhet och hur dessa samspelar för att effektivisera marknadsföringsåtgärder. De teorier som används är *Organisation som kultur*, *Konsumentmervärde*, *Strategisk Sportkommunikation*, *Sju faktorer för intern varumärkeshantering* samt *Integrerad varumärkeshantering*.

Genom semi-strukturerade intervjuer med representanter för fem friidrottsföreningar har empiri, som speglar deras syn på verksamhetens aktiviteter, samlats in. Ytterligare primärdata i form av observationer av publicerade inlägg från deltagande förenings offentliga digitala kommunikation används som komplement till empirin från intervjuerna under analysarbetet.

Resultaten visar att ideella idrottsföreningar har en otidsenlig värdegrund som inte knyter an till rådande samhällsvärderingar. Den organisationskultur som råder går inte igen i de uttalade värderingarna och den pekar snarare på en kultur som är centrerad kring prestation. Detta återspeglas i den kommunikation som förekommer, där den digitala kommunikationen är underutvecklad men den muntliga kommunikationen är väl utvecklad. Organisationen samarbetar inte i att förmedla ett enhetligt varumärke och medlemmarna involveras i gemensamt värdeskapande endast inom områden som knyter an till prestation.

### Nyckelord:

Ideell förening, organisationskultur, intern kommunikation, konsumentmervärde, varumärke

## **Abstract**

The people of Sweden have a long history of being engaged in sport organizations. Recently though, a decline of participation in sport organizations has been detected.

The Swedish society has evolved immensely lately and with it new marketing techniques, new communication tools and new values have seen the light of day. The thesis of this study is to examine how non-profit sport organizations function in the areas of organizational culture, internal communication, consumer surplus and branding.

The theories have been selected to provide background knowledge in the different functioning areas of an organization and to see how they cooperate in order to make marketing efforts more effective.

The primary data has been collected with the use of semi structured interviews with representatives from the participating organizations. Additional primary data has been collected in the form of observations of published digital posts from the organizations communicational channels, to complement the data received in the interviews.

The result shows that the principles of non-profit sports organizations are outdated and therefore differs from the rest of the society. The prevailing culture is one whom focuses primary on performance. This is reflected in their communication where the digital communication is somewhat neglected whilst the verbal forms of communication are highly developed. The only area where the involvement of members is coherent is in the context of performance.

### **Keywords:**

Non-profit organization, organizational culture, consumer surplus, intra-organizational communication, branding

# Innehållsförteckning

● 1. Inledning .....	1
○ 1.1 Bakgrund .....	1
■ 1.1.1 Den svenska idrottsrörelsen .....	1
■ 1.1.2 Kommunikation .....	4
○ 1.2 Problemdiskussion .....	5
○ 1.3 Syfte .....	7
○ 1.4 Forskningsfrågor .....	7
○ 1.5 Avgränsningar .....	7
● 2. Teori .....	8
○ 2.1 Organisationskultur .....	8
■ 2.1.1 Organisation som kultur .....	8
○ 2.2 Konsumentmervärde .....	9
○ 2.3 Kommunikation .....	10
■ 2.3.1 Strategisk sportkommunikationsmodell .....	11
○ 2.4 Skapande av varumärken .....	12
■ 2.4.1 Sju faktorer för intern varumärkeshantering .....	12
■ 2.4.2 Integrerad varumärkeshantering .....	13
○ 2.5 Teorisammanfattning .....	14
● 3. Metod .....	15
○ 3.1 Kvalitativ metod .....	15
■ 3.2. Semi-strukturerade intervjuer .....	16
■ 3.2.1 Primär- och sekundärdata .....	16
○ 3.3 Urval .....	17
○ 3.4 Studieobjekt .....	19
○ 3.5 Bedömningskriterier för kvalitativ forskning .....	20
■ 3.5.1 Trovärdighet .....	20
■ 3.5.2 Äkthet .....	20
○ 3.6 Forskarnas roll i forskningsprocessen .....	21

○ 3.7	Analysmetod av empiri.....	21
○ 3.8	Forskningsetiska riktlinjer .....	22
●	<b>4. Empiri .....</b>	<b>23</b>
○ 4.1.	Intervjuinnehåll.....	23
■ 4.1.1	Verksamhetsbeskrivning.....	23
■ 4.1.2	Föreningens fördelar .....	24
■ 4.1.3	Intern kommunikation.....	26
■ 4.1.4	Intern samverkan.....	28
○ 4.2	Observationsdata.....	31
■ 4.2.1	Verksamhetsinriktning och värdegrund för svensk idrott samt studieobjekten .....	32
■ 4.2.2	Föreningarnas digitala kommunikation .....	36
■ 4.2.3	Exempel på föreningarnas digitala kommunikation .....	39
●	<b>5. Analys.....</b>	<b>41</b>
○ 5.1	Otidsenlig värdegrund.....	41
○ 5.2	Prestationsinriktad föreningskultur.....	43
○ 5.3	Immateriella värden av medlemskapet .....	44
○ 5.4	Gemensamt värdeskapande inom prestationsområdet.....	45
○ 5.5	Underutvecklad digital kommunikation .....	46
○ 5.6	Välutvecklad muntlig kommunikation .....	48
○ 5.7	Tävlingsgemenskap som varumärke.....	49
●	<b>6. Diskussion .....</b>	<b>51</b>
●	<b>7. Slutsats .....</b>	<b>54</b>
○ 7.1	Studiens Slutsatser .....	54
○ 7.2	Förslag för vidare forskning .....	54
●	<b>8. Kritik mot studien.....</b>	<b>55</b>
○ 8.1	Metodkritik .....	55
○ 8.2	Respondentkritik.....	55
○ 8.3	Bortfall .....	56
○ 8.4	Litteraturkritik.....	56

- **Källhänvisning** ..... 57
  - Tryckta källor..... 57
  - Elektroniska källor ..... 58
- **Appendix**..... 1
  - Bilaga 1 Intervjuguide ..... 1

### **Figur och Tabellförteckning**

Figur 1. Strategisk Sportkommunikationsmodell .....	11
Figur 2. 9 sekunder från medalj .....	39
Figur 3. Mångkamps-DM .....	39
Figur 4. Rapport från årsmöte.....	40
Figur 5. Aldrig för sent för friidrott .....	40
Tabell 1. Standarensammanställning .....	17
Tabell 2. Studieobjekten .....	19
Tabell 3. Digitala kommunikationskanaler.....	36
Tabell 4. Innehåll i publicerade inlägg .....	37
Tabell 5. Medlemskategorier i publicerade inlägg .....	38

# 1. Inledning

*I detta kapitel introduceras läsaren till ämnet som behandlas. En bakgrund i form av information gällande den svenska idrottsrörelsen och människors kommunikation leder till en förståelse för studieobjektens kontext samt forskningsfronten. Problemdiskussionen som sedan följer tydliggör undersökningsproblemets relevans. Kapitlet avslutas med att presentera studiens syfte, forskningsfrågor samt avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Den svenska idrottsrörelsen

Det svenska samhället har utvecklats och förändrats under de drygt 100 år som den organiserade idrottsrörelsen har existerat. Det modernistiska samhället under tidigt 1900-tal, som idrotten grundade sig i, lägger sin värdegrund i rättvisa, demokrati och optimism. Det står i kontrast mot dagens samhälle som bygger på andra premisser, där den optimistiska andan är bytt mot pessimism, där moraliska och ideologiska former löses upp (Hård af Segerstad 2002, s. 175-176). Den senmoderna tiden, som vissa kallar den tid vi befinner oss i idag, karaktäriseras starkt av människors individualisering (Yeung 2004, s. 22). Vissa delar av idrottsrörelsen har moderniserats och kommersialiserats under åren medan stora delar lever kvar i samma anda och under samma villkor som under mitten av 1900-talet (Peterson 2003, s. 60). Den stora utmaningen som individer i dagens samhälle står inför, enligt bland annat EU-kommissionen, är att människor behöver känna och skapa *mening* i sina liv (Hård af Segerstad 2002, s. 182). Här har organiserat idrottande stora förutsättningar att ge människor en sådan mening, då det har konstaterats att idrott bland annat leder till att människor känner gemenskap, samhörighet och glädje (Pedersen, Miloch & Laucella 2007, s. 49, 52-54). Nichols och Ojala (2009, s. 374-376) identifierar, därutöver, vikten av att föreningar tidsanpassar de ideella uppdragen efter medlemmarnas förmåga att delta samt att tidigt bygga relationsband med nya medlemmar. Idrottens förmåga att kommunicera ut mervärdet av att medverka i verksamheten redan i sin rekrytering blir således extra viktig.

De första svenska ideella föreningarna kan spåras tillbaka till början av 1800-talet. De var av associationsliknande karaktär snarare än föreningar, det vill säga, de var sammanslutningar av människor som arbetade för att uppnå gemensamma mål, på frivillig basis. Det dröjde till sekelskiftet 1900 innan idrottsföreningar började utvecklas i större utsträckning (Blom & Lindroth 2002, s. 190). En idrottsförening är en ideell förening, vilken kännetecknas av att huvudsyftet är inriktat på idrottsverksamhet samt att verksamheten sker på ideell basis (Skatteverket 2015).

Sedan 1913 har idrottsrörelsen fått stadsanslag, idag benämnt *Idrottsstödet*, för att uppmuntra den organiserade idrottens positiva effekter (Norberg 2004, s. 72-73). En anledning till det stora statliga stöd som idrotten fått genom åren beror på den stora samhällsnytta som idrott sägs bidra med. Studier har visat att inaktivitet hos befolkningen kostar samhället mycket pengar samt att motion bidrar till en friskare befolkning, som således besparar samhället stora kostnader (Bolin & Lindgren 2006, s. 36-37). Idrottens och motionens positiva inverkan på individers fysiska och psykiska välmående har många gånger poängterats i olika studier (Riksidrottsförbundet 2004, s. 14).

Riksidrottsförbundet (RF) har idag cirka 20.000 föreningar under sin verksamhet, år 2010 uppgick medlemsantalet av utövare till cirka 3.291.000 i åldrarna 7-70. Det innebär att 44% av befolkningen inom det aktuella åldersspannet var medlemmar i en idrottsförening det året (Riksidrottsförbundet 2011, s. 10). Dock har RF tappat medlemmar sedan 2003 då cirka 3.354.500 personer var medlem i en idrottsförening under RF:s regi. Det motsvarade då 47% av befolkningen i det aktuella åldersspannet, 7-70 år (Riksidrottsförbundet 2004, s. 10).

Det är inte bara medlemsantalet som har minskat, utan även mängden ideellt arbete inom idrottsföreningarna. En jämförelse av SCB:s levnadsförhållandeundersökningar för 2008 och 2013 påvisar en nedgång av andelen män och kvinnor som arbetar ideellt inom idrottsrörelser. Männens engagemang har minskat med 3,4 procentenheter, till 15,6% år 2013 medan kvinnornas minskat med 2,2 procentenheter, till 8,9% motsvarande period. Siffrorna gäller andel i procent av befolkningen, samt uppdelat mellan könen, i åldersspannet 16 år och äldre (SCB 2011 samt



2013). Idrottsföreningar har med andra ord inte lyckats engagera fler utan har snarare gått bakåt när det gäller att rekrytera fler ideella arbetare. Däremot konstaterar Svedberg, von Essen och Jegermalm (2010, s. 16-17) att de som är aktiva lägger ner fler timmar per månad idag jämfört med tidigare. Omräknat i arbetstimmar motsvarar allt ideellt arbete som utförs i Sverige, enligt Svedberg et al., ungefär 400.000 heltidsarbeten. Totalt beräknas allt ideellt arbete i den svenska idrottsrörelsen motsvara 70.000 heltidsarbeten med en uppskattad samhällsbesparing på motsvarande 20 miljarder svenska kronor (Gerrevall, Carlsson & Nilsson 2006, s. 3).

RF har identifierat följande poster som utmaningar för framtidens föreningar:

*“Det svenska samhället ser inte ut som det gjorde när idrottsrörelsen föddes för drygt hundra år sedan. Ändå bygger svensk idrott på i stort sett samma principer som den en gång formades i... RF har identifierade ett antal samhällseliga trender, som starkt påverkar föreningsidrottens förutsättningar:*

- *En äldre och mer heterogen befolkning.*
- *Individualisering, kommersialisering och professionalisering*
- *Nya sätt att kommunicera “*

[Riksidrottsförbundet 2015]

Från SCB:s undersökningar av svenska folkets levnadsvanor utläses att svenska folket motionerar mer men deltar mindre i föreningsidrottande och idrottsföreningsaktiviteter (SCB 2011 samt 2013). RF:s sjunkande medlemsantal understryker detta (Riksidrottsförbundet 2004 och 2011). Därtill ses en ökning av det som benämns *“fri tid”* hos både män och kvinnor. Aktiviteter som inte klassificerats som förvärvsarbete, hemarbete, studier eller personliga behov klassificeras enkelt uttryckt som fri tid (SCB 2012, s. 93). Den fria tiden ägnas alltmer åt internetanvändning (SCB 2012, s. 107), därav kan slutsatsen dras att vikten av att hantera digitala medier ökar.

### 1.1.2 Kommunikation

Kommunikationen har utvecklats i takt med att samhället och tekniken utvecklats, ny teknologi och nya levnadsvanor har gett upphov till nya kommunikationsverktyg. Dock har inte de gamla ersatts av de nya, det har endast skett en komplettering av de befintliga medlen (Damian 2014, s. 4). Det senaste tillskottet bland kommunikationsverktygen är de digitala medierna. Människor är i allt större utsträckning uppkopplade, förra året hade 92 % av den svenska befolkningen tillgång till internet, 76 % av dessa använde internet dagligen (SCB 2014, s. 9-10). Bland de som har tillgång till internet har 93 % någon gång kommunicerat via någon digital kanal (Stiftelsen för internetinfrastruktur .SE 2014, s. 27). Stiftelsen för internetinfrastruktur .SE:s årliga undersökning *Svenskarna och internet 2014* visar på en ökning av användandet av sociala medier där 72 % av internetanvändarna har någon gång använt sig av ett socialt nätverk. Där dominerar Facebook med 68 % av internetanvändarna, därefter kommer Instagram med 28% och som trea ligger Twitter med 19%. Majoriteten av användarna av sociala medier är personer under 50 år (Stiftelsen för internetinfrastruktur .SE 2014, s. 29-30). Detta konstaterar även Moreno, Navarro, Tench och Zerfass (2015, s. 249) samtidigt som de belyser att de personer som är över 50 år och ändå använder sociala medier gör det därför att de känner sig tvingade att göra det i sitt yrke. Dessa personer är mindre bekväma med att använda sociala medier och är mer negativt inställda till dem. Studier har visat att personer som använder sig av sociala medier anser att dessa kanaler är viktigare än de som inte brukar dem (Moreno et al. 2015, s. 251). Därmed kan konstateras att betydelsen av kommunikationen genom sociala medier ökar i takt med att fler och fler människor använder dessa kanaler.

Forskning har visat på ett flertal fördelar som de digitala medierna medför för konsumenter; bland annat ökad effektivitet, tillgänglighet, mer information, fler valmöjligheter och billigare produkter (Tiago & Verissimo 2014, s. 2). Detta ger slutsatsen att det är lönsamt för individer att använda digitala medier. Studier har dessutom visat att konsumenter i allt större utsträckning förväntar sig att företag ska finnas närvarande i och kommunicera med dem genom digitala medier (Harris & Rae 2010, s. 11). Därför bör även idrottsföreningar finnas närvarande på digitala medier.

Forskare har konstaterat att digitala medier medför en ny typ av kommunikation och därmed även en ny typ av marknadsföring. Vargo och Lusch (2004, s. 4) belyser det skifte som ägt rum inom marknadsföringsdisciplinen, där organisationer har gått från att ha en produktdominerad marknadsföring, till att ha en tjänstedominerad marknadsföring. Fokuset för marknadsförare har flyttats från producenten till konsumenten, där en samverkan mellan producenten och konsumenten skapar värde i slutprodukten. Detta medför att immateriella värden lyfts fram och att relationer skapas mellan konsumenter och producenter (Vargo & Lusch 2004, s. 4-5). Studier har visat att människor som deltar i idrottsverksamhet upplever ett mervärde av att delta i den gemenskap som finns inom idrottsföreningars organisationskultur. Känslan av gemenskap inom kulturen ger större motivation att delta i en värdeadderande samverkan, vilken i slutändan gynnar organisationen (Hedlund 2014). Nya digitala medier kan vara ett verktyg i användandet av den nya tjänstedominerande marknadsföringen, positiva effekter som då medförs är bland annat varumärkes-byggnad, skapande av "word-of-mouth"-kommunikation, möjlighet till crowdsourcing och buzz-marketing-strategier (Tiago & Verissimo 2014, s. 3). Från att ha varit en envägskommunikation från företag och organisationer har kommunikationen nu mer börjat likas en konversation, där företag och organisationer lyssnar mer till sin målgrupp, istället för att vara de som talar (Damian 2014, s. 150-151). Konsumenten får med andra ord större makt att påverka producenter och produkter, men även andra konsumenter. Studier visar att interaktion mellan konsumenter via digitala medier, exempelvis via utvärderingar och kommentarer, påverkar köpbeteenden positivt då denna typ av marknadsföring upplevs mer trovärdig (Harris & Rae 2010, s. 5).

## **1.2 Problemdiskussion**

Det paradig som råder inom dagens marknadsföring domineras av ett fokus på tjänster, där konsumenter och producenter skapar relationer när de tillsammans skapar mervärden i produkter och tjänster (Vargo & Lusch 2004, s. 4). Organisationskultur och mervärden inom idrottsföreningar har visat sig gynnas av varandra, genom medlemmarnas deltagande (Hedlund 2014). Då en minskning inom den svenska idrottsföreningsverksamheten påträffats skulle denna eventuellt kunna förklaras genom en svag organisationskultur där medlemmarna inom idrottsföreningar inte deltar i den värdeskapande processen som sker. Samtidigt har expansionen

av digitala medier genererat ett behov hos idrottsföreningar att utveckla sina aktiviteter i förhållande till det nya mediasamhället (Dahlén 2008, s. 269). Studier visar däremot att människor inom organisationer föredrar muntlig kommunikation framför kommunikation genom andra medier, eftersom den upplevs som mer informell samt mer trovärdig (White et al. 2010, s. 74). Nackdelarna med muntlig kommunikation är att den är svårare för organisationsledningar att kontrollera, vilket gör att formella och informella kontrollmekanismer såsom exempelvis rapporteringssystem respektive en stark organisationskultur blir viktiga verktyg för att kunna kontrollera vad som kommuniceras muntligt inom organisationer (Marschan et al. 1996, s. 139). Forskare, som har studerat användandet av sociala medier som kommunikationsmedie, har dock kunnat konstatera att om sociala medier används på ett visst sätt så kan kommunikationen uppnå en informell, personlig och interaktiv nivå, så som tidigare elektronisk kommunikation inte kunnat frambringa. Detta resulterar i att den digitala kommunikationen kan uppnå mer av de karaktäristiska drag som förekommer hos muntlig kommunikation (Lovejoy & Saxton 2012, s. 339, 349). Avsaknaden av kompetens och kunskap kring användandet av sociala medier har däremot visat sig vara en stor begränsande faktor för personer som arbetar med kommunikation (Moreno et al. 2015, s. 247).

Forskare har konstaterat att ideella idrottsföreningar kan både lära av och applicera företagsekonomiska strategier och teorier för att främja sin organisation (Forslund 2011, s. 51, 54). Ideella idrottsföreningars ledning kan liknas vid organisationers ledning, därav kan företagsekonomiska teorier och modeller om exempelvis marknadsföring och organisation, användas för att förstå verksamheten. Därutöver har andra forskare poängterat att stora delar av den svenska idrottsrörelsen är eftersatt på det organisatoriska planet (Andersson & Carlsson 2011, s. 763). Företagsekonomisk forskning poängterar bland annat organisationskultur som något som kan främja en organisations effektivitet. Fill (2013, s. 394) konstaterar att ju starkare en organisationskultur är, desto större är möjligheten att kulturen överlever generationsväxlingar och att företaget överlever på lång sikt. Vidare hävdas att en organisations värderingar bör vara formulerade på ett sådant sätt att de lätt anpassas till förändringar i den rådande kulturen. Den individualisering som karaktäriserar samhället påverkar ideella föreningar så tillvida att det ideella arbetet, som styrs av motivation, i större utsträckning syftar till individens

självförverkligande och individualistiska motiv, snarare än kollektivistiska (Yeung 2004, s. 22). Föreningar ställs alltså inför utmaningen att samhället förändras och för att fortsätta vara en attraktiv sysselsättning på människors fritid måste även föreningarna förändras. Förändringar inom och runt omkring organisationer leder till osäkerhet och minskad lojalitet, en stark organisationskultur kan motverka dessa tendenser (Stein 2006, s. 249).

### **1.3 Syfte**

Studien syftar till att undersöka och ge förståelse för hur områdena organisationskultur, värdeskapande samt kommunikation yttrar sig inom ideella idrottsföreningar samt hur detta kan påverka den interna marknadsföringen.

### **1.4 Forskningsfrågor**

- Hur yttrar sig organisationskultur och värdeskapande inom ideella idrottsföreningar?
- Hur arbetar ideella idrottsföreningar med intern kommunikation?
  - Hur kommunicerar ideella idrottsföreningar?
  - Vad kommunicerar ideella idrottsföreningar?
- Kommunieras organisationskultur och mervärden internt?

### **1.5 Avgränsningar**

Ideella föreningar finns inom ett flertal olika verksamhetsområden, avgränsningar görs till idrottsföreningar för att sedan ytterligare begränsa populationen till friidrottsföreningar. Idrotten friidrott väljs på grund av att det är en individuell idrott, eftersom lagidrott troligtvis har en mer naturlig sammanhållning på grund av lagmomentet, vilket gör att en individuell idrott möter större utmaningar när det kommer till sammanhållning. Dessutom finns ett stort behov av ideellt arbete inom friidrotten då tävlingsmomenten kräver många funktionärer. En tredje anledning till att friidrott väljs är att det är den individuella idrotten som har flest utövare i Sverige (Riksidrottsförbundet 2012). Ytterligare avgränsningar görs till friidrottsföreningar i Stockholms län, medlemsföreningarna i Stockholms Friidrottsförbund. Ur Stockholms Friidrottsförbunds medlemsföreningar väljs de idrottsligt mest framgångsrika föreningarna ut för att undersökas.

## 2. Teori

*Utvalda teorier som ger fördjupad kunskap om forskningsområdet presenteras här. Teorierna som tas upp nedan är Organisation som kultur, Konsumentmervärde, Strategisk sportkommunikationsmodell, Sju faktorer för varumärkeshantering samt Integrerad varumärkeshantering. Dessa teorier ger förkunskap inom områdena kultur som ett organiserande verktyg, sportkommunikation, värdeskapande samt intraorganisatoriskt varumärkesbyggande.*

### 2.1 Organisationskultur

Organisationskultur baseras på antropologiska antaganden, där kultur generellt ses som något som ger individer ett accepterat sätt att se på saker, där normer och värderingar används för att reducera osäkerheter (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012, s. 230). Intresset för att studera kultur inom organisationer väcktes under 1980-talet och uppkom utifrån ett upplevt behov av modeller som kunde beskriva det mer irrationella och känslorienterade arbetet inom organisationer. Tanken är att en god kultur inom organisationen skapar effektivitet och konkurrensfördelar för organisationen och dess verksamhet (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 232-233). Inom studier om organisationskultur återfinns tre inriktningar, varav en undersöks närmare i uppsatsen och benämns som *organisation som kultur*. De andra två inriktningarna är *företagskultur* samt *kulturella studier av organisering* (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 232-233). Dessa tas inte upp ytterligare i uppsatsen.

#### 2.1.1 Organisation som kultur

Inom denna inriktning studeras organisationsprocessen, där kultur används för att förstå organisering som ett socialt fenomen (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 237). Kultur skapar ordning, den säger hur människor bör se på världen, vilket gör att en gemensam kultur lägger grunden för de meningar om världen som är gemensamma för individer inom gruppen. Individerna inom kulturen känner gemenskap och utifrån de gemensamma meningarna uppkommer upprepade gemensamma handlingar, vilka ses som grundstenen i organisering (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 237-238). Grundläggande verktyg som skapar kultur är

symboler, ritualer, riter och ceremonier, samt myter, artefakter, ideologi, image och identitet. Dessa verktyg kan ses som uttryck för organisationers kultur, då de uttrycker dess underliggande innehåll (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 239-243). Forskning har påvisat en korrelation mellan kultur och kommunikation inom organisationer, där de två påverkar varandra åt båda håll. En god kultur kan således påverka organisationens kommunikation positivt och en god kommunikation kan påverka organisationens kultur positivt (Stein 2006, s. 259-262).

## **2.2 Konsumentmervärde**

Tankar kring produkters och tjänsters värde för konsumenter har länge funnits inom marknadsföringen och är fortfarande aktuella. Alfred Marshall (1893, s. 91-92) diskuterar tidigt konsumentmervärde, där detta beskrivs som ett upplevt värde som en produkt ger, som är större än den upplevda kostande att anskaffa produkten. Mervärde innehas av både produkter och tjänster och styr konsumenters köpbeslut (Besanko, Dranove, Shanely & Schaefer 2013, s. 296-297). Det upplevda värdet kan mätas i hur mycket kunden är villig att betala eller göra för att anskaffa produkten eller tjänsten. Den punkt där kunden kan anskaffa produkten eller tjänsten likväl som att vara utan den indikerar det upplevda värdet. Det upplevda värdet kan betecknas med B och den upplevda kostnaden kan betecknas med P; mervärdet blir här  $B - P$ . Enkelt uttryckt kan det då konstateras att ju större mervärde en produkt eller tjänst har, desto större är chansen att människor lockas att konsumera produkten eller tjänsten (Besanko et al. 2013, s. 297). Mervärdet kan ökas genom att antingen sänka anskaffningskostnaden eller genom att öka det upplevda värdet (Besanko et al. 2013, s. 297-298). Teorin om konsumentmervärde belyser att saker upplevs ha olika mervärde samt att detta mervärde styr konsumenters köpbeslut. Detta används för att förstå om det, för medlemmar, finns upplevda mervärden i föreningars tjänster. Om det finns upplevda mervärden hos föreningars tjänster kan det förklara varför människor deltar i ideella idrottsföreningar. Om det saknas starka mervärden hos föreningars tjänster kan det förklarar varför människor inte deltar i ideella idrottsföreningar.

## 2.3 Kommunikation

Vikten av kommunikation inom organisationer har länge poängterats av forskare. Vissa hävdar till och med att organisation är kommunikation och vice versa, eller att kommunikation är *“limmet som håller ihop organisationer”* (Pedersen et al. 2007, s. 121). Kommunikation skapar ordning och är en nyckelfaktor till effektivitet i organisationer. Pedersen et al. (2007, s. 121) hävdar att kommunikation bidrar till att bringa klarhet i vad som ska göras och vad andra gör, att se till att medlemmar förstår interna och externa problem som organisationen möter samt klargöra vad individer kan göra för att göra organisationen framgångsrik. Konsekvensen av bra kommunikation är goda relationer eftersom missförstånd och oklarheter reds ut genom att medlemmarna kommunicerar med varandra. Goda relationer skapar i sin tur tillfredsställelse i arbetet, produktivitet, kunskap och engagemang hos medlemmarna (Hård af Segerstad 2002, s. 46-47). Detta leder förhoppningsvis till en framgångsrik organisation. Kommunikation tillsammans med arbets- och samarbetsvilliga medlemmar samt förekomsten av mål och/eller syften för organisationens arbete är grundförutsättningar för att en organisation ska kunna existera (Pedersen et al. 2007, s. 122-123). Somliga skiljer ut idrottskommunikation, där skillnaden mot vanlig kommunikation är att idrottskommunikation är all kommunikation som sker inom eller genom en idrottskontext (Pedersen et al. 2007, s. 76-77).

Forskning har belyst vikten av att, vid intern kommunikation, välja rätt medium för sitt budskap (Cameron & McCollum 1993, s. 218-219). Här kan mediets *“rikhet”* (efter engelskans; *“richness”*) samt mediets effektivitet i att förmedla meddelandet till mottagaren spela roll. *“Rikhet”* syftar till den mängd information som mottagaren upplever förmedlas genom kommunikationskanalen (White et al. 2010, s. 69-70).

En envägskommunikationsprocess, i sin enklaste och mest basala form består av minst en sändare, ett meddelande samt en mottagare. Den befinner sig i en kontext där omvärlden kan påverka de olika beståndsdelarna i olika stor utsträckning. Effektiv kommunikation uppnås för det första, när källans meddelande når fram till mottagaren. För det andra, när källan kan förpacka sitt budskap på så sätt att mottagaren tolkar budskapet på ett sådant sätt som källan ämnade det. Det uppstår svårigheter i denna process på flera punkter, källan kan förpacka sitt



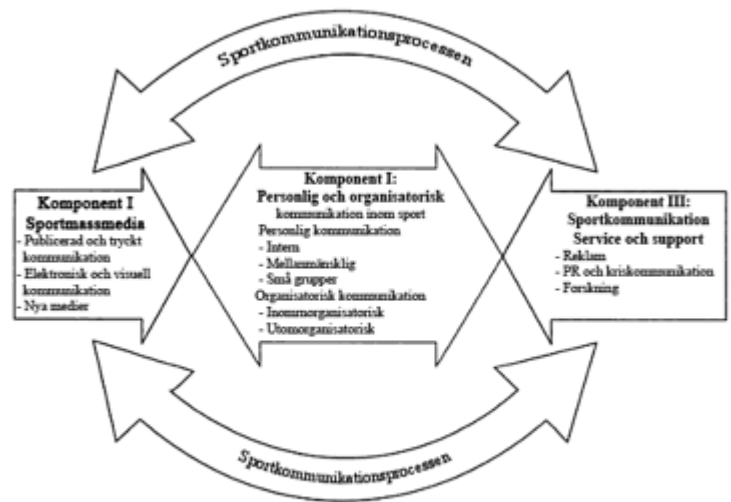
budskap på fel sätt, så att meddelandet inte förmedlar det budskapet som var tänkt. Mottagaren kan tolka budskapet på ett annat sätt än källan tänkt. Dessutom finns flera faktorer i omgivningen som kan störa, påverka eller blockera budskapet på vägen mellan källan och mottagaren, detta benämns ofta för “*brus*” (Pedersen et al. 2007, s. 80-83). Därför är det av stor vikt att meddelandet når mottagaren och tolkas så som sändaren hoppas. Vikten av att förmedla rätt meddelande till mottagaren är förstås också stor för sändaren, oavsett vem mottagaren är. Om mottagaren är en intern part, låt säga medlemmarna inom organisationen, kan ett tydligt meddelande generera en god organisationskultur vilket stärker det interna varumärket. Om mottagaren istället är en extern part kan en stark organisationskultur ge ett tydligare meddelande, vilket stärker det externa varumärket (Fill 2013, s. 403-404). Därför är det viktigt att organisationer kan hantera sin interna kommunikation. Kommunikationsprocessen kan ses som en cirkulär process där människor delar symboler, när de skapar mening och/eller värden, genom interaktion (Pedersen et al, s. 76). En del av denna mening eller de värden som idrotten har kunnat ge människor är samhörighet och gemenskap, underhållning, en flykt från vardagsbördor och minskade klyftor mellan olika samhällsgrupper (Pedersen et al. 2007, s. 49, 52-54).

### 2.3.1 Strategisk sportkommunikationsmodell

Pedersen et al. (2007, s. 76) presenterar en modell för kommunikation som sker inom eller genom en idrottskontext.

Idrottskommunikation definieras genom att presentera en cirkulär process där människor inom eller genom en idrottskontext delar symboler och därigenom skapar mening genom interaktion. Figur 1 visar den *Strategiska sportkommunikationsmodellen* (Pedersen et al. 2007, s. 85). Pilarna som bildar en cirkel symboliserar

sportkommunikationsprocessen. Processen består en sändare, ett meddelande samt en mottagare. Utöver detta finns feedback som går mellan sändaren och mottagaren. Slutligen omges detta av



Figur 1. Strategisk Sportkommunikationsmodell

omgivningen och dess “*brus*”, det som kan påverka eller störa meddelandet (Pedersen et al. 2007, s. 80). Därefter görs uppdelningar av idrottskommunikationen på tre områden: personlig alternativt organisatorisk kommunikation, sportmassmedia samt idrottskommunikationens service- och supportfunktioner.

## 2.4 Skapande av varumärken

Att ha en medveten strategi kring att bygga upp ett varumärke för organisationers verksamhet har pekats ut som ett viktigt verktyg för organisationens framgång (Besanko et al. 2013, s. 367-369). Teorierna nedan beskriver hur en organisation kan bygga och hantera sitt varumärke.

### 2.4.1 Sju faktorer för intern varumärkeshantering

Något som blir mer och mer vanligt är att företag inser vikten av att utbilda medarbetarna i företagslinjen för att på så vis bygga ett stöd för verksamheten internt. För att strukturera hur företag bör gå till väga har Manhart och Torres (2007, s. 56-58) identifierat sju nyckelfaktorer som styr huruvida den interna varumärkesutvecklingen blir lyckad eller inte:

1. *Organisation*: Kulturförändringar kan vara svåra att genomföra men är ibland nödvändiga om en alltför stor differens uppstått mellan företagskulturen och organisationens mål.
2. *Information*: Det är viktigt att tillhandahålla kunskap om interna och externa förhållanden då dessa kan resultera i förändringar i målen.
3. *Management*: Ju högre post inom företaget, desto viktigare är det att inte bara indirekt trycka på de interna programmen utan att aktivt jobba för att de efterlevs. Det viktiga är att synas, inte att stå i bakgrunden.
4. *Kommunikation*: Det beskrivs som kritiskt att hålla alla informerade. Men informationen får inte heller vara överbelastande.
5. *Strategi*: Strategierna bör anpassas för att reducera risken för konflikter mellan organisationens interna och varumärkets kommunicerade värderingar.
6. *Medarbetare*: En grundförutsättning för att nå framgång är att medarbetarna får den uppbackning de behöver. Det är viktigt att rekrytera rätt personer samt motivera och belöna de existerande.

7. *Utbildning*: Det är nödvändigt att följa och förstå medarbetarnas attityder, viljor och uppfattningar för att hålla organisationsmålen i fas med den interna attityden.

#### **2.4.2 Integrerad varumärkeshantering**

Malmelin och Hakala (2009, s. 249) beskriver teorin om integrerad varumärkeshantering. Där inkluderas hela organisationen, som helhet, för att skapa ett enhetligt och tydligt varumärke. Genom att låta organisationens värden, mål och vision styra hur organisationens verksamhet bedrivs kan ett sammanhållet varumärke skapas. Det är en fördel att ha ett starkt, sammanhållet varumärke som går igen i alla organisationens delar, då det blir tydliga för samtliga parter vart organisationen står. Varumärkets rykte främjas av en sammanhållen framställning, där både interna och externa parter är delaktiga i att skapa ett bra eller dåligt rykte för organisationen. Ryktet har stor betydelse för organisationens framgång då det i stor utsträckning påverkar konsumenters och andra intressenters val att konsumera organisationens varor eller tjänster (Malmelin & Hakala 2009, s. 249).

Integrerad varumärkeshantering är uppdelad i tre dimensioner:

1. Organisationen styrs av varumärket
2. Kommunikationen styrs av varumärket
3. Ryktet styrs av varumärket

Logiken bakom integrerad varumärkeshantering ser då ut som följer:

- Varumärkets värden, mål och vision är det som styr organisationens verksamhet samt kommunikationen inom hela organisationen
- När organisationens kommunikation styrs av varumärket kommer samtliga enheter skapa en sammanhållen och konsekvent bild mot konsumenter och andra intressenter
- Varumärkets rykte skapas i all publicitet om det samt av allt som berättas om det. Ryktet guidar konsumenters beslut och handlingar samt utformningen av varumärkets värden

## 2.5 Teorisammanfattning

*Organisation som kultur* ger förståelse för hur organisering uppkommer, inte bara rationellt och mekaniskt, utan också på ett irrationellt och känslobetingat plan. Den påvisar hur en organisation kan förstås utifrån den gemensamma synen på världen som förekommer mellan organisationens medlemmar samt hur den skapas genom kulturella uttryck och symboler.

*Konsumentmervärde* ger forskarna förståelse om vad mervärde är samt hur mervärde skapas. Eftersom mervärde påverkar konsumenters köpbeteenden positivt, är det av intresse att identifiera mervärden hos studieobjekten, för att eventuellt kunna förklara föreningars framgångar alt. motgångar.

*Den strategiska sportkommunikationsmodellen* förklarar hur sportkommunikation ser ut. Denna modell ger förkunskap om vad idrottsspecifik kommunikation består av samt hur den vanligtvis genomförs. Detta för att bättre förstå den kommunikationskontext som studieobjekten befinner sig inom.

*Teorier kring varumärkeshantering* belyser vikten av att strategiskt arbeta med att skapa ett varumärke samt hur detta kan hanteras inom organisationer. *Sju faktorer för intern varumärkeshantering* ger kunskap om hur organisationer använder vissa verktyg för att skapa ett internt varumärke. *Integrerat varumärkesbyggande* ger förståelse för hur organisationer kan bedriva sin verksamhet för att inkludera samtliga delar i organisationen i ett gemensamt varumärkesbyggande. Teorierna används för att hitta indikatorer på hur föreningar arbetar med att skapa ett internt varumärke.

## 3. Metod

*I följande kapitel beskrivs och motiveras val av metod för denna studie samt tillvägagångssättet för genomförandet av den samma.*

### 3.1 Kvalitativ metod

Studien syftar till att studera människor som i en viss kontext interagerar med varandra, nämligen medlemmar i friidrottsföreningar som på ett eller annat sätt kommunicerar och därmed interagerar. Vissa uttrycker att världen är uppbyggd på en struktur av människors verklighet, som bygger på att människor tillskriver mening till saker som händer och sker i deras omgivning samt att deras tolkning av detta styr deras handlingar. Detta epistemologiska synsätt kallas interpretativt och denna studie ämnar undersöka den subjektiva verklighet som studieobjekten upplever (Bryman & Bell 2005, s. 29-30). En mening behöver inte vara en statisk, absolut sanning, den kan komma att påverkas och revideras över tid och kan skilja sig åt mellan olika människor. Denna ontologiska ståndpunkt kallas konstruktionism och studien utgår ifrån detta perspektiv (Bryman & Bell 2005, s. 33-34). Samhällsvetenskapens studieobjekt skiljer sig från naturvetenskapens studieobjekt på så vis att den samhällsvetenskapliga forskningen vill mäta en subjektiv social verklighet, där objekten ger en subjektiv mening åt saker som sker i deras omgivning. En naturvetenskaplig forskare vill mäta en objektiv sanning. Eftersom denna undersökning grundar sig på en tro om att det inte finns en objektiv sanning i den sociala verkligheten så lämpar sig en kvalitativ metod bättre än en kvantitativ (Bryman & Bell 2005, s. 29). Forskarna vill förstå hur medlemmarna i de ideella friidrottsföreningarna uppfattar det interna varumärket och hur det förekommer. Detta ska uppnås genom att försöka se deras verklighet, det vill säga, att se världen genom deras ögon. Vikt kommer dessutom att läggas vid att ta i beaktning den specifika kontext som medlemmarna befinner sig i, då omgivningen har betydelse för människors beteenden (Bryman & Bell 2005, s. 312-314.).

Undersökningen präglas av ett abduktivt förhållningssätt, vilket innebär att det varken är primärdata eller teoretiska föreställningar som i första hand lägger grunden, utan en dynamisk sammankoppling av dem. Utan teoretisk förståelse ter det sig ohållbart att tolka ett fenomen i

vetenskaplig mening och likväl så ter sig en rent deduktiv ansats ohållbar då forskaren otvivelaktigt kommer göra egna tolkningar av det identifierade fenomenet (Alvehus 2013, s. 109).

## **3.2 Semi-strukturerade intervjuer**

Valet av datainsamlingsmetod för primärdata föll på semi-strukturerade personliga intervjuer då de av sin natur är öppnare än de strukturerade men inte fullt så öppna som de ostrukturerade (Denscombe 2009, s. 234). Fördelen med personliga intervjuer jämfört med gruppintervjuer är dels av praktisk natur eftersom den är lätt att anordna då endast informant och forskare behöver finna lämplig tidpunkt att träffas. Utöver detta så kommer den data som intervjun uppbringar från en av näromgivning opåverkad källa, vilket ger forskaren ökad möjlighet att få dels känslig men även privilegierad information. Med privilegierad information avses information av sådan art att den ger ökad inblick och förståelse samt att anskaffningssättet påvisar förtroende från uppgiftslämnaren då denna typ av information inte tillhandahålls öppet (Denscombe 2009, s. 233). Intervjuformen som sådan innefattar en färdig lista med ämnen likt de strukturerade intervjuerna medan tillvägagångssättet påminner mer om de ostrukturerade. Informanten främjas till att mer utförligt kunna tala om ämnena som tas upp samt utveckla sina åsikter och synpunkter snarare än att endast besvara de frågor som förberetts. (Denscombe 2009, s. 233-235). Det frågeformulär som används som intervjuguide återfinns, i sin helhet, i bilaga 1 och består av tre delmoment. De inledande frågorna berör respondentens position i föreningen samt lite grundläggande information. Huvudparten av frågorna rör sedan föreningens kommunikation och medlemmarnas inställning för att sedan avslutas med att respondenten ges möjlighet att beskriva ett drömscenario samt vad som krävs för att komma dit.

### **3.2.1 Primär- och sekundärdata**

Studien använder sig av både primär- och sekundärdata. Primärdata, den av forskaren insamlade datan, består av den information som samlas in i samband med de intervjuer som utförs samt kompletteras med observationer i form av publiceringar från föreningarnas digitala kommunikationskanaler. Observationen av de digitala kommunikationskanalerna utförs under en 30-dagarsperiod mellan datumen 15 april till 15 maj 2015. Datnan redovisas som tabeller, som är

kategoriserade efter sitt innehåll samt efter vilka medlemstyper som återfinns. Denna datas kategorisering är inte till grund för de teman som återkommer i kapitel 6. Analys. Jämförelsen mellan primärdata görs för att hitta eventuella likheter och skillnader mellan vad föreningsrespondenterna hävdar att de och deras föreningar vill förmedla gentemot vad som, de facto, publicerar på sina officiella kommunikationskanaler. Därutöver har sekundärdata, som samlats in av utomstående, i form av statistik och vetenskapliga publikationer med anknytning till idrottsvärlden, studerats och används som referensmaterial. Primärdatan från de semi-strukturerade intervjuerna samt sekundärdatan är de som ligger till grund för de teman som förekommer i kapitel 6. Analys.

### 3.3 Urval

De föreningar som väljs ut för att studeras är de friidrottsföreningar som ingår i Stockholms Friidrottsförbund och som dessutom är de mest idrottsligt framgångsrika. Detta baseras på Svenska Friidrottsförbundets årliga poängsammanställning över föreningars aktivas placeringar på årets samtliga senior-SM-tävlingar, den s.k. Standaren. I Standaren räknas poängplaceringar från de 11 senior SM-tävlingarna från året samman till en rankingslista för de deltagande föreningarna. Föreningarnas aktivas placeringar, från 1 till 6 på respektive SM-tävling, ger den sammanlagda föreningspoängen som sedan sammanställs till Standarens slutställning. Poängskalan

är 7-5-4-3-2-1 för respektive placering 1-6. Urvalet baseras på slutställningen av Standaren 2014, där de Stockholms-baserade föreningarna sammanställs i en poängtabell utefter placeringen på listan. Föreningarnas placering för män respektive kvinnor slås ihop, i den mån en de finns placerade på respektive lista. Om en förening inte finns placerad på någon av könen lista har denna förening tilldelats högsta poäng, det vill säga 54, för att göra uträkningen möjlig.

Maxpoängen 54 har valts då förbundets lista går till plats 53 och om föreningen inte är med på

*Tabell 1. Standarens sammanställning*

Klubb	Män	Kvinnor	Totalt
Hässelby	2	1	3
Spårvägen	1	3	4
Hammarby	6	6	12
Huddinge	7	13	20
Lidingö	25	7	32
Täby	45	15	60
Tureberg	8	54	62
Tumba	53	18	71
Fredrikshof	18	54	72
Hellas	30	54	84
Sundbyberg	54	32	86
Väsby	34	54	88
Bromma	40	54	94

listan tilldelas densamma således poängen 54. Placering 1 ger 1 poäng och den mest framgångsrika föreningen blir alltså den som har lägst sammanlagd poäng. Utifrån detta väljs de bäst placerade föreningarna ut (Svenska Friidrottsförbundet 2015). Val av intervjuperson från respektive förening görs utifrån den person som är bäst lämpad för undersökningens syfte. I detta fall eftersöks den person som är mest delaktig i föreningens arbete med kommunikation samt är heltidsanställd i föreningen. Då föreningars organisationer inte alltid ser identiska ut så eftersöks inte en person med en viss befattning. Detta har som konsekvens att de personer som intervjuvas eventuellt har olika arbetsuppgifter och är delaktiga inom de undersökta områdena i olika stor utsträckning. Urvalet är ett bekvämlighetsurval, då de utvalda respondenterna inte är representativa för populationen. Undersökningens resultat kan därmed inte generaliseras utöver urvalet, dock är förhoppningen att resultaten kan ge en förståelse för respondenterna samt ligga till grund för testbara hypoteser i framtida forskning om undersökningsområdet.



### 3.4 Studieobjekt

Respektive förenings representant väljs ut utifrån kriterierna att respondenten ska vara anställd inom föreningen, arbeta på kansliet samt företrädesvis ansvara för den interna kommunikationen. I tabellen nedan sammanställs allmän information om de utvalda föreningarna samt viss rådata från intervjuerna.

Tabell 2. Studieobjekt

	Hässelby SK	Spårvägens FK	Huddinge AIS	IFK Lidingö	Täby IS
<b>Standarenrank</b>	1	2	4	5	6
<b>Antal medlemmar</b>	1300-1800	drygt 500	ca 1100	drygt 1700	ca 1350
<b>Aktiva medlemmar</b>	400	ca 350	750	drygt 1000	ca 1250
<b>Upplevd ökning/ minskning av medlemsantalet</b>	Minskning	Ökning	Ökning	Ökning	Ökning
<b>Anställda på kansliet</b>	5	2	2	4	2
- <b>Varav heltid</b>	5	1	2	1	1
- <b>Varav deltid</b>	0	1	0	3	1
<b>Intervjudatum</b>	20 april 2015	29 april 2015	30 april 2015	23 april 2015	27 april 2015
<b>Intervjutid</b>	71 min	64 min	59 min	62 min	69 min
<b>Intervjuplats</b>	Föreningens kansli	Föreningens kansli	Föreningens kansli	Föreningens kansli	Föreningens kansli
<b>Respondentens befattning</b>	Kanslist	Kanslist	Sportchef	Klubbchef	Kanslist
<b>Respondentens akademiska bakgrund</b>	Journalist	Idrottskonsulent	Gymnasieutbildning	Civilekonom	Idrottspedagog
<b>Verksamhet från</b>	10 års ålder	10 års ålder	7 års ålder	7 års ålder	8 års ålder

## **3.5 Bedömningskriterier för kvalitativ forskning**

Arbetet med denna studie genomförs med en strävan att generera ett färdigt arbete av så god kvalitet som möjligt. Denna kvalitet kan förslagsvis bedömas utifrån speciella bedömningskriterier för kvalitativ forskning nämligen trovärdighet och äkthet. Dessa kriterier används då de är bättre anpassade till kvalitativ forskning än de mer traditionella bedömningskriterierna reliabilitet och validitet, som bättre lämpar sig för kvantitativ forskning. Trovärdighet och äkthet förutsätter inte, så som reliabilitet och validitet, att det är möjligt att komma fram till en enda absolut sanning om världen, därav dess lämplighet för kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2005, s. 306).

### **3.5.1 Trovärdighet**

För att öka tillförlitligheten hos studien sker arbetet utefter de etiska regler och riktlinjer som finns för forskning, se stycke 3.7. Forskarnas strävan är att undersöka det valda området så djupt och detaljerat som möjligt, därav valet att redan innan empiriinsamlingen studera befintlig forskning på området för att få en djupare kunskap. Detta för att kunna formulera undersökningens utformning, vilket önskas leda till ett större djup i insamlad empiri, vilket förhoppningsvis ska ge en förbättrad överförbarhet. Under hela arbetets gång redogörs och motiveras de valda metoderna och dokumentationerna genom hela forskningsprocessen, för att göra studien så pålitlig som möjlig. Dessutom granskas arbetet kontinuerligt av forskarkollegor från Södertörns Högskola, detta ökar även det studiens trovärdighet.

### **3.5.2 Äkthet**

För att ge en rättvis bild i resultaten av studien poängteras att dessa är de undersökta personernas subjektiva verklighet och utger sig därmed inte för att beskriva någon annan subjektiv verklighet, heller inte en objektiv sanning. Genom att ställa frågor som får respondenterna att tänka efter och sätta ord på fenomen samt uttömmande beskriva sina upplevelser om undersökningsområdet, finns förhoppningar om att respondenter, såväl som forskarna, lär sig saker om undersökningsområdet som kan vara till nytta. Detta ökar studiens ontologiska autencitet. Genom att, tillsammans med forskarna, utforska den sociala verklighet som respondenterna befinner sig i finns förhoppningar om att diskussionen under intervjuerna leder till ökad förståelse för

respondenten och berörda medmänniskor. När respondenten får poängtera vilka moment som upplevs viktigast och tydliggöra dessa tror forskarna att respondenterna lättare kan vidta åtgärder för att uppnå eller värna om dessa viktiga saker. Detta ökar undersökningens pedagogiska, katalytiska samt taktiska autenticitet (Bryman & Bell 2005, s. 308-309).

### **3.6 Forskarnas roll i forskningsprocessen**

Forskarna i denna studie har erfarenheter och förkunskaper som leder till att analys, diskussion och slutsats för undersökningen präglas av forskarnas subjektiva tolkningar. Båda parter har personlig erfarenhet av idrottsföreningar, vilket ses som en fördel i arbetet då denna förkunskap ger insikt i de problem som idrottsföreningar kan möta. Detta gör att relevanta frågor kan ställas under intervjutillfällena samt att en djupare insikt kan nås genom all insamlad empiri.

En av forskarna är aktiv inom en av de utvalda föreningarna. Detta poängteras för att inte påverka studiens trovärdighet och äkthet negativt, vilket skulle kunna bli konsekvensen om informationen utelämnas och sedan uppdagas i ett senare skede. Den förkunskap som detta genererar kan medföra en djup insikt i studieobjektens situation men även en subjektiv tolkning av empirin som präglas av förkunskapen snarare än vad som faktiskt framkommer. För att förhindra att en allt för hög grad av subjektiv tolkning förekommer sker arbetet med analys, diskussion och slutsats som ett samspel mellan båda forskarna, där båda måste vara överens om den tolkning som slutligen framställs i rapporten.

### **3.7 Analysmetod av empiri**

Arbetet att analysera empirin följer en iterativ process där det insamlade materialet reduceras och valda delar av detta presenteras i kategorier utefter de områden som de representerar.

Kategorierna kontrolleras kontinuerligt mot empirin för att säkerställa dess giltighet (Alvehus 2013, s. 109-112). Primärdatan från de semi-strukturerade intervjuerna presenteras under kategorier, i textform. Den primärdata som utgörs av föreningarnas digitala kommunikation presenteras i tabeller som är kategoriserade efter inläggens innehåll samt efter de medlemstyper som förekommer. I kapitel 6. Analys belyses eventuella likheter, skillnader samt paradoxer

mellan den insamlade empirin samt mellan empiri och befintlig teori. Detta lägger grunden för studiens slutsatser kring undersökningens resultat (Alvehus 2013, s. 111-113).

### **3.8 Forskningsetiska riktlinjer**

För att skydda de personer som ingår i undersökningen ska forskarna följa vissa riktlinjer vid forskningen. För svenska forskare gäller fem etiska principer: informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitets- och anonymitetskrav, nyttjandekrav samt falska förespeglingar.

Dessa innebär i tur och ordning (Bryman & Bell 2005, s. 556-557):

- Informationskrav: Forskaren ska informera medverkande personer om undersökningens syfte samt om vilka moment som ingår i undersökningen.
- Samtyckeskrav: Deltagaren ska vara medveten om att deltagandet sker av egen fri vilja och att det kan avbrytas om så önskas.
- Konfidentialitets- och anonymitetskrav: De uppgifter som behandlas i undersökningen, som rör deltagarna, ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Dessa uppgifter får inte riskera att hamna i obehörigas händer. Då föreningarna är publika kommer det framgå vilken förenings representant som uttryckt vad men namn på respondenten utelämnas.
- Nyttjandekrav: De uppgifter som samlas in från deltagare i undersökningen kommer endast användas till den tilltänkta undersökningen
- Falska förespeglingar: Forskaren ska inte ge deltagarna falsk eller vilseledande information om undersökningen.

För att följa dessa etiska riktlinjer läggs stor vikt vid informering till deltagarna. Intervjuerna inleds med att dessa riktlinjer framförs till respondenten(erna). På detta sätt är samtliga deltagare medvetna om studiens syfte och de etiska riktlinjer studien utgår från.

## 4. Empiri

*Under detta avsnitt redovisas valda citat från de genomförda intervjuerna samt valda delar ur de utförda observationerna.*

### 4.1 Intervjuinnehåll

Här redovisas citat från genomförda intervjuer, utefter de områden som forskarna anser att de belyser.

#### 4.1.1 Verksamhetsbeskrivning

Respondenterna ombeds att beskriva verksamheten som de är aktiva inom samt att ge sin uppfattning om vad föreningens kärna är. Fram träder en bild av en verksamhet som vill uppnå något större än den vid första anblick kan uppfattas som. Samtliga respondenter uttrycker en vilja att verksamheten ska uppnå en position i medlemmarnas liv där det inte bara handlar om träning och tävling. De vill skapa en aktivitet som innehåller både träning och tävling, men också mjuka värden såsom relationsskapande och gemenskapsbyggande. Respondenterna vill att medlemmarna ska få både fysiska och psykiska behov tillfredsställda:

*“Det är just det här med sammanhållningen och komma ner på träningen som ett gäng. Sen behöver man inte springa samma intervaller men komma ner och träffas och ha kul och prata lite skit” [Kanslist, Spårvägen]*

Gemensamt för samtliga respondenter är uppfattningen om att deras respektive förening strävar efter att ha verksamhet för alla typer av människor:

*“Vi är en förening som är, jag brukar använda ordet ‘inkluderande’. Det innebär att vi har plats för alla, vi vill gärna att alla i familjen ska kunna vara med. Att vara med och träna och tävla om man vill det. Alltså både barnen och föräldrarna och kanske mormor och morfar också på olika sätt. Man kan både träna, tävla, vara ledare, vara funktionär, hjälpa till vid våra arrangemang, det finns mycket att göra” [Klubbchef, Lidingö]*

Genom att sträva efter en välkomnande atmosfär samt en gemenskap inom föreningen vill respondenterna uppnå en personlig relation inom föreningen och mellan dess medlemmar. Flera respondenter belyser vikten av det personliga mötet samt att se och uppmärksamma sina medlemmar. Detta, menar de, ska leda till att medlemmarna känner mening med att delta i verksamheten samt känner ett personligt ansvar för att utveckla föreningen. Det här är av största vikt då studieobjekten är ideella föreningar som bygger sin verksamhet på frivilligt arbete. Så här beskriver en respondent den personliga och informella stämningen som finns i den aktuella föreningen:

*“Den lilla föreningen, eller den lilla i det stora. Att vi verkligen, föreningen känns ganska liten fast den är stor. Och det är storheten med föreningen skulle jag säga. Det är därför vi har en ganska bra sammanhållning och att både aktiva, tränare och ledare stannar kvar länge i föreningen“* [Sportchef, Huddinge]

En annan respondent uttrycker sambandet mellan gemenskap och att känna sig delaktig:

*“Gemenskap skulle nog vara vår själ. Jag tror att det handlar om både gemenskap i din träningsgrupp eller gemenskap med de som du träffar på träning och tävling. Just också för att vi jobbar med andra saker än träning men sen också gemenskap över generationsgränser och i familjerna, att man känner att även om du är en mamma som aldrig tränar så känner du att DU är föreningen, och det är ganska häftigt. Det är värdet, kulturen liksom”* [Kanslist, Hässelby]

#### **4.1.2 Föreningens fördelar**

Respondenterna beskriver sina uppfattningar om vad medlemskapet i just deras förening har för fördelar för medlemmarna. En något delad bild träder fram där föreningar som hävdar att de har en stor koncentration av medlemmar i de yngre åldrarna helst satsar pengar på utbildning av ledare. Respondenterna i fråga menar att kompetenta ledare kan ge bra träning, vilket är det viktigaste värdet på lång sikt:

*“Den del av våra kostnader som vi satsar på tränare kontra den del vi satsar på aktiva är unik, för det är många andra klubbar, där du ger aktiva så här mycket pengar och de får en sådan här stor satsning ekonomiskt. Vi satsar på tränarna, här får du de bästa tränarna. Du får då jättebra träning här” [Kanslist, Täby]*

Andra föreningar, som har ett större fokus på senior och elit, pekar på de ekonomiska bidrag som ges till aktiva, som då ses som en stor fördel. Det ekonomiska stödet till aktiva ska ge förutsättningar för att de ska kunna ha ett större fokus på en elitsatsning:

*“De aktiva som söker sig hit de, för dem är det ju liksom, de söker sig ju till ekonomiska muskler och de ser att vi anstränger oss för att vara hederliga mot de aktiva. Jag tror att de känner en trygghet. Och de ser att de som är med i vår klubb kan ha den här tryggheten även om man är skadad eller om något annat händer” [Kanslist, Hässelby]*

En förening sticker ut från de andra då dess respondent främst lyfter fram det sociala inom föreningen som det största värdet. Respondenten berättar om resor, bowlingkvällar och flertalet gemensamma träningar för att bygga upp en stark gemenskap:

*“Det behöver inte bara vara fokuserat på träning hela tiden, det kan vara att man åker iväg på läger. Vi har ju mycket aktiviteter såsom bowlingkväll, biokväll, sådant. Men det skulle man vilja göra ännu mer av egentligen. För det är sådant som får våra ungdomar att stanna inom idrotten, att man har sitt sociala liv i idrotten” [Klubbchef, Lidingö]*

Det finns ekonomiska kostnader förknippade med medlemskap i idrottsföreningar, det gäller samtliga studieobjekt. Detta är något som en förening försöker påverka genom att göra det mindre ekonomiskt kostsamt att vara medlem hos dem. Däremot ökas andra kostnader istället, då föreningen i gengäld vill att medlemmarna ställer upp och arbetar ideellt:

*“Det är jättebilligt att vara medlem i våran klubb, jag vet inte om någon klubb är billigare i Stockholmsområdet. Vi drar in våra pengar på loppen så då vill vi ligga lågt med medlemsavgiften istället. Men vi kräver i gengäld att man som medlem är med och hjälper till där. Vi får in pengar från det där, det är så vi lever”* [Kanslist, Hässelby]

Det ideella arbete som utförs kan dock medföra att andra värden skapas. Genom att medlemmar kan arbeta ideellt inom föreningar bidrar de till att verksamheten fortsätter att fungera och kan generera positiva värden. Ett par respondenter beskriver dessa värden som psykisk och fysisk stimulans, en annan pekar specifikt på barnverksamheten och dess fördelar:

*“Målet för barnen är att de ska ha kul samtidigt som vi ger dem resurser att utvecklas. Ibland pratar man om att det här ideella ledarskapet kommer dö ut helt eller det ideella arrangemanget kommer dö ut men det tycker inte jag man ser, utan folk är beredda att ställa upp och speciellt om det är för barnen. Då är föräldrarna gärna med”*  
[Kanslist, Spårvägen]

#### **4.1.3 Intern kommunikation**

Respondenterna ombeds beskriva hur den interna kommunikationen ser ut i deras förening. Här lyfter samtliga respondenter fram vikten av den muntliga kommunikation som går via föreningens ledare. De menar att det är ledarna som är de viktigaste sändarna för den muntliga delen av den interna kommunikationen. Här eftersträvas rak och tydlig kommunikation, för att undvika missförstånd samt klargöra var föreningen står i sakfrågor. En respondent resonerar kring varför det är så viktigt med muntlig kommunikation inom den aktuella föreningen. Direkt muntlig kommunikation, tror respondenten, kan leda till att en ökning av medlemmarnas motivation till att engagera sig inom föreningen:

*“Jag tror att man behöver ha den här tydligheten att personligen bli uppmärksammas och uppvaktad: ‘Vi behöver dig, jag tror att du skulle passa perfekt för att lösa den här uppgiften’. Allt annat är så himla lättflyktigt kors och tvärs. Det är det man reagerar på idag: ‘jaha du behöver mig’, det personliga mötet”* [Sportchef, Huddinge]



Den muntliga kommunikationen är viktig på ett annat sätt också, därför att det är den som sker dagligen ute i verksamheten. Det är vanligen så att medlemmarna kommunicerar med varandra genom direkt muntlig kommunikation i samband med någon verksamhetsaktivitet:

*“Kommer det från styrelsen går det via oss här sen så, all info går här via oss ut. Men det är mailledes liksom, sen har vi våra egna tävlingar som blir andra kommunikationsnav, det är där medlemmarna träffas liksom. Det är här på träningsarenan, som också det blir som ett kommunikationscentra, det informella medlemssnacket”* [Sportchef, Huddinge]

Förutom den muntliga kommunikationen har samtliga föreningar telefonkommunikation genom respektive kansli. Dessutom sker stora delar av kommuniceringen av information via digitala kanaler, så som mail, vilket poängteras i citatet ovan. Andra digitala kanaler som används är webbsidor och Facebooksidor. Samtliga föreningar har en webbsida men endast två föreningar har officiella Facebooksidor, somliga andra använder sig av slutna grupper som inte är öppna för allmänheten. En respondent förklarar hur den aktuella föreningen använder sig av webbsidan och Facebooksidan:

*“Tanken är att nå medlemmar och övriga i ett större forum, det blir ju hemsidan, den är väldigt riktad, den når inte alla. Har du inte hemsidadressen eller verkligen söker på vår hemsida kommer du inte dit. Men däremot, syns du på Facebook så delas det och allting och då får du upp det av andra anledningar, och då finns man av den anledningen. Syns man så finns man”* [Sportchef, Huddinge]

Flertalet respondenter tar upp att det är svårt att få tillräckligt med feedback från medlemmarna. En respondent förklarar att om det ens förekommer någon feedback så är det när det är något som är dåligt, annars hörs ingenting. En annan respondent förklarar hur föreningen försöker arbeta med att nå ut med information internt men att föreningen även vill bjuda in till dialog med sina medlemmar samt varför det är så viktigt:

*“Målet är att nå ut med viktig information till våra medlemmar, om vi pratar information. Kommunikation handlar om att få till stånd en effektiv dialog med medlemmarna men också en kvalitativ och bra dialog med medlemmarna så vi verkligen förstår vad som är viktigt för dem och de ibland måste förstå vad klubben står för. Och då är medlen mer att göra det proffsigare, för gör man det proffsigt så är det lättare att ta till sig det vi säger”*  
[Klubbchef, Lidingö]

#### **4.1.4 Intern samverkan**

Respondenterna ombeds beskriva hur de går till väga när arbetet inom föreningarna ska organiseras. Det som flertalet respondenter poängterar är att det är den interna interaktionen som ska leda till en ökad *gemenskap*. Det är ett ord som flera ständigt återkommer till:

*“Jag skulle nog ändå säga, även om vi inte har det nedpräntat, att ordet ‘gemenskap’ skulle vara vår själ. Jag tror att det inte är något som kommer så här utan det är att föreningen startades 1932, vi har arrangerat vårt stora lopp 50 gånger, det har byggt det där ordet ‘gemenskap’. Plus att idrottsorganisationen har skötts på ett proffsigt sätt”*  
[Klubbchef, Lidingö]

Genom att införliva en gemenskapskänsla hos medlemmarna vill föreningar få fler att hjälpa till med ideellt arbete inom föreningarna. Genom att delta aktivt i föreningens verksamhet tror en respondent att föreningens medlemmar lättare kan ta till sig det som föreningslivet har att erbjuda:

*”Den där föreningskänslan, det kräver att de måste vilja känna och ta till sig den. Det är inget man kan bara slänga på dem, utan det är något som man måste själv uppleva och komma in i. Man måste bli delaktig, man kan inte stå utifrån och bara observera. Då får man en uppfattning men när man kommer in i det och lär känna individerna som är aktiva i föreningen då kommer man få den känslan ganska snabbt faktiskt“*  
[Sportchef, Huddinge]

Deltagandet kan ske på olika sätt men vanligtvis är det i anslutning till träning eller tävling. Här beskriver en respondent hur dennes förening försöker göra det mer attraktivt för medlemmarna att delta som funktionärer i tävlingssammanhang:

*”Nio av tio tycker att det är ganska trevligt, alltså för först är det: ‘det här kan inte jag, jag kan ingenting om friidrott, jag kan inte göra någonting’. Men kratta kan man göra, det har alla gjort förr, lyfta upp en ribba kan man göra. Man avdramatiserar det hela, när man får dit dem så tycker de att det är ganska trevligt. Vi serverar dem, de har mat och det är fika. Vissa andra arrangerar har ingenting. Så vi försöker att få till trevnadskänslan och det här familjära att, när man får tid över, kunna gå och ta en kaffe och bulle”* [Sportchef, Huddinge]

Vidare identifieras problematiken med de som av olika anledningar inte kan, eller av annan anledning är oförmögen att medverka i aktiviteterna och en respondent beskriver sin förenings åtgärdsplan för detta på följande vis:

*”Om man inte är med på funktionärsbiten, då får du göra något annat i stället och så får man ta en dialog. Man kan sitta i en kommitté, man kanske är helt icke- idrottsintresserad och då kanske man är duktigt på IT, någon pappa liksom, som kan komma hit och hjälpa oss med någonting som har med IT att göra”* [Klubbchef, Lidingö]

Däremot uttrycks en svårighet att rekrytera ideell arbetskraft samt att överlag engagera fler i föreningens verksamhet:

*“Det finns inte samma, det här familj- storhetsgrejen med föreningar längre”*  
[Sportchef, Huddinge AIS]

Vikten av att hålla sina medlemmar informerade om vad som händer inom föreningen är något som samtliga respondenter är medvetna om. Det leder till att medlemmar känner en bättre gemenskap, något som samtliga respondenter lägger stor vikt vid. Däremot verkar den strategiska

tanken bakom publiceringar i den digitala kommunikationen vara mer medveten och genomtänkt hos vissa föreningar:

*“Sen har vi en väldigt aktiv fungerande hemsida, kanske en av de mest aktiva i vår gemyt faktiskt. Som sköts helt ideellt. Det är idag med mediebruset svårare att få, som alltid varit, för oss har det alltid varit att få medlemmen att se informationen och se informationen DÄR i stället för att förvänta sig att man ska få det i handen eller sådär. Det är ganska lätt att få en hemsida att dö och då blir det inte intressant. Har det inte hänt något på en vecka så varför ska jag gå inte på den, det måste hela tiden vara något”*  
[Sportchef, Huddinge]

Långt ifrån allt bör dock kommuniceras digitalt. Vikten av muntlig kommunikation har poängterats av samtliga respondenter. Flera föreningar identifierar vikten av att styrelse och kanslipersonal finns med ute på arrangemang och träningstillfällen för att minska bryggan mellan dem och medlemmarna. Eftersom föreningarna drivs ideellt och merparten av tränarna också arbetar ideellt uppkommer en svårighet att ställa krav på de som faktiskt ställer upp. Genom att då finnas på plats menar de att kontakten underlättas då den sker direkt i anknytning till aktiviteterna och således blir mer avslappnad. Med andra ord vill föreningarna öka gemenskaps känslan via personliga möten samt öka chansen att organisationsledningens mål för verksamheten verkligen når ut till aktivitetsledarna. Detta genom att använda sig av direkt muntlig kommunikation:

*“Det är något som vi sett i våran medlemsundersökning, något som vi kan bli bättre på, alltså att styrelsen blir mera synlig. Många i styrelsen är ju också ledare och tränare men det finns många som inte vet att de är med i styrelsen, att man kan bli lite mer tydlig där och berätta att: ‘hej jag sitter i styrelsen’ ”* [Klubbchef, Lidingö]

För att så gott det går säkra att verksamhetsmålen rörande träningsverksamheten uppnås lägger flera föreningar resurser på att utbilda sina ideella ledare:

*“Det är mycket pedagogik och ledarskap plus att vi ger en grundläggande utbildning för nya ledare och vi har ledarmanual på ett 80-tal sidor som går igenom en färdig struktur: ‘så här ser träningspasset ut’, och så vidare. Många kommer in och kan ingenting, då behövs bra utbildningsmaterial. Så dels har vi tre utbildningstillfällen, dels har vi en ledarmanual och sen finns det förbundets litteratur som är bra” [Kanslist, Täby]*

De ideella ledarna har stor betydelse, detta framkommer från samtliga respondenter. En respondent beskriver ledarnas viktiga roll så här:

*“De är våra kulturbärare de här ledarna som gör lite mer” [Klubbchef, IFK Lidingö]*

Ett par av respondenterna lyfter fram vikten av att förstå vad deras medlemmar behöver. Det är viktigt att vara bekant med de interna och externa förhållanden som föreningen existerar inom, därför har dessa två föreningar använt sig av strategiska verktyg såsom medlemsenkäter och SWOT-analys. Information kring externa förhållanden samlas även in via olika former av möten med andra föreningar, främst inom friidrotten:

*“Vi startade speciella lunchmöten då vi samlas på ett ställe och har en agenda där vi diskuterar mellan klubbarna, utbyter idéer och tankar och äter lunch. Sen brukar vi också, i samband med träffarna, samlas i det här gänget som har Stockholmskampen eller liknande för att diskutera vidare med det” [Kanslist, Täby]*

## **4.2 Observationsdata**

Här presenteras verksamhetsmål och värdegrunder för den svenska idrottsrörelsen och studieobjekten. Dessutom presenteras innehållet i studieobjektens officiella digitala kommunikation, det vill säga publicerade inlägg på digitala kommunikationskanaler.

#### **4.2.1 Verksamhetsinriktning och värdegrund för svensk idrott samt studieobjekten**

##### **Utdrag ur Riksidrottsförbundets *Idrotten vill*:**

*“Idrottsrörelsen är öppen för alla, oavsett fysiska, psykiska, ekonomiska och andra förutsättningar. Verksamheten ska präglas av respekt för alla människors lika värde. Barn- och ungdomsidrotten ska utgå från ett uttalat barnrättsperspektiv, med FN:s Barnkonvention som grund. Idrottsrörelsen präglas av framtidstro. I idrotten finns en inbyggd ambition till utveckling och ständig förbättring. Vi vill genom vår verksamhet inom idrottsrörelsen utveckla människor positivt i alla avseenden. Det är vår ambition att på det sättet medverka till att utveckla ett bra samhälle“ [ Riksidrottsstyrelsen, 2009]*

Innehållet i *Idrotten vill* fungerar som en utgångspunkt för hela svenska idrottsrörelsen. Specialidrottsförbunden fattar sina verksamhetsbeslut utifrån dessa riktlinjer, som då i sin tur påverkar föreningarna under respektive specialidrottsförbund. På föreningsnivå poängteras specifikt det ansvar och därmed också den kraft, de ideella ledarna inom svenska idrottsföreningar har. Här påpekas att det ideella arbetet har en stor påverkan på idrottsrörelsens utformande (Riksidrottsförbundet 2009, s. 5).

##### **Verksamhetsinriktning för IFK Lidingö Friidrottsklubb:**

###### ***“Verksamhetsidé***

*IFK Lidingö Friidrottsklubb ska erbjuda träning och tävling baserat på idrottsglädje, social samvaro och utmaningar samt marknadsföra friidrotten och göra den känd som en lockande och framgångsrik tränings- och tävlingsverksamhet på Lidingö”*

[IFK Lidingö 2015]

###### ***“Värdegrund***

*Föreningens verksamhet ska uppfattas som lockande, rolig, stimulerande och upplevas ge personlig utveckling, såväl fysiskt och psykiskt som socialt.*

*Föreningen ska skapa en positiv livsstil där friidrotten utgör attraktionskraft och inspiration i en miljö som präglas av gemenskap och respekt för varandra.*

*Alla ska ges möjlighet att delta som aktiv, ledare, funktionär, tränare, friidrottsförälder eller bara medlem utifrån sina förutsättningar och önskemål.*

*Föreningens bästa ska alltid vara vägledande och verksamheten ska baseras på rättvisa, öppenhet och en sund ekonomi.*

*Medlemmarnas ideella engagemang är grunden för föreningen och ska hela tiden vårdas och utvecklas.*

*Föreningens verksamhet ska vara fri från doping och droger.*

*Därutöver är föreningens utgångspunkt idrottsrörelsens gemensamma verksamhetsidé – uttryckt i RF's 'Idrotten vill' ” [IFK Lidingö 2015]*

#### **“Vision**

*IFK Lidingö Friidrottsklubb ska vara den ledande idrottsföreningen på Lidingö och en av landets bästa friidrottsföreningar [IFK Lidingö 2015]*

#### **Hässelby SK:s värdegrund:**

*“Hässelby SK friidrott står bakom RF:s och Svenska Friidrottsförbundets värdegrund:*

- *Glädje och gemenskap*
- *Demokrati och delaktighet*
- *Allas rätt att vara med*
- *Rent spel”[Hässelby SK 2015]*

#### **“Hässelbyandan**

*Hässelbyandan ska genomsyra hela verksamheten*

*En riktig Hässelbyare värnar om allas bästa*

*En riktig Hässelbyare respekterar och uppträder på ett schyst sätt mot medtävlande, ledare, föräldrar och funktionärer.*

*En riktig Hässelbyare bidrar till att skapa en familjär känsla där vi tillsammans skapar en "Vi känsla" mellan aktiv, ledare och styrelse genom att hälsa på varandra och heja på varandra i med- och motgång. Där vi tillsammans skapar trivsel, glädje och idrottslig utveckling samt tar ett personligt ansvar för att i det dagliga arbetet verka för klubbens bästa.*

*TILLSAMMANS ÄR VI HÄSSELBY SK FRIIDROTT!!!" [Hässelby SK 2015]*

### **Målsättningar:**

Hässelby SK har en stor betoning på idrottsliga prestationer som föreningen vill uppnå. Bland annat uttrycks en önskan att vinna Standaren, vinna Lag-SM, ta 10 SM-guld utomhus samt vara den förening som har flest deltagare på samtliga SM-tävlingar. Avdelningen om föreningskänsla betonar ett kontinuerligt arbete som upprätthålls av möten vartannat år samt gemensamma träning- och tävlingsresor minst en gång om året. Utöver detta ska någon gemensam social aktivitet genomföras minst en gång om året. Verksamhetsutvecklingen ska bland annat innefatta utbildning av ledare, en större ungdoms- och juniorverksamhet samt bättre överblick av föreningens medlemmar och verksamhet (Hässelby SK 2015).

### **Riktlinjer för Spårvägen Friidrotts verksamhet:**

*"I Spårvägen Friidrott är uppförande och engagemang viktigt och vi har tydliga regler och rutiner för det.*

- *Alla barn och ungdomar från 10 år som vill friidrotta ska kunna göra det hos oss i mån av plats.*
- *Alla barn och ungdomar ska efter egen förmåga ställas inför utmaningar som leder till att de utvecklar sin förmåga inom friidrotten och bibehåller eller ökar sitt intresse för friidrott.*



- *Ledare inom Spårvägen Friidrott skall erbjudas utbildning inom ledarskap eller motsvarande.*
  - *Alla barn, ungdomar, ledare och föreningsdomare ska föregå med gott exempel och bidra till föreningens fortsatta utveckling och goda rykte.*
  - *Spårvägen Friidrott ska vara ett föredöme vad gäller laganda och ledarskap”*
- [Spårvägens FK 2015]

Spårvägen poängterar att de är en förening som välkomnar alla, oavsett nivå. De hävdar att kunskap finns för alla nivåer av idrottande. Föreningen vill hålla hög kvalitet på alla plan i sin verksamhet, detta uppnås genom kontinuerlig utbildning av deras ideella ledare. Föreningen lyfter fram att de arbetar efter RF:s riktlinjer för anti-dopning, rekommendationer för kosttillskott samt motarbetande av ätstörningar. Föreningen hävdar att de bedriver sin verksamhet i enighet med BRIS riktlinjer och att ingen form av kränkande beteende tolereras (Spårvägens FK 2015).

### **Huddinge AIS**

Huddinge saknar information om föreningens stadgar, värdegrund och verksamhetsmål på sina officiella digitala kommunikationskanaler. Däremot återfinns en kort beskrivning av träningsverksamheten där föreningens breda kompetens belyses: från motion till elit, från 7-åringar till veteran. Dessutom återfinns föreningens historia i form av berättelser och anekdoter från de gångna åren (Huddinge AIS 2015).

### **Täby IS**

Ingen information om vare sig stadgar, verksamhetsmål eller värdegrund återfinns på någon utav de officiella digitala kommunikationskanalerna (Täby IS 2015).

#### 4.2.2 Föreningarnas digitala kommunikation

Här presenteras en sammanställning utav studieobjektens publicerade inlägg på de officiella digitala kommunikationskanalerna. *Tabell 3* visar föreningarna och vilka digitala kommunikationskanaler som används samt hur många inlägg som publicerats under den undersökta tidsperioden 15 april till 15 maj 2015.

*Tabell 3. Digitala kommunikationskanaler*

	<b>Hässelby SK</b>	<b>Spårvägens FK</b>	<b>Huddinge AIS</b>	<b>IFK Lidingö</b>	<b>Täby IS</b>
<b>Hemsida</b>	36	22	43	31	1
<b>Twitter</b>	-	-	-	-	22
<b>Facebook</b>	-	-	2	35	-
<b>Youtube</b>	-	-	-	0	-
<b>Totalt</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>23</b>

Samtliga föreningar använder en officiell webbsida, dock skiljer sig mängden uppdateringar under de undersökta 30 dagarna mycket. Huddinge AIS är den förening som publicerat flest inlägg på sin webbsida, medan den förening som publicerat minst är Täby IS, med endast ett inlägg under den undersökta 30-dagarsperioden. Tre av de fem föreningarna har två digitala kommunikationskanaler, en förening: IFK Lidingö, har tre. Dock verkar bara två av dessa vara i bruk, Youtube-kanalen anses vara inaktiv då inga inlägg har publicerats under den undersökta 30-dagarsperioden. Av de två föreningar som har officiella Facebook-sidor som är öppna för allmänheten är IFK Lidingö den förening som publicerat flest inlägg där. Utav samtliga föreningar är det endast Täby IS som har ett Twitter-konto. Det är desto mer aktivt, då föreningen publicerat långt många fler inlägg där gentemot webbsidan, 22 publicerade inlägg mot 1. Sett till den totala mängden publicerade inlägg på samtliga kanaler är IFK Lidingö den förening som publicerar mest med 66 inlägg under det undersökta 30 dagarsintervallet.

Tabell 4 visar en översikt över vad de publicerade inläggen handlar om, utifrån forskarnas kategorisering. Sammanställningen representerar inlägg från föreningarnas samtliga digitala kommunikationskanaler.

Tabell 4. Innehåll i publicerade inlägg

	Hässelby SK	Spårvägens FK	Huddinge AIS	IFK Lidingö	Täby IS
<b>Tävling</b>	23	17	29	22	16
<b>Övrig information</b>	5	5	15	32	4
<b>Arrangemang</b>	4	0	1	11	2
<b>Träning</b>	4	0	0	1	1
<b>Totalt</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>23</b>

Alla föreningar, förutom IFK Lidingö, publicerade flest inlägg som handlar om tävlingar. IFK Lidingö sticker därmed ut genom att lägga störst fokus på olika typer av övrig information till medlemmarna. De är även den förening som publicerat flest inlägg om egna arrangemang. Hässelby SK sticker ut inom kategorin *Träning*, där de är den förening som publicerat flest inlägg om träningsverksamheten. Dock är andelen inte speciellt stor, 11% att jämföra med inläggen som handlar om tävling, som uppgår till 64% av samtliga publicerade inlägg under den undersökta 30-dagarsperioden.

Tabell 5 visar en översikt över vilken medlemskategori som förekommer i de publicerade inläggen, från samtliga digitala kanaler. Kategorin *Mixat* avser inlägg där fler än en medlemskategori förekommer.

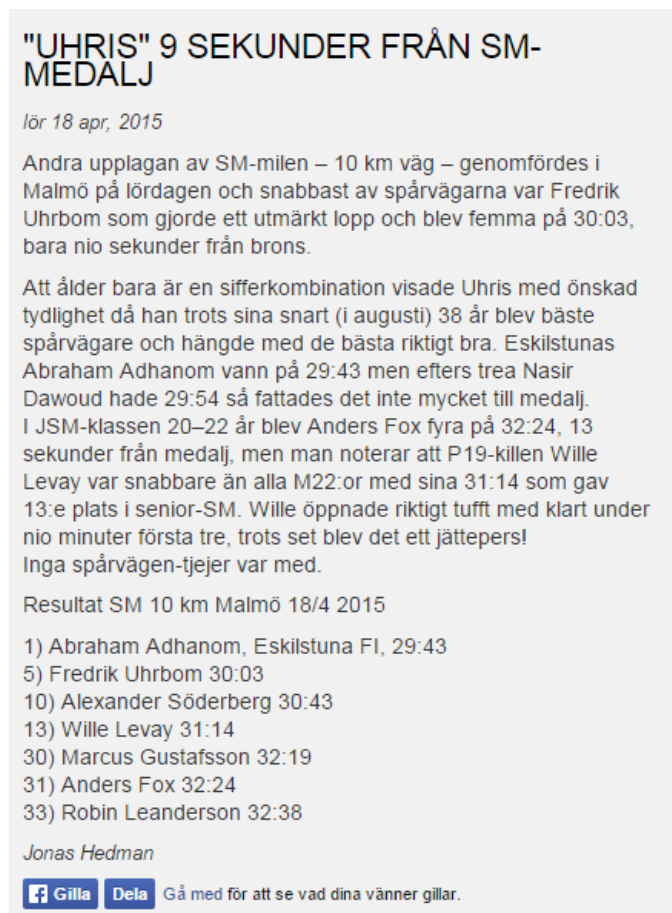
Tabell 5. Medlemskategorier i publicerade inlägg

	Hässelby SK	Spårvägens FK	Huddinge AIS	IFK Lidingö	Täby IS
<b>Barn (7-12 år)</b>	4	0	4	12	2
<b>Ungdom (13-16 år)</b>	3	0	7	14	12
<b>Junior (17-22 år)</b>	7	6	3	2	4
<b>Senior (23-34 år)</b>	15	10	9	5	0
<b>Veteran (35- år)</b>	1	3	10	2	0
<b>Motionär (ej tävlande)</b>	0	0	2	0	1
<b>Handikapp- idrottare</b>	0	0	2	0	0
<b>Ledare</b>	0	0	2	7	2
<b>Mixat</b>	6	3	6	24	2
<b>Totalt</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>23</b>

Hässelby SK och Spårvägens FK är de föreningar som publicerat flest inlägg om senior-medlemmar medan IFK Lidingö är den förening som publicerat flest inlägg om barn. De har även ett stort fokus på ungdom i sin digitala kommunikation, dock är Täby IS den förening som publicerat störst andel inlägg om ungdomar, drygt hälften av inläggen under den undersökta 30-dagarsperioden faller under kategorin. Huddinge AIS sticker ut på två sätt, dels är de den förening som publicerat flest inlägg om veteraner, dessutom är de den enda föreningen som publicerat inlägg som handlat om samtliga medlemskategorier under den undersökta 30-dagarsperioden.

### 4.2.3 Exempel på föreningarnas digitala kommunikation

Nedan följer ett antal exempel på publicerade inlägg från de olika föreningarnas officiella digitala kommunikationskanaler.



**"UHRIS" 9 SEKUNDER FRÅN SM-MEDALJ**

*lör 18 apr, 2015*



Andra upplagan av SM-milen – 10 km väg – genomfördes i Malmö på lördagen och snabbast av spårvägarna var Fredrik Uhrbom som gjorde ett utmärkt lopp och blev femma på 30:03, bara nio sekunder från brons.

Att ålder bara är en sifferkombination visade Uhris med önskad tydlighet då han trots sina snart (i augusti) 38 år blev bäste spårvägare och hängde med de bästa riktigt bra. Eskilstunas Abraham Adhanom vann på 29:43 men eftersom trea Nasir Dawoud hade 29:54 så fattades det inte mycket till medalj. I JSM-klassen 20–22 år blev Anders Fox fyra på 32:24, 13 sekunder från medalj, men man noterar att P19-killen Wille Levay var snabbare än alla M22:or med sina 31:14 som gav 13:e plats i senior-SM. Wille öppnade riktigt tufft med klart under nio minuter första tre, trots set blev det ett jättepers! Inga spårvägen-tjejer var med.

Resultat SM 10 km Malmö 18/4 2015

- 1) Abraham Adhanom, Eskilstuna FI, 29:43
- 5) Fredrik Uhrbom 30:03
- 10) Alexander Söderberg 30:43
- 13) Wille Levay 31:14
- 30) Marcus Gustafsson 32:19
- 31) Anders Fox 32:24
- 33) Robin Leanderson 32:38

*Jonas Hedman*

  Gå med för att se vad dina vänner gillar.

Figur 2. "9 sekunder från medalj" (Spårvägens FK 2015).



**Framgångar på mångkamps-DM**

**2015-05-14**

Vid helgens mångkamps-DM tog Täby IS aktiva hem hela 8 medaljer. Det blev tre guldmedaljer genom Bianca Salming i F17, Ella Enander i F13 och Zion Eriksson i P13. I både F17 och P13 blev det dessutom trippelt Täby på prispallen.

[Läs mer...](#)

Figur 3. "Mångkamps-DM" (Täby IS 2015)

## Rapport från årsmötet



Markus, Timmy, Charlotte och Douglas belönade

Tor 23 apr

HAIS 61:a årsmöte hölls 21 april i Snättringe SK klubblokal vid Källbrinks idrottsplats. Mötesordförande var Toralf Nilsson från SFIF och 52 medlemmar deltog på mötet. Bilden visar glasdropparna för ungdomar Timmy Karlsson och Charlotte Andersson samt de första pristagarna från Niclas minnesfond Markus Asplund och Douglas Hellbratt.

Årets hänt finns att ladda ner som **PDF HÄR** eller att hämta på kansliet!

Läs vidare om alla utmärkelser och övrigt **HÄR!**

Figur 4. "Rapport från årsmötet" (Huddinge AIS 2015)

## Aldrig för sent för friidrott



3:e generationen Foto: Mikael Ohlsson

Ons 13 maj

Christen blev i höstas övertalad av sin son och sondotter att börja träna friidrott. Han hade aldrig tidigare friidrottat men däremot brottats mycket i sin ungdom. Under vintern har han tränat tre gånger i veckan och gjorde sin riktiga tävlingsdebut i helgens Veteran DM. Innan hade han endast varit med på några Storängsöz. Det stora målet framöver är nu sommarens Veteran-SM i Uddevalla. Detta innebär att det nu är 3 generationer Olsson/Forsling som tränar och tävlar för HAIS. Förutom Christen är det även sonen

Mikael Olsson, M50, som också tävlade i VDM och som är lagledare för träningsgrupp O4B samt sondotter Rebecka Forsling som tävlar i F1 1.

/Mikael Ohlsson

Figur 5. "Aldrig för sent för friidrott" (Huddinge AIS 2015)

## 5. Analys

*Här analyseras all insamlad empiri utefter de teman som forskarna anser att de representerar. All primärdata förutom föreningarnas digitala kommunikation ligger till grund för tematiseringen. Sekundärdatan är även den tema-grundande.*

### 5.1 Otidsenlig värdegrund

Att kommunicera grundläggande värderingar och normer är av stor vikt för att föreningar ska kunna skapa en stark organisationskultur. En gemensam syn på världen skapas här genom en värdegrund, verksamhetsbeskrivning och verksamhetsmål. Därmed reduceras osäkerhet och effektiviteten främjas inom organisationen (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 230-233).

En otydlig, irrelevant eller icke-existerande värdegrund är till nackdel för skapandet av en organisationskultur genom den förvirring och osäkerhet som då uppstår inom organisationen. Samtliga föreningar som ingår i Riksidrottsförbundets organisation lyder under riktlinjerna som presenteras i *Idrotten vill*. Här poängteras normer såsom gemenskap, respekt, jämlikhet, optimism och nytta för både samhälle och individ (Riksidrottsförbundet 2009). Däremot har Riksidrottsförbundet identifierat en problematik i att möta nya samhällstrender:

*“Det svenska samhället ser inte ut som det gjorde när idrottsrörelsen föddes för drygt hundra år sedan. Ändå bygger svensk idrott på i stort sett samma principer som den en gång formades i” [Riksidrottsförbundet 2015]*

Samma normer och värderingar som presenteras i *Idrotten vill* återfinns hos föreningarna som kommunicerar värdegrund och verksamhetsinriktning digitalt, tillsammans med egna inslag om idrottslig framgång, kvalitet, demokrati samt social samvaro. Stor vikt läggs vid gemenskap och sammanhållning från föreningsledningars sida:

*“Både gemenskap i din träningsgrupp eller gemenskap med de som du träffar på träning och tävling. Just också för att vi jobbar med andra saker än träning men sen också gemenskap över generationsgränser och i familjerna” [Kanslist, Hässelby]*

Att få verksamheten att liknas vid en familj och få medlemmarna att känna likadant som inför sin egen familj görs genom att kommunicera informellt samt även genom att föreningar försöker engagera den faktiska familjen. Den informella kommunikationen sker genom språkliga uttryck i den digitala kommunikationen, exempelvis genom att ge personer smeknamn: “ ‘Uhris’ 9 sekunder från SM-medalj ” (Spårvägens FK 2015), samt den stora mängden muntlig kommunikation som eftersträvas. Muntlig kommunikation är det medie som värderas högst hos medlemmar inom organisationer då det upplevs som informellt och mer trovärdigt (White et al. 2010, s. 74). För att kunna förmedla föreningskulturen eftersträvas delaktighet hos medlemmarna:

*“Man måste bli delaktig, man kan inte stå utifrån och bara observera”*  
[Sportchef, Huddinge AIS]

Genom att medlemmarna deltar på aktiviteterna tillsammans så kommer nya medlemmar snabbt märka vad gruppen gör och hur de förväntas uppföra sig. De existerande medlemmarna agerar efter vad som är accepterat och genom det sociala utbytet som sker förs gruppens värderingar över på den nya medlemmen, då denne anpassar sig till gruppen för att passa in. Genom detta förs värderingarna vidare från gammal till ny medlem och en faktisk föreningskultur skapas. Detta är ett typiskt exempel på vad Eriksson-Zetterquist et al. (2012, s. 240) beskriver som ritualer: “*enkla kombinationer av repetitivt beteende som utförs utan att man tänker speciellt på det*”. Föreningarna möter vissa svårigheter i att engagera, vilket tolkas som ett tecken för den samtid de befinner sig i:

*“Det finns inte samma, det här familj- storhetsgrejen med föreningar längre”*  
[Sportchef, Huddinge AIS]

Om det finns en svårighet att få medlemmar att engagera sig i verksamheten pekar det på att det finns en skillnad i organisationens mål och den faktiska organisationskulturen, då en stark kultur ger en gemensam syn på världen, vilket leder till upprepade gemensamma handlingar (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 237-238). Framgång gör att idrottsföreningar vill skapa något större än



endast idrotten, en delaktighet i en större helhet eftersträvas, vilket kan tolkas som att idrottsföreningar vill knyta an till den klassiska folkrörelsen. Sett till omvärldsförhållanden som påverkar ideella idrottsföreningar kan konstateras att det finns en skillnad mellan föreningars värdegrund som mer återspeglar modernistiska värderingar och dagens rådande, av somliga benämnt som sen-moderna, värderingar och normer. Uttryck som *optimism*, återfinns bland typiska modernistiska värderingar, medan tvåtusentalets samhälle karaktäriseras av en större pessimism och en mindre relevans av moraliska och ideologiska värden (Hård af Segerstad 2002, s. 175-176). Här är individualisering och individens egna självförverkligande är av allt större vikt (Yeung 2004, s. 22). Detta indikerar att Riksidrottsförbundets och således även ideella idrottsföreningars värdegrunder är otidsenliga och bör anpassas efter rådande samhällsvärderingar.

## 5.2 Prestationsinriktad föreningskultur

Kulturella uttryck som återfinns i föreningarnas kommunikation är ceremonier där framgång prisas, ritualer såsom utbildningar av ledare samt myter om tidigare års idrottsliga framgång. Symboler som påträffas, som bygger en gemenskap, är föreningsmärken, enhetlig tävlingklädsel samt flaggor och tält som fungerar som samlingsplats vid tävlingar. Artefakter såsom priser och utmärkelser är även vanligt förekommande i den digitala kommunikationen. Detta indikerar att dessa kulturella uttryck anses ha ett stort värde. Det pekar på att en gemenskap finns, dock finns den inte så som föreningars uttalade värdegrund beskriver, nämligen att alla människor är välkomna att delta i verksamheten. Den gemenskap som förmedlas är den inom tävlingkontexten, där tävlande, framgångar och pallplatser kommuniceras som önskvärda. Indirekt så utesluts här de som inte deltar i tävlingsverksamheten samt de som deltar men inte uppnår den önskvärda framgången. Undantag har påträffats men över lag är detta bilden som framträder. Det urval av studieobjekt som gjorts kan medföra att de idrottsföreningar som studerats är mer prestationsinriktade än genomsnittet. Detta förtar dock inte den dissonans som påträffats mellan studieobjektens mål och värderingar samt den faktiska föreningskulturen. Om det sker en kommunikation som inte ligger i linje med den önskade organisationskulturen så försvagas organisationskulturen (Stein 2006, s. 259-262), alltså kommer den värdegrund om gemenskap, social samvaro och jämlikhet som idrottsföreningar vill främja få mindre del i den faktiska

föreningskulturen. Kulturförändringar kan vara nödvändiga att genomföra om det uppstått en för stor differens mellan organisationskulturen och organisationens mål och värderingar (Manhert & Torres 2007, s 56-58). Om föreningar vill ha en föreningskultur som innehåller gemenskap, oavsett prestation, måste denna typ av verksamhet få ta större plats i kommunikationen.

### **5.3 Immateriella värden av medlemskapet**

Idrottsföreningars verksamhet ger medlemmarna olika typer av värden men medför även olika typer av kostnader. Värden som har identifierats i den insamlade empirin är både av ekonomisk och immateriell natur, ekonomiska värden är här bidrag till enskilda aktiva för att delta i tränings- och tävlingsverksamheten. Immateriella värden som återfunnits är god kvalitet i träningsverksamheten, pedagogiskt utbildade ledare, gemenskap, förutsättningar för att uppnå fysiskt och psykiskt välmående, meningsfull aktivitet för barn samt känslomässig tillfredsställelse i att göra nytta och att utvecklas fysiskt. Ekonomiska kostnader som återfunnits i den insamlade empirin är medlems- och aktivitetsavgifter. Immateriella kostnader som återfunnits är tid- och kraftåtgång i samband med ideellt arbete inom tävlingsverksamheten. En immateriell kostnad som forskarna tror kan uppstå på grund av den prestationsinriktade föreningskulturen är prestationsångest hos medlemmarna. Enligt teorin om konsumentmervärde väljer konsumenter de varor och tjänster som ger det högsta upplevda mervärdet. Mervärdet består av det upplevda värdet av en vara eller tjänst, minus den upplevda kostnaden för anskaffandet av densamma. Detta styr konsumenters val av produkter och tjänster (Besanko et al. 2013, s. 296-297). Föreningarnas medlemmar ses här som kunder som konsumerar de tjänster som föreningarna producerar. Eftersom en majoritet av studieobjekten upplever en ökning av medlemsantalet dras slutsatsen att de upplevda mervärdena av medlemskapet i verksamheten är större än de upplevda kostnaderna. Eventuellt kan en förklaring vara att kostnaden att anskaffa en annan, i detta fall tjänst, skulle vara för hög. Exempelvis kanske en medlem skulle få ett större upplevt värde från något annat håll men kostnaden i och med bytet från den befintliga tjänsten till den andra blir för stor, vilket resulterar i ett mindre mervärde.

## 5.4 Gemensamt värdeskapande inom prestationsområdet

Vidare beskriver teorin om konsumentmervärde att upplevt mervärde kan ökas på två sätt: antingen försöker producenten öka det upplevda värdet av produkten/ tjänsten eller så försöker producenten minska de upplevda anskaffningskostnaderna (Besanko et al. 2013, s. 297-298). Ekonomiska värden som kan ökas är större bidrag till enskilda aktiva, detta görs redan idag av föreningar som upplever sig ha resurser för detta. Immateriella värden kan ökas genom fler och bättre utbildade ledare, vilket vissa föreningar redan satsar på idag. En satsning på utbildning av ledare, vars nytta berör stora delar av verksamheten framstår, till skillnad från en satsning på en speciell grupp av utövare, som mer i samspel med värdegrunden om allas rätt att delta (Riksidrottsförbundet 2014). Genom att en satsning rör större delen av föreningen så kommer det upplevda mervärdet flera till gagn. Immateriella värden som över lag inte prioriteras är de som ligger utanför tränings- och tävlingsverksamheten, bland annat de värden av gemenskap och socialt välmående. Som nämnt ovan är det värden som lyfts fram som värdegrund hos hela idrottsrörelsen men som inte efterlevs på föreningsnivå. För att öka det upplevda värdet av medlemskapet i idrottsföreningar kan resurser fokuseras på att öka den sociala gemenskapen. Genom att låta annat än prestationer stå i fokus kan föreningar minska den immateriella kostnaden som utgörs av prestationsångest hos medlemmar. Då får föreningar en lägre upplevd kostnad av medlemskapet och därmed ett större upplevt mervärde. Sett till den ekonomiska kostnaden kan medlems- och aktivitetsavgifter sänkas för att öka det upplevda mervärdet, vilket idag görs men med motkrav att medlemmar ska bidra med ideellt arbete. Detta ideella arbete kan ses som en immateriell kostnad, dock har studier visat att medlemmar inom en organisation kan uppleva en mindre kostnad som är förknippad med att arbeta ideellt, om det finns en stark organisationskultur. Den starka kulturen ger en större upplevd gemenskap vilket leder till större motivation att bidra till organisationens välmående (Hedlund 2014). Det som har identifierats som ett gemensamt skapande av värden mellan organisationer och konsumenter, sätter konsumenter i ett större fokus och skapar relationer mellan dem och organisationer (Vargo & Lusch 2004, s. 4-5). Medlemmar i idrottsföreningar bör därmed delta i utformandet av föreningsverksamheten i större utsträckning för att tillsammans med föreningarna skapa gemensamma värden, som i nästa led stärker relationer och föreningskulturer. Föreningar uppmanar idag sina medlemmar att delta i tränings- och tävlingsverksamheten, däremot återfinns

ingen uppmaning från föreningars sida att engagera medlemmar i aktiviteter utanför tränings- och tävlingsverksamheten. Detta understryker den tävlingsinriktade föreningskulturen som identifierats ovan. Om föreningar vill skapa fler värden än de som är förknippade med träning och tävling bör medlemmar bjudas in att tillsammans med föreningar skapa andra sorters värden. Detta ger ett större upplevt värde och en mindre upplevd kostnad vilket ökar det upplevda mervärdet.

## **5.5 Underutvecklade digital kommunikation**

Forskning har visat att muntlig kommunikation har högre trovärdighet än digital kommunikation (White et al. 2010, s. 74). Däremot har det också konstaterats att digital kommunikation genom sociala medier kan uppnå en hög trovärdighet om den används på rätt sätt. Då kan kommunikationen uppnå en informell, direkt och personlig känsla, karaktärsdrag som annars kännetecknar muntlig kommunikation (Lovejoy & Saxton 2012, s. 339, 349). Därmed kan slutsatsen dras att ideella föreningar gör rätt i att använda en webbsida, dels då en sådan har potential att nå stora delar av den svenska befolkningen (Stiftelsen för internetinfrastruktur .SE 2014, s. 9-10) och dels för att kommunikation genom denna kanal har potential att uppnå en hög trovärdighet. Däremot bör föreningar vara införstådda med att webbsidan bör uppdateras ofta, då en majoritet av befolkningen använder internet dagligen. Föreningar bör även använda sig av sociala medier, där Facebook är den största och därmed viktigaste, kanalen. För att nå ut till yngre medlemmar kan Instagram vara ett komplement till Facebook (Stiftelsen för internetinfrastruktur .SE 2014, s. 27). Dessutom kan trovärdigheten i kommunikationen ökas genom att sociala medier används på ett bra sätt. Inläggen från föreningarnas digitala kommunikationskanaler är i dagsläget mer av en envägskommunikation, de informerar mest. Detta gör att kommunikationen blir väldigt kontrollerad och centraliserad. Forskare har konstaterat att den digitala kommunikation som råder idag är mer att likna vid en dialog där mottagaren av meddelandet, här medlemmen, är mer i fokus än tidigare (Harris & Rae 2010, s. 5). Föreningarna bör ha ett större fokus på sina medlemmar när de kommunicerar, de bör även möjliggöra och uppmuntra till dialog för att förbättra förståelsen för medlemmarnas behov. Detta kan ge positiva konsekvenser såsom högre trovärdighet, bättre gemenskap samt en effektivare

varumärkesbyggnad (Tiago & Verissimo 2014, s. 2). Enligt den Strategiska Sportkommunikationsmodellen uppnås god kommunikation när sändaren kan förpacka och skicka sitt meddelande så att mottagaren för det första kan få det och för det andra kan förstå det (Pedersen et al. 2007, s. 85). Detta belyser vikten av att använda kommunikationsverktyg där mottagaren kan få meddelandet, utan risk för störande brus. Därmed understryks betydelsen av att, som ideell idrottsförening använda sig av digitala sociala medier, då det finns en stor chans att meddelandet når fram till mottagaren i ett medie som medlemmen använder och förväntar sig att bli kontaktad i (Harris & Rae 2010, s. 11).

Samtliga föreningar använder muntlig och digital kommunikation när de kommunicerar internt. Däremot skiljer de sig åt när det kommer till mängden digital information samt vilka digitala kanaler som används. Samtliga föreningar använder en webbsida som de, över lag, uppdaterar relativt ofta. Endast en förening använder sin webbsida sparsamt, de publicerar mycket färre inlägg än övriga föreningar. Däremot saknar flera föreningar sociala mediekkanaler eller så används bara en. En möjlig förklaring till varför användandet av digitala medier är så begränsat kan vara att föreningars kommunikationsansvarige inte har tillräcklig kompetens för att använda dessa verktyg. Forskning har belyst att avsaknad av kompetens och kunskap för att hantera digitala medier ses som den största begränsningen för kommunikation inom organisationer (Moreno et al. 2015, s. 247). Samma forskare har även konstaterat att de som använder sociala medier värderar betydelsen av den typen av kommunikation högre än de som inte använder sociala medier samt att personer över 50 år, som använder sociala medier i sitt yrke, är mer negativt inställda till dessa då de upplever användandet som påtvingat (Moreno et al. 2015, s. 251). Om föreningars kommunikationsansvarige är ovan med att använda digitala och sociala medier samt är över 50 år kan det förklarar det mindre utvecklade användandet som återfinns. Dock ökar betydelsen av kommunikation genom digitala och sociala medier då fler och fler människor använder dessa kanaler, vilket leder till att fler och fler värderar kommunikationen genom dem högre.

## 5.6 Välutvecklad muntlig kommunikation

Forskning visar att människor inom organisationer föredrar muntlig kommunikation (White et al. 2010, s. 74). Därför bör föreningar lägga stor vikt vid den muntliga kommunikationen, vilket de också gör:

*“Jag tror att man behöver ha den här tydligheten att personligen bli uppmärksammas och uppvaktad: ‘Vi behöver dig’, det personliga mötet”* [Sportchef, Huddinge AIS]

*Tydlighet* och *rak kommunikation* är ändamål som respondenterna hävdar att de strävar efter. Detta för att förmedla vad som gäller, från föreningens ståndpunkter. Föreningens ledare är viktiga kommunikatörer då de ofta används för att förmedla vad som gäller och hur medlemmar bör bete sig i föreningen. Därför läggs det, från organisationsledningarnas sida, stor vikt vid att nå ut till ledare med viktig information samt utbildning av dem:

*“Det är mycket pedagogik och ledarskap plus att vi ger en grundläggande utbildning för nya ledare och vi har ledarmanual på ett 80-tal sidor”* [Kanslist, Täby]

Genom att utbilda ledare uppnår organisationsledningen en viss typ av kontroll där de kan använda sig av både formella och informella kontrollmekanismer, såsom exempelvis intraorganisatoriska normer och kulturer respektive rapporteringssystem (Marschan et al. 1996, s. 139). Mycket av den muntliga kommunikationen sker på samlingsplatser såsom träningar och tävlingar, den sker med andra ord dagligen, medlemmar emellan. Den kommunikationskanalen är svår att kontrollera då den är starkt beroende av personen som förmedlar kommunikationen. Här kan en stark föreningskultur samt en väl genomarbetad utbildning av ledarna påverka kommunikationen som sker på dessa platser. Vikten av den muntliga kommunikationen understryks av både forskning (White et al. 2010, s. 74) och respondenterna, då det konstateras att denna typ av kommunikation bidrar till att medlemmar känner sig sedda och delaktiga, vilket leder till större gemenskapskänsla och engagemang. Detta är ett starkt argument för att föreningar ska lägga stor vikt och eftertanke på den muntliga kommunikationen internt, då *gemenskap* är ett av de stora målen för de flesta av de undersökta föreningarna. Studiens resultat

från genomförda intervjuer påvisar en medvetenhet kring vilka mål och värden respondenterna vill kommunicera samt att de faktiskt även gör detta i sin kommunikation till föreningens ledare. Däremot påvisar resultaten från genomförda observationer av föreningarnas digitala kommunikationskanaler att vissa föreningar saknar verksamhetsmål och värderingar på sina officiella digitala kommunikationskanaler. Detta indikerar att föreningar kan förbättra sin kommunikation av verksamhetsmål och värderingar på de digitala kanalerna.

## 5.7 Tävlingsgemenskap som varumärke

Gemenskap är något som ständigt återkommer under intervjuerna, både i föreningarnas verksamhetsmål, i deras vilja att alla ska kunna delta samt i RF:s ”Idrotten vill” (Riksidrottsförbundet 2009). Att ha en bra gemenskap och kultur i föreningen ses som absolut nödvändigt, det uttrycks en önskan om att det ska vara föreningsgemenskap som är dragkraften för medlemmar. Uppfattningen är att målet med den uppbyggda gemenskapen är att den ska fungera som ett strategiskt verktyg där gemenskapen används för att förmå medlemmarna att samverka. Det pratas om gemenskap men av den information som undersökts är större delen tävlingsrelaterad, det poängteras förvisso att den dagliga kontakten är minst lika viktig men om gemenskap ska kunna ses som ett fullständigt strategiskt verktyg bör alla delar av kommunikationen inkluderas (Manhart & Torres 2007, s. 57). Att huvuddelen av den kommunicerade informationen rör tävlingsverksamhet samtidigt som föreningarna upplever en svårighet att locka aktiva till funktionärssysslor påvisar detta ytterligare. Genomgående för föreningarna är att de har krav på att medlemmar ska delta på ett antal evenemang per kalenderår, vad de gör däröver varierar. Vissa nöjer sig med att tydligt informera om vad som förväntas medan andra går steget längre och aktivt vill bygga gemenskapsband även vid funktionärsuppdrag:

*”Så vi försöker att få till trevnadskänslan och det här familjära att, när man får tid över, kunna gå och ta en kaffe och bulle” [Sportchef, Huddinge AIS]*

På föreningsnivå poängteras specifikt det ansvar och därmed också den kraft som de ideella ledarna inom svenska idrottsföreningar har. Här påpekas att det ideella arbetet har en stor

påverkan på utformandet av hela idrottsrörelsen (Riksidrottsförbundet 2009, s. 5). Detta understryks av föreningarna:

*“De är våra kulturbärare de här ledarna som gör lite mer”* [Klubbchef, IFK Lidingö]

Även om det tar sig uttryck på olika sätt så är föreningarna medvetna om vikten av att ledarna i organisationen håller hög kvalitet och vidareutbildas. Detta blir i en ideell förening ett problem då föreningen inte kan ställa krav på sina medlemmar likt ett företag eftersom de arbetar på ideell basis och således inte kan bindas vid kontrakt likt ett företags anställda. Därutöver saknas långsiktig säkerhet då ledare lätt kan sluta ifall, exempelvis, deras intresse sjunker eller deras barn slutar. Genom att ledarna utbildas av föreningen bildas indirekt informella kontrollmekanismer genom interna normer och värderingar som överförs till ledarna, så att deras agerande gynnar organisationens mål (Marschan et al. 1996, s. 139).

För att sprida föreningens värderingar är det enligt Manhart & Torres (2007, s. 57) även viktigt att ledningen, i fallet för ideella föreningar: styrelsen, syns aktivt i verksamheten där dessa värderingar efterföljs. Problematiken som kan ses genomgående är, så som det identifierats av en utav föreningarna:

*“Många i styrelsen är ju också ledare och tränare men det finns många som inte vet att de är med i styrelsen”* [Klubbchef, IFK Lidingö]

Utöver detta upplevs en problematik med bristande respons från medlemmar till styrelsen. Ett sätt att i längden motverka detta är att ha styrelsemedlemmar på plats vid aktiviteterna, detta motverkar inte nödvändigtvis den svårighet som upplevs med att få respons från medlemmar rörande positiva och negativa aspekter av verksamheten men det ökar sannolikheten att en medlem ska uttrycka det. Därutöver så påvisar det huruvida värderingarna faktiskt efterlevs i verksamheten. Detta är viktigt för styrelsen att upptäcka detta då det är deras ansvar att se till att det inte råder en differens mellan de satta målen och värderingarna samt föreningskulturen (Manhart & Torres 2007, s. 56).



## 6. Diskussion

Studien syftar till att undersöka och ge förståelse för hur områdena organisationskultur, värdeskapande samt kommunikation yttrar sig inom ideella idrottsföreningar samt hur detta kan påverka den interna marknadsföringen. Studiens forskningsfrågor är följande:

- Hur yttrar sig organisationskultur och värdeskapande inom ideella idrottsföreningar?
- Hur arbetar ideella idrottsföreningar med intern kommunikation?
  - Hur kommunicerar ideella idrottsföreningar?
  - Vad kommunicerar ideella idrottsföreningar?
- Kommuniceras organisationskultur och mervärden internt?

Av studiens resultat kan konstateras att idrottsföreningar saknar en helhet när det kommer till att samordna hela organisationens verksamhet för att maximera sina marknadsföringsåtgärder. Att tänka kring organisationen som en helhet förespråkas inom akademien, då detta sägs leda till effektivisering och större chans till framgång för organisationen. För att tydligt visa hur organisationer kan förbättra sin marknadsföring genom att låta områden om organisering, kommunikation och värdeskapande samspela presenterar Malmelin och Hakala (2009, s. 249) teorin om *Integrerad varumärkshantering*, där varumärket är det som styr hela organisationens verksamhet. Genom att ha gemensamma värden, mål och visioner skapas grunden för det som blir organisationens varumärke (Malmelin & Hakala 2009, s. 249). När detta får styra organisationen genom att gå igen i en stark, gemensam organisationskultur kommer detta gynna effektiviseringen och gemenskapen inom organisationen (Eriksson-Zetterquist et al. 2012, s. 237-238). Kommunikationen styrs även den av värdena, målen samt visionen. När kommunikationen och organisationskulturen samspelar gynnar detta effektiviteten och gemenskapen inom organisationen (Stein 2006, s. 259-262). När organisationen och kommunikationen genomsyras av varumärket kommer detta ge en stark och enhetlig bild ut mot konsumenter och andra intressenter (Malmelin & Hakala 2009, s. 249). Det som projiceras av organisationen, det vill säga varumärket, kommer att påverka konsumenters köpbeslut. Konsumenter har här stor makt att påverka varandra då allt som sägs om varumärket är delaktigt i att skapa dess rykte (Malmelin & Hakala 2009, s. 249). Här ökar digitala mediers relevans då dessa används av fler och fler,

vilket leder till att dess betydelse ökar (Moreno et al. 2015, s. 251). Då de binder samman människor kan fler komma i kontakt med varandra och därmed kan det konstateras att det som sägs på digitala medier når ut till många och har stor betydelse. De digitala mediernas kommunikation har även en hög trovärdighet om kommunikationen utformas på ett sätt som är karaktäristiskt för muntlig kommunikation (Harris & Rae 2010, s. 5). Med detta i åtanke kan slutsatsen dras att ideella idrottsföreningar saknar strategier om intern marknadsföring som en helhet. Som det konstaterats ovan; att om organisationers värdegrund, mål och visioner inte går igen i kommunikationen gynnas inte varumärkesbyggnaden. Det varumärke som förmedlas utåt blir splittrat mellan det som sägs i idrottsföreningars värdegrunder, mål och visioner om gemenskap och idrott för alla samt mellan det som kommuniceras kring en prestationsinriktad föreningskultur. Därtill saknas adaptation av nya digitala kommunikationsverktyg, därför blir räckvidden av den använda kommunikationen begränsad. Organisationens olika delar samarbetar inte kring skapandet av gemensamma värden och en gemensam föreningskultur, därmed kan konstateras att idrottsföreningars medlemmar inte är i fokus och heller inte bidrar till att skapa värden och en önskad föreningskultur. Detta missgynnar varumärkesbyggnaden, effektiviseringen och därmed även organisationens framgång. Då föreningarna har en otidsenlig värdegrund, inte använder nya kommunikationsverktyg samt inte har anpassat sig till den nya tjänstedominerade marknadsföringen, där gemensamt värdeskapande mellan organisationer och konsumenter förordas, pekar det på att ideella idrottsföreningar är något eftersatta inom områdena organisationskultur, kommunikation samt värdeskapande. Vad detta beror på är svårt att svara på utifrån undersökningens insamlade empiri, däremot tror forskarna att bidragande faktorer till det resultat som framkommit kan vara resursbrist samt kunskapsbrist. Resursbrist i form av ekonomiska medel samt avlönad arbetskraft lyfts fram av respondenterna som begränsande faktorer för verksamheten. Kunskapsbrist inom organisationer påtalas som en begränsande faktor för verksamheten (Moreno et al. 2015, s. 247). Då respondenterna har varierande utbildningsnivå och utbildningsinriktning samt att kunskapsnivåerna hos övriga medlemmar inte kan säkerställas kan kunskapsbrist vara en orsakande faktor. Forskning har konstaterat att idrottsföreningar kan lära av företagsekonomi (Forslund 2011, s. 51, 54), detta skriver undertecknade under på. Däremot efterfrågar forskarna fler modeller och teorier som syftar till att förklarar ideella organisationer, då det är vår uppfattning att det finns för få av

dessa. Forskarna anser att det finns en skillnad i vad som kan förväntas av professionell arbetskraft gentemot ideell arbetskraft, där förväntningarna bör vara högre på den första och mindre på den senare. Detta förtar dock inte att det som lyfts fram av den forskning som studien lutar sig mot inte skulle kunna appliceras på och vara till nytta för ideella idrottsföreningar. Förhoppningen är att genomförd rapport ska bidra till ökad medvetenhet kring ämnet då det är forskarnas åsikt att detta kan gynna ideella idrottsföreningar.

## **7. Slutsats**

*Följande avsnitt presenterar studiens slutsatser samt förslag på fortsatta studier inom ämnet.*

### **7.1 Studiens slutsatser**

Studiens resultat visar att ideella idrottsföreningar över lag saknar en förståelse för och strategier kring hur organisationen som helhet kan samverka för att maximera sina marknadsföringsinsatser. Detta resulterar i en fragmenterad organisation där kommunikationen spretar och samverkan med medlemmar endast återfinns inom vissa områden. Slutligen kan konstateras att ideella idrottsföreningar är eftersatta inom områdena organisationskultur, kommunikation samt värdeskapande.

### **7.2 Förslag för vidare forskning**

Då denna studie inriktat sig på ideella friidrottsföreningars organisationsledning är ett förslag till fortsatta studier följaktligen att studera ideella friidrottsföreningars medlemmar och deras syn på berörda områden. Fördjupade studier inom varje delområde kan med fördel genomföras, då denna studie undersöker en större helhet. Då denna studie inriktat sig på idrottsföreningar inom endast en idrott, nämligen friidrott, kan studier som undersöker svensk idrott som helhet förslagsvis genomföras för att ge en bättre bild av hela den svenska idrottsrörelsens situation inom berörda områden.

## 8. Kritik mot studien

*Här redogörs för kritik som finns mot olika delar i studien. Områden som berörs är metodkritik, respondentkritik, bortfall samt litteraturkritik.*

### 8.1 Metodkritik

Då studiens val av forskningsstrategi föll på en kvalitativ ansats är studiens resultat inte generaliserbara till andra objekt än de som studerats. Däremot är varje steg i undersökningen utförligt beskrivet, för att öka studiens trovärdighet. Valet av semi-strukturerade intervjuer som forskningsdesign medför en svårighet att göra om undersökningen eftersom ett fast frågeformulär saknas och detta medför att det som framkommer på intervjuerna kan variera baserat på den diskussion som uppstår. I analys av insamlad empiri återfinns en risk att forskarna färgas av tidigare erfarenheter och därmed kan empirin tolkas olika. Förhoppningen är att resultaten kan ge en förståelse för objekt som liknar de som undersökts, även om resultaten av studien inte är direkt överförbara.

### 8.2 Respondentkritik

En kvalitativ ansats vill försätta forskaren i en situation där denne kan se världen genom respondenternas ögon, där har semi-strukturerade intervjuer inte full kapacitet att fånga djupet i en sådan bild, därför kan resultatet av en sådan ge en mer yttlig bild av respondenternas upplevda verklighet. Därmed finns en risk att forskarna i denna studie inte har lyckats fånga en korrekt bild av respondenternas upplevda verklighet. Respondenterna har inte samma arbetsuppgifter, vilket vore önskvärt för att på ett bättre sätt kunna jämföra intervjuernas resultat sinsemellan. För att ändå kunna uppnå en godtagbar grad av jämförelse har respondenter valts ut utifrån deras lämplighet att delta i studien, där den respondent som valts ut från varje förening anses vara den bäst lämpade. En intervju försätter en person i en onormal situation vilket kan leda till att respondentens svar blir lidande. Dessutom finns en risk att respondenten vill framhäva en mer önskvärd bild för intervjuaren, vilket leder till respondenten inte är fullständigt ärlig i sin redogörelse. Detta medför att det finns en risk att en felaktig bild av respondentens upplevda verklighet fångas. Då en av forskarna är aktiv inom studieobjektens verksamhetsområde

förekommer en risk för igenkänning, vilket skulle kunna påverka respondenterna på så vis att de blir mer slutna, då de inte vill delge forskarna den efterfrågade informationen. Detta har dock inte påträffats, då forskarna inte fått den uppfattningen att respondenterna känt igen någon av dem, förutom hos den förening där den ena forskaren är personligen aktiv. Den empiri som framkom ur denna intervju upplevs, av forskarna, som mer förtrolig och djupgående, dock kan detta bero på annat än endast respondentens personliga kännedom om en av forskarna.

### **8.3 Bortfall**

Under urvalsprocessen uppkom ett bortfall då Hammarby IF Friidrott, efter att ha blivit kontaktade, meddelade att de inte ämnade medverka i undersökningen. Den anledning som uppgavs var tidsbrist. Då kontakttagandet skedde på samma sätt som med de övriga föreningarna torde inte kontakttagandet i sig utgöra en anledning till avvisandet. Forskarna är medvetna om att föreningar frekvent blir kontaktade och ombedda att medverka i olika studier vilket medför ett incitament till minskat deltagande. Dessutom kunde forskarna eventuellt ha framställt studiens relevans på ett tydligare sätt, då detta kanske kunde ha ökat motivationen för Hammarby IF Friidrott att delta i studien.

### **8.4 Litteraturkritik**

Studien lutar sig mot forskningsrapporter och vetenskaplig litteratur för att få förkunskap inom berörda ämnesområden samt för att styrka analytiska resonemang i studiens resultat. Denna typ av litteratur anses ha hög trovärdighet då den kontrollerats av andra forskare, har genomförts med hänsyn till rådande restriktioner inom akademisk arbete samt anses vara kunskapsmässigt objektiv. Vidare används statistik för att få en klar bild av svenska folkets olika engagemang inom, för studiens intressanta, områden. Statistiken som används ger ett resultat som är generaliserbart till hela befolkningen, dessutom är använd statistik utförd av oberoende institutioner, varpå objektivitet kan hävdas. Slutligen används rapporter av olika slag. Trovärdigheten i dessa kan ifrågasättas, då flertalet av dessa är beställda av olika organisationer och myndigheter. Dock är samtliga rapporter genomförda av forskare eller oberoende statistiska institutioner, varpå en godtagbar tillförlitlighet bör uppnås.

## Källhänvisning

### Tryckta källor:

Alvehus, Johan. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB

Besanko, David. Dranove, David. Shanely, Mark. Schaefer, Scott. 2013. *Economics of Strategy. 6:th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Blom, K. Arne. Lindroth, Jan. 2002. *Idrottens Historia*. Farsta: SISU Idrottsböcker

Bryman, Alan. Bell, Emma. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Dahlén, Peter. 2008. *Sport och medier: En introduktion*. Kristiansand: IJ-förlaget.

Damian, Ryan. 2014. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. 3. uppl. London: Kogan Page.

Denscombe, Martyn. 2009. *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur AB

Eriksson-Zetterquist, Ulla. Kalling, Thomas. Styhre, Alexander. 2012 *Organisation och organisering*. Upplaga 3:1. Lund: Liber AB

Fill, Chris. 2013. *Marketing Communication*, 6. uppl. Harlow: Pearson Education Limited.

Hård af Segerstad, Peder. 2002. *Kommunikation och information: En bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*. Uppsala: Uppsala Publishing House.

Norberg, R. Johan. 2004. *Idrottens väg till folkhemmet: Studier i statlig idrottspolitik 1913-1970*. Stockholm: SISU Idrottsböcker,

Pedersen, M. Paul. Miloch, M. Kimberly. Laucella, C. Pamela. 2007. *Strategic Sport Communication*. Champaign, IL: Human Kinetics.

### **Elektroniska källor:**

.SE - Stiftelsen för internetinfrastruktur. 2014. *Svenskarna och internet 2014*.

Hämtad 2015-05-14. Tillgänglig: <https://www.iis.se/docs/SOI2014.pdf>

Andersson, Torbjörn. Carlsson, Bo. 2011. A diagnosis of the commercial immaturity of Swedish club football. *Soccer and society*. Vol. 12 (6) pp. 754-773. doi: 10.1080/14660970.2011.609678

Bolin, Kristian. Lindgren, Björn. 2006. *Fysisk inaktivitet - Produktionsbortfall och sjukvårdskostnader*. Hämtad 2015-05-13. Tillgänglig: <http://svensktfriluftsliv.se/wp-content/uploads/2012/12/Fysisk-inaktivitet.pdf>

Cameron, T, Glen. McCollum, Timothy. 1993. Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of public relations research*. Vol. 5 (4) pp. 217-250. doi: 10.1207/s1532754xjpr0504\_01

Forslund, Magnus. 2011. Idrotten lär av företagsekonomi. *Svensk idrottsforskning*. Vol. 3 pp. 51-54. Hämtad 2015-05-05. Tillgänglig:

<http://centrumforidrottsforskning.se/idrottsforskning/tidningen-svensk-idrottsforskning>

Gerrevall, Per. Carlsson, Samanthi. Nilsson, Ylva. 2006. Lärande och erfarenheters värde. *FoU-rapport*; 2006:1. Hämtad 2015-03-10. Tillgänglig:

[http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id\\_33797/cf\\_394/L-rande\\_och\\_erfarenheters\\_v-rde\\_-\\_ledarskap.PDF](http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_33797/cf_394/L-rande_och_erfarenheters_v-rde_-_ledarskap.PDF)

Harris, Lisa. Rae, Alan. 2010. The online connection: transforming marketing strategy for small businesses. *Journal of Business Strategy*. Vol. 31 (2) pp. 4-12. doi: 10.1108/02756661011025017



Hedlund, David. 2014. Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. *European Sport Management Quarterly*. Vol. 14 (1) pp. 50-71 doi: 10.1080/16184742.2013.865775

Huddinge AIS. 2015. *Huddinge AIS Friidrott*. Hämtad 2015-05-08. Tillgänglig: <http://www.huddingeais.se/>

Hässelby SK Friidrott. 2015. *HSK Friidrott*. Hämtad 2015-05-08. Tillgänglig: <http://www.hskfriidrott.se/Default.aspx>

IFK Lidingö. 2015. *IFK Lidingö Friidrottsklubb*. Hämtad 2015-05-08. Tillgänglig: <http://www6.idrottonline.se/IFKLidingoFriidrottsklubb-Friidrott/>

Lovejoy, Kristen. Saxton, D, Gregory. 2012. Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of computer-mediated communication*. Vol. 17 (3) pp. 337-353. doi:10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x

Manhert, Kai. Torres, Ann. 2007. The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding - Special Issue on Irish Perspectives on Marketing Relationships and Networks. *Irish Marketing Review*, 19 (1 & 2) pp. 54-63. ISSN: 0790-7362

Malmelin, Nando. Hakala, Jukka. 2009. Guided by the brand: from brand management to integrative corporate communications. *Business Strategy Series*. Vol. 10 (5) pp. 248-258. doi: 10.1108/17515630910989141

Marschan, Rebecca. Welch, Denise. Welch, Lawrence. 1996. Control in less-hierarchical multinationals: The role of personal networks and informal communication. *International Business Review*. Vol. 5 (2) pp. 137-150. doi:10.1016/0969-5931(96)00002-9

Marshall, Alfred. 1893. Consumer's Surplus. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 3 pp. 90-93. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/1009153>

Moreno, Angeles. Navarro, Cristina. Tench, Ralph. Zerfass, Ansgar. 2015. Does social media usage matter? An analysis of the online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*. Vol. 41 (2) pp. 242-253. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.006

Nichols, Geoff. Ojala, Ellen. 2009. Understanding the Management of Sports Events Volunteers Through Psychological Contract Theory. *Voluntas*. Vol. 20 (4) pp. 369-387. doi: 10.1007/s11266-009-9097-9

Peterson, Tomas. 2003. Idrott mellan folkrörelse och kommersialism. *Svensk idrottsforskning 2*: pp. 60-64. Hämtad 2015-05-07. Tillgänglig: <http://centrumforidrottsforskning.se/wp-content/uploads/2014/04/Idrott-folkrörelse-kommersialism.pdf>

Riksidrottsförbundet. 2015. *Framtidens förening*. Hämtad 2015-04-02. Tillgänglig: <http://www.rf.se/Framtidensforening/>

Riksidrottsförbundet. 2012. *Idrotten i siffror*. Hämtad 2015-04-22. Tillgänglig: [http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id\\_48735/cf\\_394/2013\\_-\\_Idrotten\\_i\\_siffror\\_-\\_RF.PDF](http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_48735/cf_394/2013_-_Idrotten_i_siffror_-_RF.PDF)

Riksidrottsförbundet. 2009. *Idrotten vill*. Hämtad 2015-05-13. Tillgänglig: [http://iof4.idrottonline.se/ImageVaultFiles/id\\_32409/cf\\_394/IdrottenVill\\_2009\\_Webbversion.PDF](http://iof4.idrottonline.se/ImageVaultFiles/id_32409/cf_394/IdrottenVill_2009_Webbversion.PDF)

Riksidrottsförbundet. 2005. *Idrottens sociala betydelse - En statistisk undersökning hösten 2004*. Hämtad 2015-05-13. Tillgänglig: [http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id\\_29192/cf\\_394/Idrottens\\_sociala\\_betydelse.PDF](http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_29192/cf_394/Idrottens_sociala_betydelse.PDF)

Riksidrottsförbundet. 2011. *Svenska folkets idrotts- och motionsvanor*. Hämtad 2015-04-02.

Tillgänglig:

[http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id\\_34084/cf\\_394/Svenska\\_folkets\\_motionsvanor\\_2011.PDF](http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_34084/cf_394/Svenska_folkets_motionsvanor_2011.PDF)

Skatteverket. 2015. *Ideella föreningar*. Hämtad 2015-04-15. Tillgänglig:

<https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/ideellaforeningar.4.6a6688231259309ff1f800028215.html>

Spårvägens FK. 2015. *Spårvägen Friidrottsklubb*. Hämtad 2015-05-08. Tillgänglig:

<http://www.sparvagenfriidrott.se/>

Statistiska Centralbyrån. 2011. *Medborgerliga aktiviteter 2008–2009*. Hämtad 2015-03-10.

Tillgänglig:

[http://www.kulturradet.se/Documents/statistik/LE0101\\_2008I09\\_BR\\_00\\_LE120BR1101.pdf](http://www.kulturradet.se/Documents/statistik/LE0101_2008I09_BR_00_LE120BR1101.pdf)

Statistiska Centralbyrån. 2012. *Nu för tiden. En undersökning om svenska folkets tidsanvändning år 2010/11*. Hämtad 2015-03-31. Tillgänglig:

[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/LE0103\\_2010A01\\_BR\\_LE123BR1201.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0103_2010A01_BR_LE123BR1201.pdf)

Statistiska Centralbyrån. 2013. *Medborgerliga aktiviteter - fler indikatorer 2012-2013*. Hämtad

2015-03-31. Tillgänglig: [http://scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-](http://scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-)

[amne/Levnadsforhallanden/Levnadsforhallanden/Undersokningarna-av-levnadsforhallanden-ULFSILC/12202/12209/ULFSILC-2010-/Medborgerliga-aktiviteter/362585/](http://scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Levnadsforhallanden/Levnadsforhallanden/Undersokningarna-av-levnadsforhallanden-ULFSILC/12202/12209/ULFSILC-2010-/Medborgerliga-aktiviteter/362585/)

Statistiska Centralbyrån. 2014. *Privatpersoners användande av datorer och internet 2014*.

Hämtad 2015-05-14. Tillgänglig:

[http://www.scb.se/Statistik/\\_Publikationer/LE0108\\_2014A01\\_BR\\_IT01BR1402.pdf](http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0108_2014A01_BR_IT01BR1402.pdf)

Stein, Andi. 2006. Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 18 (3) pp. 249-264. doi: 10.1207/s1532754xjpr1803\_3

Svedberg, Lars. von Essen, Johan. Jegermalm, Magnus. 2010. *Svenskarnas engagemang är större än någonsin - Insatser i och utanför föreningslivet*. Hämtad 2015-03-10. Tillgänglig: <http://esh.diva-portal.org/smash/get/diva2:369301/FULLTEXT01.pdf>

Svenska Friidrottsförbundet. 2015. *Standaren 2014*. Hämtad 2015-04-08. Tillgänglig: <http://www.friidrott.se/forbundsinfo/Standaren/standar14.aspx>

Tiago, T.P.M.B. Maria. Verissimo, M.C. José. 2014. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, Vol. 57 (6) pp.703-708. doi:10.1016/j.bushor.2014.07.002

Täby IS. 2015. *Täby IS Friidrott*. Hämtad 2015-05-08. Tillgänglig: <http://www2.idrottonline.se/TabyISFriidrottsklubb-Friidrott/>

Vargo, Stephen. Lusch, Robert. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68 (1) pp. 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036

White, Candace. Vanc, Antoaneta. Stafford, Gena. 2010. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of public relations research*. Vol. 22 (1) pp. 65-84. doi: 10.1080/10627260903170985

Yeung, Anne Birgitta. 2004. The Octagon of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas*. Vol. 15 (1) pp. 21-46. doi: 10.1023/B:VOLU.0000023632.89728.ff

# Appendix

## Bilaga 1 Intervjuguide

Dessa frågor har använts som en guide för de genomförda intervjuerna. Alla ämnesområden har berörts på samtliga intervjuer, skillnader i följdfrågor och formuleringar har dock förekommit.

### *Bakgrund*

#### **Berätta lite om dig själv:**

Ålder

Bakgrund (utbildning, arbetslivserfarenhet)

Antal år aktivt inom organisationen

Arbetsuppgifter? Vad ägnar du mest tid åt?

Trivs du i föreningen? (nöjd med ditt jobb?)

#### **Föreningsfaktorer**

Hur många medlemmar finns i er förening?

Vet ni hur många aktiva medlemmar föreningen har?

Finns det tendenser till ökning alternativt minskning av dessa?

Vad tror du att det beror på?

Vilka arbetar här på kansliet?

### *Huvuddel*

1.1 Varför ska man vara med i er förening?

1.1 Kommunicerar föreningen det? (mervärdet av medlemskapet)

1.2 om Ja; var, hur? om Nej; varför tror du att det är så?

2. Berätta om hur (om?) din dialog med medlemmarna ser ut. Hur förmedlas möjligheten?

- 2.1 Anser du att ni inom föreningen arbetar aktivt med att utveckla er kommunikation?
- 2.2 Kan du ge något exempel på förbättringsarbeten som har gjorts?
- 2.3 Upplever du att du får tillräckligt med feedback från medlemmarna för att kunna kommunicera meningsfull information? Om ja, vad innehåller den?  
Om nej, vad saknas?
3. Vem är er genomsnittsledare? Finns det olika grupper? Vad är karaktäristiskt för dem?
  - 3.1 Tror du att man som medlem i den här föreningen känner sig delaktig? (Sedd, viktig)
  - 3.2 Vad tror du att medlemmar vill ha för att känna sig nöjda i föreningen?
4. Hur upplever du att medlemmarnas inställning till att ställa upp på föreningsaktiviteter är?
  - 4.1 Vad tror du krävs för att man ska engagera sig?
5. På vilka sätt kommunicerar ni inom organisationen?
  - 5.1 Hur ser fördelningen ut mellan de olika kanalerna?
  - 5.2 Är du nöjd med dagens kommunikation
6. Finns det ett gemensamt syfte för vad föreningen vill uppnå? Är alla överens om det?
  - 6.1 Tycker du att ni inom klubbledningen kommer överens?
7. Vad försöker du förmedla i ditt arbete med föreningens kommunikation?
  - 7.1 Önskar du att du kunde förmedla något mer?
8. Hur skulle du beskriva klimatet i föreningen?
9. Vad är X-föreningen för dig/ vad är dess själ? Hur skapas er "själ"?
10. Om du skulle drömma lite, vad är din önskebild av föreningen och dess verksamhet?
  - 10.1 Hur ser kommunikationen ut i din utopi?
  - 10.2 Vad skulle det krävas för att komma dit?