



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Examensarbete Idrottsvetenskap

# Framtiden på dagordningen

*En studie av föreningsars upplevelse av Svenska  
fotbollförbundets föreningsutvecklingskoncept*

*Diplomerad Förening*



*Författare:* Alexander Rudensten

*Handledare:* Niklas Hafén

*Examinator:* Bo Carlsson

*Termin:* VT22

*Ämne:* Idrottsvetenskap

*Nivå:* Kandidatuppsats

*Kurskod:* 2IV31E

## Abstract

With basis in the Swedish Sport Federations strategic document *Strategi 2025* the Swedish Football Association developed a concept called *Diplomerad förening* to offer a development concept for all football clubs. The concept is intended to contribute to a structure and a framework for clubs to work with their overall development and is the first of its kind. On this basis, and due to the fact that research points out that implementation of top-down policies on grass-roots level may be challenging for local sports clubs, this study has the following objective:

The object of this study is to illustrate how clubs that has participated in and/or has finished the work with the Swedish Football Associations club development concept *Diplomerad förening* experienced the process and how the implementation and completion has affected the club's operations. This will be illustrated through the following research questions:

1. How does the clubs experience the process and implementation of *Diplomerad förening*?
2. How does the clubs deem that the implementation and eventual completion of *Diplomerad förening* has affected their operations?

The starting point to answer the research questions lies in the material which was collected through a survey and nine semi structured interviews. The survey was sent to all clubs that in some way had started the process *Diplomerad förening* and through the survey a selection of nine club representatives was chosen for the interviews. The material was analyzed through three theories, *translation*, *outside-in* and *isomorphism*. *Translation* says that analysis of implementation in sports clubs most consider that there first must be a translation of elements from higher up in the hierarchy. *Outside-in* wants the analysis not just to look at the club but also the context in which the club operates. *Isomorphism* takes the starting point in that all organizations are subjected to change forcing them to resemble other organizations that face the same environmental conditions.

The analysis of the empirical data show there is a general positive experience of the concept *Diplomerad förening*, not least regarding its potential. Clubs also experienced the need for a clearer introduction to the concept and the support from RF-SISU and the Special Sport District Federations together with more templates and flexibility. Furthermore, the concept is considered positive affecting the clubs by bringing structure and order. There is nevertheless a difference between the clubs in how well the actual implementation of the concept has gone.

# Abstrakt

Med grund i Riksidrottsförbundets strategidokument *Strategi 2025* har Svenska Fotbollförbundet utvecklat konceptet de kallar för *Diplomerad förening* för att erbjuda ett utvecklingskoncept till alla fotbollsföreningar. Konceptet är tänkt att ge en struktur och ramar för föreningars arbete med sin föreningsutveckling och är det första koncept inom svensk idrott med ett helhetsfokus på föreningens utveckling. Med utgångspunkt i det och att forskning visar på att implementering av policys från högt upp i en hierarki kan stöta på problem har denna uppsats detta som syfte:

Syftet med denna uppsats är att belysa hur föreningar som deltagit i och/eller slutfört arbete med Svenska fotbollförbundets föreningsutvecklingskoncept *Diplomerad förening* upplevt processen och hur genomförande och slutanförande har påverkat föreningens verksamhet. Detta ska belysa genom följande frågeställningar:

1. Hur upplever föreningarna process och genomförande av *Diplomerad förening*?
2. Hur anser föreningarna att genomförande och eventuellt slutförande av *Diplomerad förening* har påverkat deras verksamhet?

Utgångspunkten för att svara på frågeställningarna finns i materialet som är insamlat genom en enkät och nio semistrukturerade intervjuer. Enkäten skickades till alla föreningar som på något sätt inlett processen *Diplomerad förening* och utifrån enkäten gjordes ett urval av nio föreningsrepresentanter för intervjuerna. Materialet analyserades sedan med utgångspunkt i tre teorier, *translation*, *utsidan-in* och *isomorfism*. *Translation* som vill påvisa att analys av implementering i idrottsföreningar måste ske med insikt i att det sker en översättning av element som kommer från högre instanser. *Utsida-in* vill att utgångspunkt tas i att det inte bara är en organisation som ska implementera något utan att den även agerar i en kontext som måste tas hänsyn till. *Isomorfism* tar avstamp i att det inom alla branscher sker förändringar vilka medför att organisationer i allt högre utsträckning tenderar att likna varandra, vilket kan ske på ett antal olika sätt.

Slutsatsen efter analys av materialet är att det finns en genomgående positiv upplevelse av konceptet och framför allt dess potential. Upplevelsen är även att det behövs mer tydlighet kring introduktionen av konceptet och stöttning både från RF-SISU och Specialidrottsdistriktsförbund samt fler mallar samtidigt som flexibilitet även efterfrågas. Konceptet anses ha påverkat genom att ge struktur och ordning till föreningarna men att det skiftar mellan föreningarna när det gäller om den faktiska implementeringen i verksamheten blev gjord på ett bra sätt.

## Nyckelord

Föreningsutveckling, implementering, organisationsutveckling, idrottsförening, policyimplementering, Svenska fotbollförbundet, Diplomerad förening, idrott, ideell verksamhet

## Tack

Jag vill rikta tack till alla som deltagit i både enkät och intervjuer, min handledare Niklas Hafén och de kurskamrater som har opponerat och givit feedback på mitt arbete.

# Innehåll

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Problemformulering	3
1.2 Syfte & frågeställningar	4
1.2.1 Syfte	4
1.2.2 Frågeställningar	4
1.3 Idrottsvetenskaplig relevans	4
<b>2 Tidigare forskning</b>	<b>5</b>
2.1 Idrottens organisation	5
2.2 Organisationsstruktur	5
2.3 Policyimplementering	6
2.4 Organisationsutveckling	8
<b>3 Teoretiska perspektiv</b>	<b>11</b>
3.1 Translation	11
3.2 Utsidan-in	13
3.3 Isomorfism	15
<b>4 Metod</b>	<b>17</b>
4.1 Datainsamling	17
4.1.1 Urval	17
4.1.2 Enkät	18
4.1.3 Intervjuer	19
4.2 Bearbetning	20
4.3 Analys	21
4.4 Metoddiskussion	22
4.5 Forskningsetiska överväganden	24
<b>5 Resultat &amp; analys</b>	<b>25</b>
5.1 Enkät	25
5.1.1 Resultat	25
5.1.2 Analys	26
5.2 Intervjuer	27
5.2.1 Förändringar i koncept & process	27
5.2.2 Kvalitetsarbete	30
5.2.3 Implementering	32
5.2.4 Drivkraft & stöttning	34
<b>6 Diskussion &amp; slutsats</b>	<b>37</b>
6.1 Hur upplever föreningarna process och genomförande av <i>Diplomerad förening</i> ?	37
6.2 Hur anser föreningarna att genomförande och eventuellt slutförande av <i>Diplomerad förening</i> har påverkat deras verksamhet?	39
6.3 Förslag på framtida forskning	41
<b>7 Referenser</b>	<b>42</b>

7.1 Böcker	42
7.2 Artiklar	43
7.3 Rapporter	43
7.4 Hemsidor	44

<b>Bilagor</b>	<b>I</b>
Bilaga A Enkät	I
Bilaga B Informationsbrev till ansvariga på Specialidrottsdistriktsförbunden	III
Bilaga C Intervjumall	IV
Bilaga D Mail till intervjudeltagare	V
Bilaga E Mall inbjudan till intervju	V

# 1 Inledning

*Detta kapitlet innehåller en inledande inramning av ämnet som leder till en problemformulering, vilket mynnar ut i studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med resonemang kring varför studien är idrottsvetenskapligt relevant.*

År 2015 enades den svenska idrotten om gemensamma mål för den svenska idrottsrörelsen. De enades om att arbetet med strategidokumentet *Strategi 2025* skulle inledas. Där framkom strategins fyra målområden: *Livslånga idrottandet, idrottens värdegrund är vår styrka, idrott i förening* och *idrotten gör Sverige starkare* (Riksidrottsförbundet [RF], 2019). Utifrån detta utarbetades fem så kallade utvecklingsresor som skulle göras inom svensk idrott. Det var resan till *en ny syn på träning och tävling, den moderna föreningen engagerar, inkluderande idrott för alla, jämställdhet för en framgångsrik idrott och ett stärkt ledarskap*. Inom dessa resor förväntats idrotten arbeta med att tillgängliggöra idrotten, att utövande ska ske utifrån individens förutsättningar och att skapa en trygg idrottsmiljö. Idrotten förväntas också utbilda inom, modernisera och förbättra möjligheterna till engagemang och demokrati i föreningar i hela landet. Idrottens normer som skapar trösklar och minskar inkludering ska utmanas. Dessutom ska det arbetas för lika förutsättningar oavsett kön och att beslut inom idrottens organisationer ska tas med en så jämn fördelning mellan könen som möjligt. Sedan ska det vara en tydlig koppling mellan ledares utbildning och *Strategi 2025*. Därutöver ska utbildning inom såväl de idrottsliga ramarna som inom mer generella områden ske (RF, u.å.).

Samtidigt som *Strategi 2025* var under framtagande gjordes en stor mängd undersökningar kring den svenska idrottsrörelsen. Bland annat skrevs en rapport kring de stora förändringar idrottsföreningar kommer behöva genomgå för att bli det som i rapporten kallas för *Framtidens idrottsförening* (RF, 2013). Det skrevs även mer specifika rapporter relaterat till de stora steg som idrottsrörelsen behöver ta kring utveckling av styrelsearbetet (Segnestam Larsson, 2014). Samtidigt visade även en rapport på en inneboende oro inom idrottsrörelsen kring den minskande mängden engagerade och minskningen i engagemang som läggs inom idrottsrörelsen. Det som betonades särskilt tydligt var att det fanns en groende svårighet med att engagera människor ideellt (von Essen & Wallman Lundåsen, 2016). Ett antal rapporter visade även på att implementeringen av RF:s centrala inriktningar på gräsrotsnivå inte alltid når

fram som det är tänkt. På gräsrotsnivå bedrivs verksamheten till viss del i linje med inriktningarna, men oftast görs detta inte med anledning av de centrala inriktningarna utan snarare av erfarenhet eller uppfattning om vad som är rimligt hos de som är i verksamheten (Engström et al., 2007; Redelius et al., 2016). Sedan har det visat sig innan, under och efter framtagandet av *Strategi 2025* att det funnits en svårighet med att behålla unga inom föreningsidrotten, eftersom de slutar allt tidigare med sitt idrottande. Kulmen för detta är det som benämns som ”elvaårspuckeln”, att det är vid elva års ålder det största tappet av idrottande barn sker (Franzén & Peterson, 2004; Hedenborg & Larneby, 2016; Norberg 2021; Redelius et al., 2013; Redelius & Eliasson, 2022).

År 2014 startade en diskussion i Svenska fotbollförbundet [SvFF] kring det som idag är föreningsutvecklingskonceptet *Diplomerad förening*. Konceptet har sin bakgrund i att SvFF ville sätta ett än större fokus på att skapa en föreningsmiljö där framför allt barn och unga har möjligheten att ha roligt, känna sig trygga, må bra och lära sig spela fotboll. Därigenom blev fokus för konceptet riktat mot att skapa en väl fungerande organisation, ledarförsörjning, en levande policy och ett arbete som grundar sig i en spelarutvecklingsplan (SvFF, 2018). Enligt A. Malmén (personlig kommunikation, 4 april 2022) inleddes utvecklingen av konceptet med en förstudie under 2016 och 2018 startades diplomeringsprocessen med pilotföreningar från distrikten Östergötland och Stockholm. I slutet av 2019 var det digitala verktyget som behövs för att starta upp processen helt färdigt och kommunikationsprocessen ut mot distrikten och föreningarna startade.

Konceptets tanke grundas i den tidigare nämnda bakgrunden och en förhoppning om att underlätta för föreningarna i sitt utvecklingsarbete genom att *Diplomerad förening* skapar en tydlighet i arbetsprocesserna. En del av tydligheten ligger i de sex målområden som är satta av SvFF. Målområdena är som följer: Inriktning/ledning, ledarförsörjning, spelarutbildningsplan, ekonomi, kommunikation och demokrati/delaktighet (SvFF, 2018). Själva diplomeringsprocessen startar med att föreningen skickar ut en enkät för självskattning av föreningen till alla aktiva i den, såväl ledare som barn, och alla vårdnadshavare. Resultatet från enkäten ska agera som en nulägesanalys och vara det som ligger till grund för utvecklingsarbetet. Det kan även ge en indikator på vilka målområden föreningen bör arbeta mer eller mindre med. Sedan vill SvFF betona att i utvecklingsprocessen ligger fokus på själva arbetet med utveckling inte på hur fort det går att pricka av målområdena (SvFF, 2018).



I november 2019 diplomerades den första föreningen i Sverige, Järfällaklubben IFK Viksjö (SvFF, 2019). En diplomerings betyder att föreningen har arbetat igenom alla målområden och fått all dokumentation av den godkänd av ett lokalt förbund och ett RF-SISU-distrikt. Diplomerings är med andra ord en lång process som kräver långsiktighet från såväl styrelse som medlemmar och andra kring föreningen. Tidsfrågan blir en allt större aspekt ju mer ideellt driven föreningen är. Förutsättningarna för genomförandet av *Diplomerad förening* ser därmed väldigt olika ut från förening till förening.

## 1.1 Problemformulering

Det finns en hel del stöd för en förening som väljer att starta processen mot att bli en *Diplomerad förening*. Stödet ges både av Specialidrottsdistriktsförbunden [SDF] och RF-SISU-distrikt för att öka möjligheten att fler föreningar, stora som små, ska kunna bli diplomerade. Samtidigt är det samma personer som ger stödet som bekräftar att föreningen har klarat av målområdena under processens gång, vilket tar föreningen närmare diplomerings.

I nuläget är Svenska Fotbollförbundet det enda större lagidrottsförbundet som har dragit i gång ett sådant här projekt. Många av de andra förbunden, handboll, innebandy, basket och ishockey, har såklart också olika typer av utbildningar och utvecklingsplaner riktade mot sina föreningar (Svenskan ishockeyförbundet, 2022; Svenska handbollförbundet, 2022; Svenska basketbollförbundet, 2022; Svenska innebandyförbundet, 2022). En väsentlig skillnad är emellertid att de är riktade mot väldigt specifika områden som exempelvis spelar- eller idrottsutveckling. Det finns med andra ord inte ett heltäckande koncept i linje med SvFF:s *Diplomerad förening*.

En svårighet som kan dyka upp kring implementeringen av ett koncept som *Diplomerad förening* är att det kommer uppifrån och ska appliceras på den absoluta gräsrotsnivån. Det finns alltid en risk med implementering av koncept från högre instanser, inte minst inom idrotten. Detta av anledningen att konceptet har som mål att göra riktig förändring i praktiken men det kan falla kort och endast bli en ändring i retoriken (Redelius et al., 2016).

Detta nya koncept, med en helhetssyn på föreningen som kan riskera att inte ge någon förändring rent praktiskt utan bara genom retoriken, skapar funderingarna kring hur föreningar upplever *Diplomerad förening*. Kommer det göra skillnad för föreningarna

och deras verksamhet? Har föreningarna fått det stöd de behövde i sin process? Fick föreningarna ut det de hade i åtanke när de startade processen?

## 1.2 Syfte & frågeställningar

### 1.2.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa hur föreningar som deltagit i och/eller slutfört arbete med Svenska fotbollförbundets föreningsutvecklingskoncept *Diplomerad förening* upplevt processen och hur genomförande och slutanförande har påverkat föreningens verksamhet.

### 1.2.2 Frågeställningar

1. Hur upplever föreningarna process och genomförande av *Diplomerad förening*?
2. Hur anser föreningarna att genomförande och eventuellt slutförande av *Diplomerad förening* har påverkat deras verksamhet?

## 1.3 Idrottsvetenskaplig relevans

Anledningen till att denna uppsats är relevant ur ett idrottsvetenskapligt perspektiv ligger i att den till att börja med belyser ett processtöd som är utvecklat av en idrottsorganisation för att utveckla andra idrottsorganisationer. Det som även ger den relevans är att den belyser hur implementering av en utvecklingsprocess upplevs av föreningar inom idrottsrörelsen, specifikt i Sverige. Därigenom kan även nya insikter kring effektivare sätt av implementering inom idrottsrörelsen uppdagas. Även om detta koncept är inom den svenska idrottsrörelsen, som är väldigt unik i sitt slag, finns det applicerbarhet även utanför Sverige. Studien blir applicerbar i andra länder än Sverige, eftersom implementering är något som sker inom idrott oavsett land precis som organisationsutveckling och båda dessa är delar som studien kommer att belysa.

## 2 Tidigare forskning

*Detta kapitel innehåller fyra olika områden av tidigare forskning, idrottens organisation, organisationsstruktur, policyimplementering och organisationsutveckling.*

### 2.1 Idrottens organisation

Pallin (2018) redogör i sitt kapitel i boken *Perspektiv på sport management* kring hur den svenska idrottsrörelsen är uppbyggd. Först är Pallin inne på det som nämnts kring idrottens ideella karaktär och grund kontra det kommersiella som även det är en del av dagens idrott, framför allt på elitnivå. Det nämns hur en del föreningar har flera sektioner för olika idrotter och andra väljer att ha en alliansförening för att koppla samman idrotterna. Det redogörs för vad som behövs för att en förening ska få bildas och dessutom erhålla ett medlemskap i RF. Där följer även medlemskapen i Specialidrottsförbund [SF] för vilken idrott som utövas och i SDF som är kopplade till idrotten som utövas och vart föreningen geografiskt befinner sig. Pallin lyfter även hur idrottens styrs av RF samtidigt som den även är väldigt autonom i varje förening. I det avseendet står RF för riktlinjer och medel för att driva idrotten medan föreningarna på gräsrotsnivå genomför praktisk verksamhet. Sedan lyfts även SISU Idrottsutbildarna som har som syfte att stötta i alla typer av utbildnings- och utvecklingsinsatser inom svensk idrott. SISU är till skillnad från SDF och SF inte bundet till en idrott utan arbetar likvärdigt med alla idrottsföreningar. Slutligen tar Pallin upp att medlemskapet är det som gör idrottssverige så starkt, en individ som är medlem i en förening som i sin tur är medlem i ett SF vilken är medlem i RF skapar förutsättningar för att varje medlem kan göra sin röst hörd. Föreningsdemokratien stäcker sig hela vägen upp och vill du som enskild person påverka kan du det eftersom du har samma rättigheter oavsett om du är medlem i den lokala skidföreningen eller pingisföreningen.

### 2.2 Organisationsstruktur

Robson, Tucker & Leach (2013) beskriver hur organisationer måste kunna fokusera på det som de kan påverka i en värld där mycket är bortom deras kontroll. Detta genom att se till att personer med makt aktivt och effektivt kan lyssna in vad de som är i verksamheten har för åsikter. Fokus ska även ligga på att förstå sin egen organisation och de beslut som måste tas för att förbättra den i sin kärna. Robson, Tucker & Leach menar

att kunna se på organisationen självkritiskt och ta vara på de kompetenser som finns inom organisationen är av stor vikt för att organisationen ska nå sina mål.

Tucker & Sullivan (2013) behandlar sedan den externa miljön där fokus ligger på att behovet alltid finns att skanna av den externa miljön för att kunna förstå framtida risker och möjligheter. Att ha en analys av detta ger känslan av att vara steget före och kanske i sig inte genererar inkomst, men följderna av att ha analysen kommer att bära frukt.

Robson (2013) menar att inom idrotten finns det en hel del gamla utvecklingsplaner och strategier som kan ha haft bra tankar bakom sig men som helt enkelt inte blivit genomförda. Således finns det en hel del instrument för hur implementering ska ske, men det kommer ändå aldrig att bli bra förrän de som ska sköta implementeringen är medvetna och lägger tid på att förstå kontexten som implementeringen ska ske i. Avslutningsvis menar Robson att skapandet av förståelsen för varför en implementering är viktig och behöver genomföras kommer gå lång väg till att skapa bra förutsättningar för en effektiv och fokuserad implementering.

Brunsson (2002) skriver i sin bok *The Organization of Hypocrisy* kring fenomenet att organisationer hamnar i fällan av att i tal och mål uttrycka mycket som sedan inte sker i praktiken. Att en organisation ställer sig bakom vissa värdegrunder och policys gällande sin verksamhet som sedan inte alls syns i själva verksamheten, där är det något helt annat som styr. Det är här Brunsson ser det organisatoriska hyckleriet, när det som organisationen säger den ska göra inte stämmer med det den gör.

Brunsson (2002) menar också att det ofta är själva kontexten som organisationen befinner sig i som styr om det kommer finnas en överensstämmelse mellan teori och praktik eller inte. Det centrala är att organisationer ibland förväntas göra saker som står i konflikt med uttalade ambitioner, vilket leder till en diskrepans mellan tal och handling. Brunsson menar dock att denna diskrepans kan vara till organisationers fördel, då det gör organisationen mer flexibel och anpassningsbar till skillnad mot om organisationen är väldigt konsekvent och då kan hamna i problem när förväntningar och krav som ställs i kontexten som organisationen är i förändras.

### 2.3 Policyimplementering

Fahlén et al. (2015) skriver i sin artikel om hur stora statliga interventioner inom svensk idrott kan uppfattas utifrån ansvarstagande och självreglering i förhållandet mellan staten och sporten samt mellan idrottsorganisationer på olika nivå. Detta gjordes genom en

analys av tidigare insamlat material kombinerat med intervjuer och analys av dokument, allt relaterat till Idrottslyftet. Det tidigare insamlade materialet kom från enkäter som var ifyllda av föreningsrepresentanter som hade sökt pengar. Intervjuerna gjordes med nyckelpersoner inom de förbund som distribuerade ut bidragspengar till föreningar. Dokumenten som analyserades var regeringsdirektiv till RF samt RF:s olika strukturdokument och alla projektansökningar.

Fahlén et al. (2015) hävdar att föreningar väljer att följa det som kommer uppifrån om det finns någon uppenbar vinst för föreningen. De behöver därmed själva känna att de vinner något på att applicera eller genomföra det som högre instanser ber dem om. Fahlén et al. kommer fram till att utvecklingsprocesser är å ena sidan beroende av struktur och institutioner, å andra sidan idéer, kulturer och ideal. Avslutningsvis menar de att analys av policys i framtiden bör fokusera på såväl ytliga som underliggande maktrelationer och resursberoenden, både strukturella och institutionella beroenden och övertygelser och involvera element från flera aktörer samt att se både botten-till-toppenperspektivet som toppen-till-botten-perspektivet. Samtidigt som det som analyseras är både policys struktur och de åtgärder som görs för implementering.

Stenling & Fahlén (2016) skriver i sin artikel om hur benägna idrottsföreningar är att agera för att implementera policys som kommer uppifrån eller centralt. Undersökningen gjordes genom korta kvantitativa intervjuer med 218 representanter från slumpmässigt utvalda idrotter. Utifrån det konstruerades tio olika organisationsidentiteter: *The Sports Education Club*, *The Village Preservation Club*, *The Non-competitive Sports Club*, *The Social Fostering Club*, *The Lifetime Sports Provider Club*, *The Group-of-Friends Club*, *The Self-realization Club*, *The High Performants Club*, *The School Sport Club* och *The Disability Sports Club*.

Utifrån kategorierna bedömer Stenling & Fahlén (2016) föreningens benägenhet att agera implementerande kring olika policyförändringar som kommer uppifrån eller centralt. Exempelvis menar de att *The Village Preservation Club* är mer benägna att implementera policys relaterade till regional utveckling och *The Lifetime Sports Provider Club* att implementera policys relaterade till en anpassning av aktiviteter så att de tilltalar åldersgrupper som är underrepresenterade inom föreningsidrotten. De menar sedermera att förväntningarna på idrottsföreningars benägenhet att implementera policyförändringar bör vara likvärdiga med hur många typer av den föreningen som finns. Exemplet de lyfter utifrån sitt underlag är att om det kommer en förändring i social policy kommer de föreningar som klassas inom föreningskategorin *The Social Fostering Clubs*

att leda förändringen, men de är å ena sidan då endast 6,5 % av underlaget. Konklusionen landar för Stenling & Fahlén i att idrottsföreningar måste sluta behandlas som en homogen grupp och istället som den heterogena den är. De menar att en specifik policy kan gå jättebra ihop med en förening men är långt utanför vad en annan förening kan tänka sig att ens göra.

Eliasson (2017) skriver i sin artikel kring hur medvetna barn och ledare är av att barnkonventionen är en lagstiftning som förväntas följas inom föreningsidrotten i Sverige. Data samlades in genom semi-strukturerade intervjuer med både barn och ledare. Resultatet visade på att medvetenheten om att det var en lag i Sverige och inom svensk idrott var knapp och att själva delen att ha den som ett dokument sågs ingen vinning i. Detta till trots ansågs alla delar i själva konventionen vara viktiga.

## 2.4 Organisationsutveckling

I boken *Sport Management del 1* har Forslund (2018) skrivit det femte kapitlet titulerat *Organisationsutveckling*. Kapitlet inleds med konstateranden kring att alla organisationer är i en föränderlig värld och är därför beroende av utveckling. Därigenom finns det många angreppssätt kring organisationsutveckling där det dock saknas en hel del, menar Forslund, inom forskningen relaterat till organisationsutveckling av idrottsföreningar. Vidare lyfts att kultur ofta anses vara startpunkten för organisationsutveckling samtidigt som det finns en hel del kritik mot att kulturen åläggs stort fokus. Fortsatt i kapitlet redogörs det för hur organisationsutveckling sker och vilka steg som bör genomgå. Till att börja med menar han att en organisation måste sättas. Därefter bör de som är ansvariga för gemoförande identifieras genom att fördela ansvarsområden dem emellan. Nästa steg blir att se över hur organisationen mår genom att göra en grundläggande undersökning kring vart det kan finnas problem i organisationen. Där bör det inte dras för snabba slutsatser om vad som är problem respektive lösningar, utan ett grundligt arbete ska göras och det kan även med fördel tas hjälp från extern part för att se över organisationens hälsa. Kring detta poängterar Forslund att idrottsföreningar sällan faller in i ramen för teorierna, eftersom teorierna ofta vill koppla samman och göra organisationen tajt och effektiv. Det är inte så ideella föreningar fungerar, det är ofta lite mer rörigt eller uppdelat och svårare med kommunikationen. Fördelar finns såklart med utveckling åt det tajtare hållet men det kan även hämma det som är svenskt idrottsföreningsliv.

Efter att temperaturen på organisationen är tagen behöver vision och mål fastställas. Här menar Forslund (2018) att det finns flera recept som kan användas och

anpassas för att passa just den organisation som ska utvecklas. Det viktiga är att hitta konkreta mål för organisationen och veta vart den ska ta vägen i framtiden. Där menar han även att det kan uppstå problem för idrottsföreningar, som ofta har en eller några eldsjälar som behöver vara drivande i utvecklingen för annars är det inte lika stor chans att den kommer att ske. Nästa steg för organisationen är att arbeta med implementering. Här handlar det om att bedöma när förändringen kommer passa in och möta det minsta motståndet. Det handlar om att medlemmar ska vara förberedda och inte se det som oväntat och även kunna känna att de fått möjlighet att vara involverade i processen. Det är faktorer som skapar en mindre motståndskraft vid implementering av förändringar i organisationer. Här, menar Forslund kan förändringar som påverkar organisationskulturen vara upphov till stor motståndskraft. Det sista som händer i en utvecklingsprocess är att den avslutas eller slutförs, när mål är uppnådda eller tidsramen är slut och det ska utvärderas. Avslutningsvis tar Forslund upp att det börjar talas om att utveckling även kan ske genom att ha mer kortsiktig planering och mål för att arbetet istället ska ske utan att försöka förutse och genom mindre steg mot utveckling varje dag.

Carlsson-Wall & Kraus (2018) skriver i kapitel sju i *Sport Management del 1*, som kallas för *Att leda och styra en hybridorganisation*, kring hur det är att leda en organisation som är en hybrid mellan det kommersiella och det ideella. De redogör för att det svenska idrottssystemet är en hybrid där pengar kommer in från tre olika håll, den offentliga sektorn, den ideella och den kommersiella. En idrottsförening behöver med andra ord förhålla sig till tre olika sektorer och logiker för att kunna få sin verksamhet att gå runt, framför allt om det bedrivs med någon typ av elitverksamhet. Detta på grund av att en elitsatsning i princip är omöjlig att ha utan större bidrag från den kommersiella sektorn eftersom bidrag från den ideella och offentliga sällan räcker till.

Den stora diskussionen i Carlsson-Wall och Kraus (2018) kapitel handlar om en hybridorganisation ska vara integrerad eller separerad mellan det kommersiella och det ideella. Här utgår de från en modell med fem dimensioner angående organisationens integration eller separation. Den första dimensionen är strukturen på organisationen, vilket syftar till det som idag är att många elitföreningar är ägare av ett kommersiellt idrottsaktiebolag. Bolaget ägs till minst 51 % av den ideella föreningen, detta är då en separation av det ideella och kommersiella. Nästa dimension behandlar produkter och tjänster där det i många fall kan vara så att det sker integrerat exempelvis i ett evenemang, där produkter och tjänster produceras i ett tätt samarbete mellan det ideella och kommersiella. Samtidigt kan en separering även ha sina fördelar i form av att det

kommersiella producerar sitt med ett vinstintresse där tanken är att vinsten ska gå till finansieringen av den ideella verksamheten. Den tredje dimensionen som Carlsson-Wall & Kraus lyfter relaterar till medarbetares och funktionärers bakgrund, vilket syftar till att det exempelvis inte får gå för fort över till det kommersiella eftersom mycket av det ideella, då kan gå förlorat eller att det kan skapa splittringar i organisationen. Splittringar kan skapas genom att de nyare kommersiellt anställda medarbetarna drar åt det kommersiella hållet och funktionärerna som motreaktion drar mer åt det ideella vilket kan skapa klyftor i organisationen. Nästa dimension handlar om kultur och framför allt då att organisationen behöver ta beslut kring om det ska gälla samma typ av värdegrund och värderingar i alla delar av organisationen eller om det ska skilja sig och i så fall på vilket eller vilka sätt. Sista dimensionen behandlar externa partnerskap och där behöver organisationen besluta om partners ska vara det till hela organisationen eller bara delar av den. Är det möjligt med samarbete med exempelvis bara damlaget eller måste samarbete ske med hela organisationen (herrlaget då inkluderat). Efter dimensionerna lyfts aspekten kring att hybridorganisationen måste vara vaksam för att varken mål från det ideella eller det kommersiella blir försakade, utan att de kan arbeta i symbios för att stärka och lyfta varandra. Något som även bör visa sig i ledarskapet är anpassning för i vilket sammanhang saker sker, då det är väldigt viktigt att båda delarna har lika stor bäring för organisationen.

Avslutningsvis lyfter Carlsson-Wall & Kraus (2018) att den framtida idrottsföreningen måste vara än mer av en kameleont både i styrelserummet och ute i verksamheten. En framtida förening måste aktivt arbeta med sin utveckling och kunna förändras och anpassa sig efter de trender som samhället följer, ett exempel de lyfter här är e-sportens fortsatt växande storlek och dragningskraft.



## 3 Teoretiska perspektiv

*Detta kapitel behandlar tre teorier alla relaterade på olika sätt till implementering inom organisationer. Teorierna kommer användas för att analysera och dra slutsatser kring den data som samlats in.*

### 3.1 Translation

Skille (2008) skriver i sin artikel *Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers* kring policyimplementering i idrottsorganisationer med ett syfte att ta fram teoretiska utgångspunkter för analys av just detta. Framför allt riktat mot att implementeringen genomförs av ideellt engagerade personer på gräsrotsnivå. Till att börja med redovisas och kritiskt granskas tre teoretiska utgångspunkter för avsaknad av insikt kring den ofta ideella organisationen som faktiskt ska implementera en policy. Nedan kommer två av dessa redovisas då den tredje inte har tillräckligt stor relevans för studien.

Den första utgångspunkten handlar om implementering av policy genom ett top-down-perspektiv, vilket innebär att en policy är bestämd i den högsta instansen av en hierarki utan speciellt stor påverkan från de som faktiskt ska implementera den. Den kritiken som lyfts relaterar till teorin är att den i vanliga fall används på statligt anställda som ska implementera en policy som bestämts högst upp i organisationen. Ur det hänseendet menar Skille (2008) att teorin inte tar hänsyn till att det inom idrottsvärlden handlar om en ideell individ som ska implementera. De har därför inte samma typ av krav eller uppföljning kring att policyn faktiskt implementeras. Den ideella är inte på samma sätt skyldig att följa de riktlinjer som kommer från högst upp i organisationen som en anställd är.

Den andra teorin behandlar det som kallas för offentliga policyverktyg vilka är baserad mer på samarbete, förhandling och sociala relationer snarare än hierarki, efterfrågan och utbud. Det lyfts fram tre verktyg som är relaterade till idrottsvärlden, vilka har bedömts utifrån sin möjlighet att göra gott, mängden förberedelser, hur det levereras och reglerna kring verktyget. Det första verktyget kallas för allmän information och handlar om att nå ut med information till alla genom exempelvis dokument så som *Idrotten vill* eller *Strategi 2025*. Information som är tänkt att påverka individers beteende i sitt utförande av det som informationen relaterar till. Dock är många områden inom idrotten vaga och svåra att konkret mäta förändring i, exempelvis menar Skille (2008) att

information kring att det är gynnsamt för din hälsa att vara fysiskt aktiv borde göra att alla rör på sig mer, men så fungerar det inte riktigt. Det andra verktyget kallas för stipendier eller bidrag och handlar om en gåva i form av pengar för att stimulera eller uppmuntra någon typ av aktivitet eller liknande som en organisation bedriver. Detta är även det svårt att mäta om det faktiskt gör skillnad och i så fall vart, samtidigt som det ofta är väldigt dålig uppföljning relaterat till bidrag och liknande inom idrottsvärlden. Problematiken här blir att det sällan finns sanktioner för om det som bidraget ska gå till inte blir fallet, vilket gör det svårt att få policyn ordentligt implementerad. Det tredje verktyget kallas för kontraktering och innebär att det signeras ett avtal för att en organisation ska få exempelvis ett ekonomiskt stöd. Kontraktet innefattar oftast även en bestämd typ av resultat eller återrapportering som ska ske för att se så att pengarna använts på det förväntade sättet. Kontraktering anses vara mer gynnsamt än de två tidigare nämnda verktygen genom att det är en mer gemensam diskussion där den implementerande organisationen kan sätta egna mål kring processen samt att kontraktet ger fler ramar att förhålla sig till. Här menar Skille att så länge det är anställd personal som sitter med beslutsfattningen kring policys och det är ideella som ska implementera det, de lever i lite olika verkligheter, kommer det inte att finnas någon skyldighet hos de ideella att arbeta med implementeringen.

Sedan presenterar Skille (2008) en alternativ teoretisk utgångspunkt för analys av policyimplementering, vilken har sin grund i nyinstitutionell teori. Som grund handlar det nyinstitutionella om en organisations beroende av den externa miljön tillsammans med den interna strategin. Med andra ord en kombination av två delar som till viss del är varsin sida av ett mynt. Samtidigt har även detta perspektiv fått sin beskärda del av kritik relaterat till att det nyinstitutionella ser homogenitet i organisationer när det ofta är väldigt heterogena. Med detta menas att utifrån teorin är organisationer i sina beståndsdelar väldigt liknande varandra när de i verkligheten egentligen är väldigt olika varandra. Dessutom har teorin ett stort fokus på det externa snarare än det interna och strategiska i organisationen. Utifrån detta lyfter Skille två begrepp, *bricolage* och *translation*, där det första syftar till att använda existerande institutionella element och kombinera de på nya sätt för att skapa lösningar och det andra innebär att "översätta" institutionella element från ett annat fält än det som undersöks för att kombinera med element som redan finns inom fältet. *Translation* har därigenom vissa likheter med *bricolage* med skillnaden att det är en kombination av ett nytt externt element. *Translation* är en tydlig kombination mellan externa och interna element. Poängen menar

Skille med detta är att om den centrala policyn är riktad mot exempelvis hälsa kommer det att påverka föreningen genom dess representanters tolkning av just hälsa. Teorin i sig har sin användning i att analysera föreningens process i att kombinera interna med externa institutionella element som importerar, tolkas och implementeras. Kritiken riktad mot *translation* fokuserar framför allt på att central policy ses som något externt som en organisation kan välja om den vill importera, översätta och implementera eller inte.

### 3.2 Utsidan-in

Skille & Stenling (2018) tittar tillsammans på vägar att utveckla den teoretiska analysen av policyimplementering i idrottsorganisationer. Just nu menar de att implementering analyseras i form av ett insidan-ut perspektiv, analysen stannar vid organisationen som genomför implementeringen och lägger inget fokus på det som finns runt om organisationen. Skille & Stenling lyfter konceptet *convention*, vilket är riktat mot hur det lokala samhället uppfattar idrottsorganisationer och hur det kan påverka dess förmåga till policyimplementering, ett utsidan-in perspektiv. Innan de går djupare in på *convention* redovisar de först tre tidigare framarbetade teoretiska ramverk för analys av policyimplementering i idrottsorganisationer, *conflict and ambiguity*, *translation* och *organizational identity*.

Först ut att redovisas är teorin kring *conflict and ambiguity*, vilken handlar om att fokus ligger på att ha ett botten-upp-perspektiv relaterat till målbestämmelse och således även policyimplementering, men att det ofta hamnar i ett uppifrån-ner perspektiv. Detta menar de sker på grund av att de organisationer som ska komma överens om målen har olika traditioner, kulturer, intressen och prioriteringar vilket gör det svårt för de att komma fram till gemensamma mål. Sedan behandlar teorin botten-upp och uppifrån-ner-perspektiven som något som går att använda sammankopplat och även utifrån i vilket sammanhang som den ena kan passa bättre än den andra. Slutligen lyfts att det borde ses mer till processen i analys av policyimplementering och att en modell med olika kontexter när implementering kan ske vore en fördel (Skille & Stenling, 2018).

Sedan redovisas *translation* vilken de menar handlar om att trots att en policy kommer från toppen av en hierarki kommer den alltid att översättas av de tänkande och görande individerna i den implementerande organisationen. En policy kommer alltid att översättas av den implementerande organisationen innan det kommer att synas någon förändring som följd av policyn, det kommer alltid någonstans landa i hur den

implementerande organisationens individer väljer att tolka policyn (Skille & Stenling, 2018).

Sist redovisas *organizational identity* där en kombination har gjorts mellan det och *translation* för att än mer visa på att identiteten av organisationen och dess medlemmar är det som påverkar hur och om en implementering sker av en uppifrån-ner policy (Skille & Stenling, 2018).

Det som sedan Skille & Stenling (2018) menar är ett problem med dessa ingångar till analys av policyimplementering är att ingen av de tar i beräkning det lokala sammanhanget som den implementerande organisationen är verksam inom. De anser detta vara viktigt eftersom det lokala sammanhanget innehar nutida och framtida medlemmar, volontärer och aktiva. Därför föreslår de konceptet de vill kalla *convention*, som ska syfta till att analytiskt se på det lokala sammanhanget kring en policyimplementerande organisation. De fortsätter sedan med att förklara innebörden av ordet *convention* genom att belysa det som en term för vad som är rimligt beteende, vad som är tillåtet eller inte eller vad som förväntas. Det som de sedan vill använda det för är att ha det som kärnan i en teori som refererar både till det interna hos individen och det externa som är det delade förståendet för rimligt handlande och interagerande. De fortsätter med att förklara att *convention* har en tvåsidighet i sin uppfattning av den sociala verkligheten. Det handlar om två olika strukturer där den första är kognitiva strukturer och syftar till när en individ agerar i världen och tolkar sin omgivning för att skapa mening och värde i sin sociala verklighet. Den andra strukturen är social och skapas när individer agerar eller interagerar med varandra. *Convention* beskrivs genom det som att vara delade förståelser och övertygelser som strukturerar beteendet hos människor. Detta menar de då får en påverkan på hur en policy implementeras i en lokal organisation, eftersom hur policys implementeras påverkas av vad det finns för individuella tolknings-scheman och externa delade förståelser i det lokala sammanhanget. Skille & Stenling menar att genom de bestämmelser och övertygelser som finns kring en idrott, då även en idrottsorganisation, har i ett lokalt sammanhang en påverkan på alla individer i det lokala sammanhanget. Detta gäller oavsett om individerna är tidigare, nuvarande eller framtida aktiva eller ledare. På grund av detta har även alla som igår i det lokala sammanhanget i sin tur en påverkan på policyimplementeringsprocessen. De vill påvisa att *convention* ger möjlighet att i analys se förbi den implementerande organisationen för att även se vilken påverkan det lokala sammanhanget har på organisationen. Det skapas en möjlighet att se på insidan från utsidan, att se från det externa perspektivet inte bara från det interna.

Policyimplementering i en lokal organisation blir påverkat antingen direkt eller indirekt av de relationer som finns mellan organisationen och det lokala sammanhanget. Denna syn skapar också en komplexitet kring organisationen då det lokala sammanhanget både är insidan och utsidan av organisationen samtidigt.

Sammanfattat menar Skille & Stenling (2018) att det behöver göras analyser av policyimplementering med fokus på ett utsidan-in perspektiv, att undersöka hur personer kring organisationen i det lokala sammanhanget ser på och uppfattar den. Detta eftersom alla i ett lokalt sammanhang kring en lokal organisation har en direkt eller indirekt påverkan på vad för policys som implementeras. Samtidigt ser det en vinning även i ett tvåsidighetsperspektiv, insidan-ut och utsidan-in, för att ge en bra förståelse för de gemensamma sociala strukturerna inom och kring en organisation som ska implementera policys.

### 3.3 Isomorfism

DiMaggio & Powell (1983) skriver i sin artikel kring vad de benämner som institutionell isomorfism, vilket innebär att en organisation, av olika anledningar, förändras och anpassas för att likna andra organisationer inom samma bransch. I artikeln lyfts tre olika former av isomorfism fram. Den första kallas *tvingande isomorfism* som har sin grund i politisk påverkan och i att organisationen tvingas agera på ett visst sätt för att erhålla legitimitet. Den andra kallas för *imiterande isomorfism* och sker som en reaktion på osäkerhet inom organisationen. Det innebär i sin tur att den imiterar, eller kopierar, hur andra organisationer gör för att erhålla legitimitet. Den tredje och sista kallas *normativ isomorfism* vilken är kopplad till professionalisering inom organisationens bransch. Vilket kan visa sig genom att organisationer behöver anställa personal med en viss typ av utbildning för att erhålla legitimitet.

För att exemplifiera de olika anledningarna bakom isomorfism redovisar DiMaggio & Powell (1983) ett antal olika hypoteser kring isomorfistisk förändring i organisationer. Hypoteser som relaterar till den *tvingade isomorfismen* är först en som föreslår att ju mer en organisation är beroende av en annan organisation, exempelvis som leverantör eller likande, desto mer kommer organisationen börjar likna den som det finns ett beroende av, i allt från struktur till klimat och beteende. Sedan följer en liknande hypotes kring att vid ökad centralisering kring en organisations resurstillförsel kommer den att isomorfistiskt förändras till att likna den organisation som resurserna kommer ifrån.

Hypoteser relaterat till *imiterande isomorfism* inleds med en tanke om att ökad osäkerhet kring relationen mellan mål och medel i en organisation kommer skapa en större benägenhet att försöka efterlikna en organisation som den anser vara framgångsrik. Därefter följer en hypotes kring att en organisation kommer att försöka efterlikna en organisation som den ser som framgångsrik om den själv har väldigt tvetydliga mål i sin egen organisation (DiMaggio & Powell, 1983).

Sist kommer hypoteser som relaterar till *normativ isomorfism* och den första hypotesen menar på att ju större beroende en organisation är av att anställa personer med akademisk utbildning, desto större benägenhet har den att börja efterlikna andra organisationer inom samma bransch. Andra hypotesen handlar om att när organisationsledare deltar i professionella utbyten leder det till att organisationen blir allt mer lik andra organisationer i sin bransch (DiMaggio & Powell, 1983).

Sedan redovisar DiMaggio & Powell (1983) även sex hypoteser som är mer allmänt kopplat till vad som kan påverka isomorfism inom en viss bransch. Den första handlar om att ett stort beroende av liknande resurser inom en bransch kan leda till att isomorfismen blir högre. Nummer två handlar om att i ju större mängd organisationer i en bransch som handlar med olika statliga institutioner desto större isomorfism kommer ske inom hela branschen. Den tredje hypotesen säger att färre antalet alternativa organisationsmodeller inom en bransch kommer leda till en snabbare takt av isomorfism inom branschen. Nummer fyra säger att ju större utsträckning av osäkerhet kring teknologi och tvetydighet gällande mål som råder inom en bransch leder till större mängd av isomorfistisk förändring. Den femte hypotesen handlar om att ju mer professionaliserad en bransch blir så kommer den institutionella isomorfismen att öka. Den sjätte och sista hypotesen säger att desto större strukturering som sker inom en bransch ju större blir också isomorfismen av organisationerna.

Avslutningsvis menar DiMaggio & Powell (1983) att det är av stor vikt att lägga tid på institutionell isomorfism för att förstå de svårigheter som vissa organisationer står inför och även för att belysa hur mer homogeniserade vissa branscher blir på grund av vilka som har makten och pengarna.

## 4 Metod

*Detta kapitel belyser vilken metod som använts för att samla in data, hur urvalet gjorts, hur data har bearbetats och analyserats. Därtill förs en avslutande metoddiskussion och ett forskningsetiskt övervägande.*

### 4.1 Datainsamling

Utgångspunkten i studien är empirisk driven, med andra ord att utgångspunkten inte är i någon teori utan i empirin. Det blir ett induktivt tillvägagångsätt där resultatet kommer leda till teorierna snarare än tvärt om, vilket hade blivit ett deduktivt tillvägagångsätt (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010). Empirin samlades in kring hur konceptet *Diplomerad förening* upplevs av föreningar som på något sätt startat processen. Empirin, data, samlades in på två olika sätt, dels via en enkät som skickas till alla föreningar som startat processen i någon form och dels genom nio semistrukturerade intervjuer med ett urval av representanter från de som svarat på enkäten. Den data som framför allt står i fokus och är till störst grund för analysen är från de kvalitativa intervjuerna, vilket ligger i bra linje med uppsatsens syfte. Eftersom syftet är att ta reda på föreningarnas upplevelse kring *Diplomerad förening*, vilket enklast förstås via människor som varit involverade i processen inom föreningen, fyller intervjuerna följaktligen en värdefull funktion (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010). Samtidigt blir det rikare data om det används både kvantitativa och kvalitativa data i en mix kring samma ämne (Gratton et al., 2010). Denna typ av triangulering, att samla data på olika sätt, ger förhoppningsvis en möjlighet att använda data från de olika metoderna för att styrka varandra och därigenom öka studiens trovärdighet (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010). Den mer övergripande kvalitativa inriktningen på inhämtningen av data går bra ihop med det tidigare nämnda induktiva tillvägagångssättet i studien (Gratton et al., 2010).

#### 4.1.1 Urval

Enkäten skickades ut till alla föreningar som startat diplomeringsprocessen. Den skickades ut via de som är ansvariga för diplomeringen i de 24 SDF som finns. I skrivande stund är det 114 föreningar som har registrerat sig för att starta diplomeringsprocessen, dock är inte det en garanti för att de har kommit mycket längre än själva registreringen enligt Anna Malmén (Personlig kommunikation, 22 mars 2022). Det är nio av dessa föreningar som i nuläget har klarat av att bocka av alla punkter och därigenom blivit diplomerade föreningar. Urvalsgruppen för enkäten är med andra ord 114 föreningar med

restriktion för att en viss del faller bort på grund av att de endast registrerat för processtödet och inte inlett processen i sig. Dessutom var åtkomsten till föreningarna beroende av att de 24 personerna på distrikten vidarebefordrar informationen till dem. Här fanns en av de största riskerna för bortfall i studien, då det dels kan falla på att alla föreningar inte vill eller väljer att svara på enkäten av okänd anledning men sedan även det faktum att de ansvariga på distrikten missar att skicka ut enkäten eller inte heller vill skicka den vidare (Bryman & Nilsson, 2018). För att förebygga detta bortfall som kunde ske på grund av de ansvariga på distrikten skickades, förutom det inledande informationsmailet (Bilaga B), tre påminnelser om att vidarebefordra enkäten till berörda föreningar.

Att titta närmare på föreningarna som valt att starta processen och se hur de upplever den är ett aktivt val. Det betyder att studien aktivt undviker att ta in föreningar som inte har startat processen och titta på varför de inte valt det. Urvalsgruppen är med andra ord endast föreningar som valt att starta diplomeringsprocessen.

När det kommer till urval till intervjuerna utifrån de som frivilligt angav att de kan tänka sig att delta under en djupare intervju kring ämnet gjordes baserat på svaren i enkäten. Urvalet gjordes som ett generiskt målstyrt urval för att få en spridning mellan vilka regioner föreningarna tillhör, storlek på föreningen, storlek på orten föreningen befinner sig i och mängden, om någon, anställda de hade. Svaren från den kvantitativa enkäten användes med andra ord som urvalsram för att få ett bra underlag för de kvalitativa intervjuerna. Urvalet gjordes på detta sätt för att få in så många olika perspektiv som möjligt kring diplomeringsprocessen (Bryman & Nilsson, 2018). Samtidigt finns det även en fara med denna typ av urval då det är sannolikt att det är de mest insatta och engagerade som väljer att ställa upp på intervju och det kan påverka resultatets generaliserbarhet (Gratton et al., 2010).

#### **4.1.2 Enkät**

Enkäten skickades ut till alla ansvariga för *Diplomerad förening* i de 24 distrikten som svensk fotboll är indelad i. Där ombads de att skicka den vidare till de föreningar i sitt distrikt som valt att på något sätt starta processen mot diplomering, alternativt redan var diplomerade (Bilaga B). Som tidigare nämnt betydde detta att alla föreningar som valt att inte starta processen vid något tillfälle inte fick tillgång till enkäten.

Enkäten (Bilaga A) innehöll fyra avsnitt där två av de innehåller frågor. Det första avsnittet var information angående studien och hur enkäten är upplagd. Det sista



avsnittet var ett tack och som nämnt tidigare en möjlighet att ange sin mailadress för att ställa upp på en djupare intervju kring ämnet. De två avsnitt som innehåller frågor, avsnitt två och tre, innehöll olika typer av frågor. Avsnitt två innehöll stängda, även kallat förkodade, frågor vilket är frågor där det redan finns ett satt antal angivna svar för att få in så enkel data som möjligt (Gratton et al., 2010). Anledningen till denna typ av frågor är att avsnitt två handlade om föreningen som de svarande personerna representerade. Frågorna i avsnitt tre var öppna frågor med fritextsvar, detta för att frågorna berörde upplevelsen hos den som svarar och då är det svårt att ha ett satt antal alternativ eftersom svaren kan variera stort. Detta gör även att denna data bör analyseras kvalitativt snarare än kvantitativt (Gratton et al., 2010). Anledningen till mer öppna frågor i tredje avsnittet var att ämnet där riktade sig mot själva diplomeringsprocessen, frågor gällande bra och dåliga aspekter med det hela samt även anledning bakom uppstart och mängden personer som varit involverade i processen.

Enkäten var i denna studie fördelaktig både som hjälp till urval för intervjuer men även för att skapa en triangulering av resultat. Detta eftersom det är enkelt att distribuera själva enkäten samtidigt som det även går snabbare att se över resultatet än i exempelvis intervjuer. Dessutom kan inte forskaren omedvetet påverka den som svarar samt att de har möjligheten att vara anonyma i sina svar. Sedan är även tillgängligheten en stor fördel, då det är lätt för deltagarna att genomföra enkäten när de har tid och utan tidspress (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010). Nackdelar som finns med enkäten ligger i både att det kan bli problematiskt om en fråga är svår att förstå för en deltagare samtidigt som det inte går som forskare att följa upp mer på intressanta svar. Sedan kan det alltid uppstå problematik i mängden som svarar för att resultatet ska bli generaliserbart. Det kan även uppstå svårigheter med att få kompletterande eller mer utförlig information. Av den anledningen valdes det att genomföras en triangulering genom tillägget av djupare intervjuer för att göra den svårigheten till ett mindre problem för studien (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010).

#### **4.1.3 Intervjuer**

Intervjuer gjordes som nämnt tidigare med representanter från olika föreningar som var någonstans i diplomeringsprocessen eller hade blivit diplomerade och frivilligt via enkäten anmälde sig för en djupare intervju (Vetenskapsrådet, 2002). För bokning av tider till intervjun skickades ett mail ut till ett antal av de som anmält intresse där de fick en länk till att boka en tid via hemsidan Doodle ([www.doodle.com](http://www.doodle.com), Bilaga D). Den som

intervjuades från de olika föreningarna var den eller en av de som var ansvariga i föreningen för diplomeringsprocessen. Förväntningen innan var att personerna som var ansvariga för diplomeringen i föreningen med stor sannolikhet skulle ha skiljande roller i den vardagliga föreningsverksamheten. I det sammanhanget var föreställningen att det kunde vara allt från en anställd person till någon i styrelsen, så även en medlem utan anställning eller styrelseuppdrag. Intervjuer genomfördes med nio personer, pågick i genomsnitt i strax över 40 minuter och gjordes via det digitala videomötesverktyget Zoom, där majoriteten av de som intervjuades hade kameran på under hela intervjun. Mängden intervjuer och tiden de pågick kan anses ge en teoretisk mättnad kring materialet, det vill säga att fler intervjuer sannolikt inte lett till nya teoretiska insikter eller kategorier (Bryman & Nilsson, 2018). Den digitala vägen valdes för att öka möjligheten till geografisk spridning samt ur kostnads- och effektivitetssynpunkt, även om det kan leda till att visst kroppsspråk och liknande gått förlorat (Gratton et al., 2010). Samtidigt var det även ett bra sätt för att de som intervjuades skulle kunna känna sig bekväma i intervjusituationen. Då de själva fick välja mellan flera olika tider och även kunde välja vart de skulle vara när de genomförde intervjun. De fick även själva välja om de vill ha kamera på eller inte under intervjun och de meddelades att oavsett hur de gjorde raderades video efter inspelningen.

Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade, vilket innebär att utgångspunkten var en intervjuguide eller mall (Bilaga C) med specifika teman och frågor. Samtidigt fanns det utrymme för följdfrågor och för deltagarna att svara utförligt och resonera kring sina svar (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010). Detta ligger helt i linje med studiens fokus mot att belysa föreningarnas upplevelse av *Diplomerad förening*. Genom intervjuerna kan deltagarna således redogöra för sina egna perspektiv, förståelser och upplevelser. Samtidigt kan även oväntad data dyka upp under samtalet som en intervju blir genom uppbyggande av förtroende mellan intervjuare och deltagare (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010). Eftersom det blir en stor mängd information från en kvalitativ intervju tar det en stor mängd tid att bearbeta och analysera i jämförelse med exempelvis en enkät.

## 4.2 Bearbetning

Enkäten bearbetades genom att sammanställa svaren som kommit in både i olika typer av diagram eller grafer men även i form av nyckelord i de kortare svar som angivits i den. Intervjuerna spelades in för att sedan kunna transkriberas, detta för att i lugn och ro kunna

analysera och även lyssna igen på intervjuerna för att få en så bra förståelse som möjligt för vad som sägs (Bryman & Nilsson, 2018). Den rådata som transkriberas kan även vara viktig för att lägga tyngd i olika resonemang genom citat från intervjuerna. Samtliga intervjuer finns med andra ord som helhet transkriberade och tillgängliga att användas för ytterligare analys eller bekräftelse av de påståenden som görs i studien.

### 4.3 Analys

Analys av enkäten gjordes genom att leta efter likheter mellan svaren som givits från de olika föreningarna. Detta för att då gick det att se om vissa saker var generaliserbara (Gratton et al., 2010) relaterat till föreningar som startat eller slutfört processen *Diplomerad förening*. Dessutom gav enkäten en bra bild över vad för typ av föreningar som valt att starta processen och vilka som även avslutat den. De olika samband som går att finna i enkätsvaren gav en fingervisning mot hur tematisering kring intervjuerna kunde se ut (Gratton et al., 2010).

De transkriberade intervjuerna analyserades genom tematisering, vilket innebär att den data som finns arbetas igenom först för att plocka bort irrelevant information och sedan utifrån att ge svar på forskningsfrågorna. Detta gjordes genom att två intervjuer valdes som nyckelintervjuer och arbetades igenom grundligt för att sedan sammankopplas till att skapa rubriker till de olika temana. Sedan arbetades resterade sju intervjuer igenom med dessa teman i åtanke, men ändå som individuella intervjuer. Samtidigt som det även fanns en öppenhet för att nya teman kunde framträda i någon av de andra intervjuerna (Gratton et al., 2010; Thomsson, 2010).

Intervjuerna analyserades genom att först och främst tematiseras utifrån olika teman, vilka både kan vara bestämda innan men även framkomma under intervjuer eller genomläsning av transkriberat material. Detta eftersom tematisering pågår från den första intervjun till slutet av arbetet där ny intressant information kan dyka upp under hela processen (Gratton et al., 2010). I denna studie skedde den största delen av tematiseringen efter genomläsning av transkriberat material. Det som sedan avslutar tematiseringen är att kunna hitta kopplingar och samband mellan de olika teman som framkommit samt att arbeta igenom materialet igen för att leta förklaringar och citat (Gratton et al., 2010). De teman som framträtt genom att använda två intervjuer som nyckelintervjuer men även att läsa de andra grundligt är fyra till antalet, *förändringar i koncept och process, kvalitetsarbete, policyimplementering och drivkraft och stöttning*. För att stärka upp

resonemang och analys kring de olika temana kommer det att återges citat i talspråksform för att göra texten mer levande och ge extra tyngd till resonemangen som förs.

#### 4.4 Metoddiskussion

För att kunna se resultatet av studien som något av värde för idrottsvetenskapen bör studiens metod diskuteras utifrån begreppen validitet och reliabilitet. Validitet handlar om att metoden ska mäta det som den är tänkt att mäta (Gratton et al., 2010) och reliabilitet handlar om huruvida resultatet blir det samma om det genomförs igen på samma sätt (Bryman & Nilsson, 2018). Relaterat till det kvalitativa tillvägagångssätt som tar störst plats i denna studie kan det anses vara svårt att prata om validitet och framför allt reliabilitet. Detta eftersom det är svårt att få liknande resultat när studien går ut på att belysa upplevelser av något, även om det genomförs på samma sätt behöver det inte generera samma resultat. Samtidigt går det till viss del att tala för validiteten genom det faktum att intervjuerna görs under en längre stund och skapar en tydlig koppling mellan begrepp och observationer, dock kan det samtidigt vara svårt att tala om validitet då det ofta är ett begränsat urval i kvalitativa studier (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010).

Det som istället används för att bedöma den kvalitativa forskningen är tillförlitlighet som har fyra kategorier, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman & Nilsson, 2018). När det gäller trovärdighet, som framför allt är relaterat till respondentvalidering, har alla som deltagit i intervjuerna i studien fått ta del av transkriberingen för att kunna bekräfta eller förkasta den. De har helt enkelt fått möjlighet att ändra eller dra tillbaka uttalanden från intervjun. Dessutom fick alla information om intervjuens syfte och dess frivillighet samt möjligheten att avbryta eller dra tillbaka sin uttalanden när som helst under och efter intervjun, allt detta finns även inspelat med godkännande av inspelning från deltagarna. Mot den bakgrunden har processen vägletts av de forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet lyfter (Vetenskapsrådet, 2002). Överförbarhet handlar i sin tur om att göra en så "tät" beskrivning som möjligt av den kontext som studien genomförs i. Det visar sig i denna studie i form av grundläggande beskrivning av konceptet som analyseras utifrån föreningar upplevelse. Pålitlighet i sin tur handlar om att ha en genomgående tydlighet i studien som ska vara lätt att följa hela vägen från forskningsfrågor via metod och material till analys och slutsatser. Detta görs i studien genom strukturen med rubriksättning och dispositionen av dessa rubriker. Slutligen är det av stor vikt att styrka och konfirmera

studien genom att visa tydligt på att forskaren har varit objektiv och inte medvetet låtit sig påverka forskningen och således dess resultat. Det har under hela studien varit ett objektivt förhållningssätt och funnits en aktsamhet för att låta egna åsikter påverka slutsats och utförande. Konkret gjordes detta genom hjälp från handledare och andra för att granska intervjumallen och därigenom undvika ledande frågor och värderingar (Bryman & Nilsson, 2018).

När det kommer till den enkät som använts har den en kvantitativ grund men ett till stor del kvalitativt innehåll och här kommer reliabilitet in i form av att enkäten är enkel att kopiera och skicka ut till en liknande målgrupp. Vad gäller validiteten i enkäten är frågorna relaterade först till att skapa kunskap kring föreningarna som organisation och sedan hur de upplevt processen med *Diplomerad förening*. Där är den senare delen framför allt det som skapar validitet eftersom det har en tydlig koppling till det som studien syftar till att belysa (Bryman & Nilsson, 2018; Gratton et al., 2010).

Utöver detta kan det funderas kring om inte en mer utförlig enkät kunde gjorts för att få en liknande bild av hur *Diplomerad förening* har tagits emot. Både för att vinna tid men också för att möjligen skapa större generaliserbarhet. Sedan kan det diskuteras huruvida det var en för stor risk att hoppas på att representanter för föreningar var villiga att ställa upp på djupare intervjuer, där risken var överhängande att ingen ville ställa upp. När det ändå görs kvalitativa intervjuer kan det varit mer rimligt att göra intervju med alla de nio föreningar som är diplomerade för att få mer av en helhetsbild av upplevelsen kring *Diplomerad förening*. Det kan även lyftas om tanken att gå via SDF var rimlig i förhållande till att det blir en extra mellanhand mellan forskare och deltagare som inte går att styra utan måste litas blint på.

Enkäten gav tyvärr inte den mängd svar som var förhoppningen, eftersom det endast inkom 24 svar som är användbara i arbete. Detta blir en väldigt låg procent utifrån de enligt förbundet 114 föreningar som är registrerade i systemet, men det är även ett antal som enligt förbundet endast är registrerade och inte har startat sitt arbete än. En uppskattning skulle då kunna vara att det finns ett bortfall på cirka 14 föreningar på grund av det, vilket lämnar 100 kvar och att de 24 användbara svaren motsvarar 24 procent. Detta ger ingen grund för en generalisering kring ämnet, men det kommer kunna ge en lite bredare bild som i sin tur går att koppla till de djupare svaren från intervjuerna.

## 4.5 Forskningsetiska överväganden

Enkäten var frivillig att svara på, samtidigt innehöll den inte några frågor som på något sätt inskränkte på personernas privatliv eller något som kan vara skadligt för föreningen. Att anmäla sig till den djupare intervjun var även det frivilligt och de som deltog fick information om vad den data som de tillförde genom sin intervju skulle användas inom för ramar (Vetenskapsrådet, 2002). Alla fick också möjligheten att godkänna inspelning av intervjun och den eventuella video som spelades in togs alltid bort direkt efter avslutad inspelning. Alla som deltagit i en djupare intervju fick tillgång till transkriberingen av intervjun för att läsa igenom och ge de möjligheten att eventuellt ändra något eller dra tillbaka sin intervju helt och hållet (Gratton et al., 2010). Alla personer och föreningar är konfidentiella, detta för att de ska kunna känna sig trygga med att säga precis vad de tycker utan att ge en dålig bild av sig själva eller sin förening (Gratton et al., 2010; Vetenskapsrådet, 2002). Detta görs för att visa på en ärlighet och tillförlitlighet i den forskning som är gjord samt för att påvisa en öppen kommunikation med de som deltagit i studien (Vetenskapsrådet, 2002).

## 5 Resultat & analys

*Detta kapitel presenterar och analyserar de resultat som framkommit från enkäten och intervjuerna. Analyserna kommer att ske utifrån de tidigare presenterade teorierna samt att kopplingar till den tidigare forskningen kommer göras. Först kommer enkätens resultat redovisas och analyseras följt av att intervjuerna redovisas och analyseras utifrån de fyra teman som valdes.*

### 5.1 Enkät

#### 5.1.1 Resultat

En av de mest intressanta frågorna att titta på gällande enkäten var den som löd: *Varför valde föreningen att starta processen Diplomerad förening?* Där svarade majoriteten inom tre olika kategorier, utveckling, kvalitetssäkring och struktur.

Det som nämndes relaterat till utveckling handlar om att föreningarna valde att gå in i processen för att utveckla föreningen, där *Diplomerad förening* sågs som ett bra verktyg och processtöd för att utvecklas. Sedan nämndes framför allt att självskattningsenkäten var ett sätt att ta temperaturen på sin verksamhet och att få en bild av hur medlemmarna upplever verksamheten. Därtill framkom att det ansågs finnas en enkelhet i processen som var tilltalande och att den var bra på att belysa viktiga områden för utveckling.

När det handlade om kvalitetssäkring lyftes att *Diplomerad förening* är ett sätt till kvalitetsförbättring, att verktyget och processen är en stor hjälp för att kvalitetssäkra sin förening. Vidare ansågs att målområdena var en stor del i att skapa en höjd kvalitet kring föreningens verksamhet och även ge en kvalitetsstämpel som visade på att föreningen var välfungerande och gör det som den säger att det gör.

Relaterat till struktur som anledning att starta processen ansågs det vara ett bra sätt att få ordning och reda på de dokument som redan fanns inom föreningen. Samtidigt som det även ansågs kunna skapa en struktur kring hur föreningen skulle arbeta med sin utveckling. Det fanns även en förhoppning om att uppstarten skulle skapa kontinuitet i allt från dokumentation till verksamhet genom den struktur som fanns kring processen och verktygen.

Som det kan utläsas av ovan hör de olika anledningarna till ingåendet i processen till viss del ihop, även om de skiljer sig till viss del. Sedan var det såklart vissa som angett två av kategorierna medan några till och med angett alla tre i sitt enkätsvar.

Det är även intressant från enkäten att titta på vilka svar som kom in relaterat till frågorna som löd: *Vad var/är svårast/enklast processen?* Där svaren kring vad som var svårast nästan alla relaterade till att det antingen var svårt att skapa ett engagemang i föreningen kring arbete, då både relaterat till att få svar på enkäten men också att få ut informationen till medlemmarna, eller till att utformandet av en spelarutbildningsplan både var invecklat och tidskrävande. När det sedan gällde vad som var enklast var många inne på de dokument eller liknande som i viss mån redan fanns inom föreningen och som bara behövde justeras lite eller helt enkelt bara ”bockas av”. De var även inne på att själva onlineverktyget och enkäten var de enklare delarna i processen.

Sist innehöll enkäten frågor kopplat till vilket målområde som gjort minst eller mest skillnad i föreningen. Där har de flesta relaterat till mest skillnad i föreningen kommit in på utbildning och då till områdena som rör ledarförsörjning och spelarutbildning. Det som främst lyftes fram var att de såg en stor skillnad när det handlar om implementeringen av ledarförsörjningsplan och spelarutbildningsplan i föreningens verksamhet. Relaterat till vilket område de såg den minsta förändringen inom var de flesta inne på att de inte såg någon påverkan av det ekonomiska området, eftersom många redan ansåg sig ha bra koll på det och det inte var något nytt för dem, samma kopplat för vissa till spelarutbildningsplanen.

### **5.1.2 Analys**

Det var flera av föreningarna som valde att se utveckling av föreningen som en stor anledning för ingående i processen, där enkätverktyget nämndes som ett bra sätt för utveckling, att känna av temperaturen i föreningen. Föreningarna verkade ha en ambition att lyssna in vad deras verksamhets kärna, medlemmar, hade för åsikter kring vad som kunde vara utvecklings- eller förbättringsområden för föreningen (Robson, Tucker & Leach, 2013). Samtidigt verkade det även finnas någon typ av förståelse för att implementering av det som *Diplomerad förening* är behövde ske för att kvalitetssäkra verksamheten (Robson, 2013), att föreningen skulle undvika att hamna i en situation där de säger en sak och gör en annan (Brunsson, 2002).

Relaterat till det DiMaggio & Powell (1983) skriver om i en av sina hypoteser kring institutionell isomorfism kan det funderas kring vad det betyder att föreningarna såg en hjälp med strukturering genom sitt ingående i processen. Det i sig är något som enligt en av DiMaggio & Powells hypoteser leder till isomorfistisk förändring, att föreningarna mer och mer kommer börja likna varandra.



Utifrån enkäten kan tolkningen göras att föreningarna som ingått processen tydligt hade en stor vilja att kombinera en central policy, som enligt Skille (2008) kan anses som något externt, med sådan som de redan själva hade arbetat fram i form av exempelvis dokumentation, det som redan finns internt i föreningen. Det verkade med andra ord finnas en benägenhet att kombinera nya externa element, verktyg och ramar kring *Diplomerad förening*, med redan etablerade interna element, dokument och policys, i föreningarna som hade tagit sig an diplomeringsprocessen. Det skede en typ av import och tolkning av elementen för att sedan implementera dessa i föreningen (Skille, 2008). Samtidigt kan det faktum att engagemanget var lågt peka på att konceptet inte sågs av medlemmarna som en vinning för föreningen att implementera, att det helt enkelt inte var i linje med det som medlemmarna anser att föreningen står för samt att det kunde anses att det var eventuell personal i föreningen som borde göra jobbet (Carlsson-Wall & Kraus, 2018; Fahlén et al, 2015; Stenling & Fahlén, 2016). Sedan var det flera av föreningarna som prioriterade kvalitet och således såg *Diplomerad förening* som ett sätt att kvalitetssäkra verksamheten och det som ger föreningen en kvalitetsstämpel, vilket gjorde att ingåendet i processen borde ligga i linje med föreningens ambitioner (Stenling & Fahlén, 2016). Dessutom var flera inne på att de såg en stor påverkan på föreningens verksamhet relaterat till utbildning av både spelare och ledare, vilket kan ses som att det har skett en bra översättning av de externa element som skulle implementeras (Skille, 2008). Samtidigt var många inne på att hur de hanterar ekonomin inte förändrats sen ingåendet i processen vilket kan tyda på att de inte ser någon vinning i att ändra det system som redan finns (Fahlén et al., 2015).

## 5.2 Intervjuer

### 5.2.1 Förändringar i koncept & process

Den första delen av insikter från de som intervjuades kommer att vara riktade mot saker de upplevde kunde förändras kring processen och själva konceptet, saker de kanske saknade eller helt enkelt bara tyckte kunde spetsa till *Diplomerad förening*.

Till att börja med var det ett flertal av föreningarna som upplevde att det behövde finnas en större tydlighet i uppstarten och omfattningen av processen. De menade på att det till viss del kunde vara svårt att veta vart arbetet skulle börja, att det fanns föreningar som kastade sig in utan att de hade full insikt i vad de gav sig in i och

att en tydlighet i förväntningar och förutsättningar hade gett en tydligare bild av målet med processen. Exempelvis uttryckte sig en av de intervjuade så här:

*Jag hade ju velat ha en tydligare introduktion [...] så att man får en tydligare överblick innan man går in i någonting.*

Det går att tolka det som att föreningarna var inne på att en tydligare introduktion kring processen skulle göra det lättare för föreningar att bedöma om konceptet går i linje med det som de identifierar sig med (Stenling & Fahlén, 2016). Samtidigt kan en bra introduktion även vara det som bidrar till att föreningen gör det som anses som den ”rätta” tolkningen, eller som Skille (2008) kallar det översättningen, av konceptet. Det ökar chansen för att effekten av konceptet blir som den centrala organisationen förväntar sig samt att en mer djupgående introduktion kan leda till att isomorfismen (DiMaggio & Powell, 1983) upplevs som mer normativ snarare än tvingande för föreningen.

Därtill upplevdes det som att konceptet skulle gynnas av att det fanns fler mallar som var lätta och tydliga att fylla i, samtidigt som vissa upplevde att det kunde vara lite väl kantigt och konceptet skulle gynnas av en större flexibilitet. Det efterfrågades större smidighet åt båda håll, med mer stöd och med mer frihet. Det som lyftes när det gällde att behöva mallar handlade det om större dokument relaterat till exempelvis jämställdhetsplan eller rekryteringsplan, som utan en mall tar lång tid att framställa. Exempelvis uttrycker sig en intervjuad så här:

*[...] det är ju någonting som förbundet kan tänka på att försöka tillhandahålla, mycket mera mallar så att inte föreningarna ska behöva fundera [...]*

Det som i sin tur upplevdes som kantigt och trubbigt hade att göra med krav på vissa utbildningar på specifika personer, att seniortränaren var tvungen att ha minst UEFA B utbildning exempelvis. Samtidigt lyftes det även att vissa föreningar hade fått den efterfrågade flexibiliteten och klarat sig undan kravet på en tränare med UEFA B utbildning. Relaterat till det uttrycker sig en intervjuad så här:

*[...] de har i kriterierna att man måste ha minst den eller den kompetensen, UEFA B exempelvis, det är inte säkert att man, att en breddförening som inte har seniorfotboll exempelvis är i behov utav det.*

Och en annan så här:

*Plötsligt fanns det flexibilitet inom Svenska fotbollförbundet i och med att de här Lotorp och de andra var godkända fast de inte uppfyllde alla kraven.*

Här går till att börja med att se en koppling till ett motstånd till isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) där föreningarna inte kände sig i behov av att professionalisera sig på det sätt som konceptet krävde, eftersom det antagligen inte låg i linje med föreningens inriktning (Stenling & Fahlén, 2016). Anledningen till att det i vissa fall verkat finnas flexibilitet och i andra fall efterfrågats det kan mycket väl ha att göra med den ideella karaktär som idrottens föreningsliv är uppbyggt på vägs in (Skille, 2008).

Det kom även fram under intervjuerna att uppgiften med diplomeringen kunde upplevdes övermäktig och vara lite väl omfattande för en helt ideell förening. För att råda bot på det framkom att det kunde behövas tidsramar, men då inte förutbestämda tidsramar utan ramar som föreningen satte gemensamt med förbundet. Dels för att det ändå behövde finnas några förväntningar men inte heller skyndas på allt för mycket. Sedan såg de intervjuade en tidsram som ett sätt att både motivera men också sätta lite press på både sig själva och förbundet att leverera inom rimlig tid. Det uttrycks så här i en av intervjuerna:

*Tidplan ja, det tycker jag man på startmötet sätter en gemensam tidplan för att sätta press på båda sidor att leverera [...]*

Den gemensamma tidsplanen kan relateras till ett av de policyimplementeringsverktyg som Skille (2008) lyfter genom att det blir ett typ av kontrakt mellan föreningen och förbundet som förhoppningsvis leder till en bättre implementering. Det står dock fortsatt i kontrast till det Skille lyfter kring att skillnaden mellan att det är anställd personal som tecknar ett avtal med ideella gör att det fortsatt ändå är mer valfritt vad de ideella väljer att göra.

I många intervjuer önskades att det fanns någon typ av ”light” version av *Diplomerad förening* som kunde vara lite mindre omfattande, alternativt att den fanns i flera steg som kunde göras efter eget val. Det lyftes även att självskattningsverktyget borde vara tillgängligt för att se över sin förening och därefter eventuellt kunna starta processen. Detta för att många upplevde att föreningarna behöver den typen av genomlysning som konceptet ger, men att alla inte klarar av det rent resursmässigt, att göra det i så stor omfattning. Det uttrycks så här i en intervju:

*[...] men sen kanske det borde funnits någon diplomering light för föreningar som inte har de resurserna, för någon form av genomlysning tror jag man behöver göra i de flesta föreningar.*

Det kan ses som att på något sätt bryta ner isomorfin i mindre delar, att det finns möjlighet att långsamt komma närmare den ideala idrottsföreningen, detta både genom en långsam process mot liknande organisationsmodeller och mot liknande struktur (DiMaggio & Powell, 1983). Denna uppdelning kan även bidra till större möjlighet för föreningar att ta in det, som går att se som ett externt element, i sin organisation för att översätta till något att kombinera med det som redan finns internt (Skille, 2008).

Den avslutande upplevelsen kring saker som kunde ändras med konceptet och processen handlade om att lyfta in andra områden i processen och att lägga om fokus till vissa andra delar. Det som togs upp var att det än mer bör betonas kring hur föreningen arbetar med trygghet och att integration inte ens var en del i något av målområdena. Kring det kom då resonemang om att det är viktigt att tänka på att miljön föreningen verkar i påverkar och att verktyget behöver kunna revideras och förändras precis som samhället gör. En person uttrycker sig så här:

*Sen är det ju lite så i den miljön som du verkar [...] påverkar mer än själva processen [...]*

Och en annan så här:

*Nästa del som jag tycker det är ju att de måste ju revidera den [verktyget] årligen, alltså det går inte att den är statisk som den är nu [...] det händer ju grejer i samhället hela tiden.*

Här beskrivs det tydligt att verktyget behöver vara rörligt och kunna vara anpassningsbart efter omgivningen kring en förening och kring föreningslivet i stort i samhället. Vad verktyget gör kan inte stanna vid föreningen som ska implementera det, verktyget måste se till vad som finns omkring och förstå att även det påverkar själva implementeringen (Skille & Stenling, 2018). Det finns en vikt i att föreningen och verktyget skannar av den miljö som omger föreningen för att se var risker och möjligheter kan finnas, inte bara se till det interna i föreningen, att föreningen och verktyget är anpassningsbara och föränderliga (Tucker & Sullivan, 2013; Carlsson-Wall & Kraus, 2018).

### **5.2.2 Kvalitetsarbete**

Många av föreningarna tog i intervjuerna upp att de på olika sätt upplevde att arbetet med *Diplomerad förening* gav ett fokus på kvalitet, en kvalitetssäkring och en kvalitetsstämpel. Att processen skapade möjligheten att ytterligare säkerställa sin verksamhet genom att alltid arbeta med någon typ av framtidsplan eller utvecklingspunkt. De menar att stämpeln som blev både av att arbeta med och att

färdigställa processen var ett viktigt kommunikationsverktyg på såväl nuvarande som framtida medlemmar och samarbetspartners. Detta uttrycks så här under en intervju:

*Däremot har Diplomerad förening i sig gett oss något positivt i våran dialog med samverkanspartners och sponsorer [...] de tycker vi är seriösa [...] att vi har koll på vår verksamhet.*

Detta kan ses i ljuset av att föreningarna själva såg en stor vinning i implementeringen (Fahlén et al., 2015) och även att det gick i linje med vad föreningen tyckte att de själva stod för (Stenling & Fahlén, 2016) samtidigt som det gav en möjlighet att undvika organisatoriskt hyckleri (Brunsson, 2002). Dock går det även att belysa ur DiMaggio & Powells (1983) vinkel med att det skapas en typ av tvingande isomorfism, just av anledningen att föreningar tampas med varandra om samma resurser, sponsorer, och *Diplomerad förening* som koncept ger därmed en fördel i den kampen. Med andra ord kan föreningar bli tvungna att starta en diplomering för att näringslivet ska fortsätta se dessa som seriösa föreningar som är värd att samarbeta med.

Det som sedan nämndes av många i relation till att uppnå kvalitet med sin verksamhet var upplevelsen av att det behövde få ta sin tid. Aspekten av tid är nämnd tidigare när det handlar om att sätta en tidsram och till följd av det var flertalet inne på att det måste få ta sin tid eftersom föreningar har olika förutsättningar. Framför allt menade de att det måste finnas en respekt för att det är ideella krafter som arbetar med det och tanken är att det som implementeras ska vara hållbart över tid och då tar det tid, det är inte bara en quickfix, vilket uttrycks genom följande intervjuцитat:

*Men tiden i sig är ju liksom inte intressant här och [...] vi ska få fler föreningar som går in i processen. Så att de jobbar med sin föreningsutveckling [...]*

Det som föreningarna var inne på här var just det faktum att det tar tid med implementering eftersom de, som Robson (2013) är inne på, måste ha ordentlig förståelse för kontexten som implanteringen ska ske i. De kan inte bara chansa och ändra sina policys och sätt att arbeta utan att låta det ta tid. Tar det inte tid är risken stor att föreningen kommer uttrycka att de gör på det nya sättet men egentligen fortsätter i sina gamla spår (Brunsson, 2002). Det tar även tid i sig att översätta den, i det här fallet centrala policyn för att kunna kombineras med de redan befintliga elementen inom föreningen för att det ska bli en kvalitativ implementering (Skille, 2008).

Förutom tiden relaterat till att skapa kvalitet lyfts även att de upplevde att processen gav möjligheten för föreningen att både granskas och att granska sig själv. Det

skapade möjlighet till en genomlysning och uppföljning av sin verksamhet. En del i processen för att ge denna möjlighet menade de var självskattningsenkäten. Av enkäten uttryckte de att det framträdde en tydlig bild av först och främst vad medlemmarna tyckte och sedan var föreningen har sina styrkort men också sina svagheter. Det blev enligt de ett sätt att mäta temperaturen och även kunna se förändring över tid med återkommande enkäter. Det uttrycker en person så här i intervjun:

*[...] så har det gett mig en bild och i alla fall styrelsen en bild av vad vi är bra på och vad vi inte är bra på och vad vi behöver jobba med.*

Först och främst blir detta en fingervisning om att föreningarna tyckte att det var viktigt att lyssna på sina medlemmar för att se vad som var viktigt för de och att processen gav de möjligheten till det (Robson, Tucker & Leach, 2013). Det visar även på en förståelse från föreningarna att det är av stor vikt att beakta åsikterna från alla runt i föreningen, ledare, aktiva, föräldrar och så vidare, inte bara de som sitter i styrelserummet och tar besluten (Skille & Stenling, 2018).

Kvaliteten i verksamheten framkommer det i intervjuerna kom mycket från att *Diplomerad förening* gav en tydlig struktur att applicera på sin verksamhet. Det blev enkelt och tydligt vad som behöver arbetas med och med vilka processer och rutiner det skulle göras. Det uttrycker en person så här:

*Diplomerad förening är uppdelat i sex olika områden egentligen och om man tar de i rätt ordning så får man en bra, man får en bra struktur på det arbete upplever jag.*

Här kan det ses en tydlighet relaterat till isomorfismen (DiMaggio & Powell, 1983) i den strukturering som *Diplomerad förening* erbjuder som med största sannolikhet kommer att leda till att föreningarna alltmer liknar varandra mer och mer. Samtidigt verkar även struktureringen vara något som hjälpt föreningarna i sitt översättande (Skille, 2008) av det som behövde implementeras för att skapa den kvaliteten som föreningarna eftersträvade.

### **5.2.3 Implementering**

När det kom till att faktiskt implementera det som är *Diplomerad förening* i sin verksamhet var det återigen många föreningar som lyfte att konceptet gav en bra struktur. Det bidrog med konkretisering och ett ramverk samt möjligheten till att starta olika arbetsgrupper på ett enkelt sätt utifrån de sex målområdena. Samtidigt var många även inne på att de redan hade den största delen av dokumentationen som behövdes och att de

till stor del redan arbetade med många av aspekterna som finns i konceptet, även om det såklart fanns de som kände att de behövde göra ett större jobb med sin dokumentation. Då inte sagt att de som kände att de hade mycket bara skickade in allt och var klara utan många menar att de var långt fram i processen på grund av att de var väl rustade och hade bra ordning på sin verksamhet även om det var mycket som behövde revideras. Det uttrycks så här i en av intervjuerna:

*[...] vi hade ju väldigt mycket dokument som var snarlika den som krävdes, men inte exakt, då måste vi ju ta beslut om att revidera de [...]*

Här kan det reflekteras en del kring att många ansåg sig nästan vara klara, vilket visar på den homogenisering som DiMaggio & Powell (1983) menar är på väg att ske inom vissa branscher. Därför måste reflektion ske kring hur svår situation vissa föreningar kan hamna i som inte har det lika förspänt när det gäller dokumentationen av sin verksamhet. Det kan ses som att många föreningar har en väldigt enkel översättning av den centrala policyn framför sig samtidigt som många istället har en stor och komplicerad uppgift framför sig när det gäller den implementeringen (Skille, 2008).

För att sedan gå vidare till den mer verksamhetsbaserade implementeringen snarare än den som har med dokumentation att göra så var det ett antal föreningar som menade att de kan behöva stöttning och mer guidning i hur den ska ske. Samtidigt var en del inne på att de vet att det handlar om att skapa kännedom inom föreningen och att låta medlemmar och aktiva ta del av information mer löpande. Där lyfte de att processen initierades med en del medlemmar utanför styrelsen samt personal och även att de skett informering, framför allt om konceptet, på olika möten för hela och delar av föreningen. Några hade även fått möjlighet via ingåendet i *Diplomerad förening* att anställa en fotbollsutvecklare för att sköta implementeringen av framför allt spelarutbildningsplanen. Implementeringen i verksamheten lyftes med andra ord av många som en svår del eftersom syftet med konceptet är att skapa en bättre miljö och verksamhet som ska leva vidare utan att bara bli en skrivbordsprodukt. Det ovan nämnda uttrycks så här i en intervju:

*[...] nu då så har vi gått ut med de här mjuka värdena, har vi presenterat på föräldramöten [...]*

Och så här i en annan:

*Men det är ju klart ni ska ju inte bara, det är ju inte bara en skrivbordsprodukt utan ni ska ju jobba med det här också.*

Här kommer det fram att det finns en stor risk för organisatoriskt hyckleri (Brunsson, 2002) i konceptet om det inte förankras på ett tydligt sätt i föreningen. Det finns risk att hamna i den situation som Eliasson (2017) är inne på med barnkonventionen i föreningar på gräsrotsnivå, att det är en låg medvetenhet även om vissa saker trots allt sker på det ”rätta” sättet i verksamheten. Funderingar kan lyftas kring om det verkligen är en implementering av detta som går i linje med föreningens verksamhet (Stening & Fahlén, 2016) och om föreningens kontext har tagits i beräkning innan starten av processen (Skille & Stenling, 2018; Tucker & Sullivan 2013).

#### **5.2.4 Drivkraft & stöttning**

Slutligen kom det fram en hel del åsikter och tankar under intervjuerna kring både den drivkraft som fanns inom föreningen kring *Diplomerad förening* och upplevelsen kring den stöttning och guidning som ska finnas från RF-SISU-distrikt och SDF. Till att börja med fanns det väldigt olika upplevelser av hur engagemanget var från styrelsen relaterat till ingåendet i processen. För vissas del upplevdes det vara ett stort engagemang från styrelsen, de är 100 % engagerade och att *Diplomerad förening* alltid var en punkt på dagordningen. Det kan exemplifierat utifrån följande citat:

*100 procent, det är ju liksom en punkt på styrelsemötet varje månad, att man gör en avstämning då.*

Samtidigt var en del inne på att styrelsen mest agerar en godkännande funktion och till största del endast arbetade med att läsa igenom och godkänna eller inte de förslag som togs fram av andra i föreningen. Sedan fanns det även de som upplevde sin styrelse som en bromskloss i arbetet och att de inte hade något intresse av att göra mer än det de redan gjorde. Som en person uttryckte sig i en intervju:

*Sen som sagt har ju det stått stilla då eftersom inte styrelsen riktigt givit godkänt för att gå vidare med detta eller detta.*

I vissa av föreningarna hade personalen det operativa ansvaret och gjorde mycket av grundjobbet i processen. Sedan i vissa var det mestadels en person som var drivande i arbetet och det har då även stått och fallit till viss del med den personens engagemang. Följande citat ger uttryck för detta:

*[...] sen så fick väl framför allt jag ganska mycket andra, fick ett annat uppdrag och mycket att stå i så jag kanske inte drev lika mycket personligen och sen svalnade det lite [...]*



Till viss del går det bristande engagemanget att koppla till Brunssons (2002) organisatoriska hyckleri i bemärkelsen att föreningsstyrelsen har undertecknat ett avtal om att starta en utvecklingsprocess som de sedan inte verkar ha för avsikt att engagera sig i. Det blir en tydlig klyfta mellan vad som sägs ska göras och vad som faktiskt arbetas med i föreningen. Samtidigt som då vissa föreningar visat på raka motsatsen, vilket säkerligen har att göra med att konceptet ansågs vara något som matchade föreningens identitet och det den vill förknippas med (Stenling & Fahlén, 2016). Slutligen syns även det som Forslund (2018) är inne på kring att mycket utveckling inom idrottsföreningslivet står och faller med en eldsjäl som engagerar sig och är den som driver på arbetet. Utan den individen stannar utvecklingen nämligen ofta upp.

Den summerade upplevelsen kring stöttningen från RF-SISU distrikt och SDF var att det skiljer sig mycket mellan de olika delarna av landet. Detta för att vissa i sina intervjuer både uttryckte att de vet att det är en stor skillnad beroende på vart i landet föreningen har sin bas och en del var inne på att de upplevde en stor brist i dialogen. Samtidigt menar andra att de fått precis den hjälp de behövde och kanske även lite till. Det upplevdes med andra ord i vissa delar av landet finnas en bra stöttning med idéer, utbildningar, tips och trix för att arbeta med *Diplomerad förening*, samtidigt som en del upplevde att dialogen och kvaliteten på utbytet var väldigt bristfällig. Slutligen fanns det även en delning i upplevelsen kring möjligheten till utbyte och nätverkande med andra föreningar som var inne i processen. Ena sidan framhöll utbyten med andra som de verkligen uppskattade och tyckte var av stor vikt, medan den andra sidan önskade att de fick den möjligheten för att de såg det som ett bra stöd till sin utveckling. Delningen går att se i dessa två citat:

*Sen så har vi ju också lånat av andra föreningar och diskussion liksom hur kan man förklara och beskriva det här på bästa sätt [...]*

*Det som de här nere i Östergötland har gjort, han hade liksom satt ihop flera föreningar som liksom jobbade ihop i den här diplomerad, det hade ju faktiskt varit lite kul.*

Här var föreningarna inne på en del av det som är grunden i det svenska föreningsidrottssystemet, nämligen att det ska finnas stöttning från både SDF och RF-SISU för att föreningar ska kunna verkställa det som beslutas av RF (Pallin, 2018). En del föreningar menade dessutom att stöttningen är direkt avgörande för att inte enskilda eldsjälar enligt det Forslund (2018) lyfter tappar orken, vilket medför att föreningens utveckling stannar upp. Det är även intressant kopplat till det utbyte som redan görs av

vissa och de som gärna ville ha ett utbyte med andra föreningar, att det blir en start på den normativa isomorfismen (DiMaggio & Powell, 1983) genom att de redan har och även strävar efter mer utbyten med andra organisationer inom samma bransch.

## 6 Diskussion & slutsats

*Detta kapitel sammanfattar resonemangen som fördes i föregående kapitel och besvarar de frågeställningar som studien har sin grund i. Avslutningsvis kommer det ges förslag på framtida forskning.*

Innan frågeställningarna ska besvaras utifrån resultat och analys kommer en påminnelse om vad uppsatsens syfte är:

*Syftet med denna uppsats är att belysa hur föreningar som deltagit i och/eller slutfört arbete med Svenska fotbollförbundets föreningsutvecklingskoncept Diplomerad förening upplevt processen och hur genomförande och slutförande har påverkat föreningens verksamhet.*

### 6.1 Hur upplever föreningarna process och genomförande av Diplomerad förening?

Slutsatserna kring den första frågeställningen kommer framför allt att dras från två av kategorierna i resultat och analysdelen, förändringar i koncept och process och delaktighet och stöttning samt med viss stöttning av enkätsvaren.

Den generella upplevelsen, både utifrån svar på enkät och intervjuer, är att det är ett bra koncept som kan göra stor skillnad för att förbättra och kvalitetssäkra en förenings verksamhet. Sedan finns det som visat en hel del förslag på förändringar kring konceptet och processen som *Diplomerad förening* består av. Intressant är då att alla olika storlekar på föreningar var inne på att en tydligare introduktion skulle gynna konceptet och även föreningarna som är intresserade av det. Där kan det säkert finnas vinster för föreningen både i att det blir tydligt varför det finns en vinning i konceptet men också när det gäller att se kopplingen till sin förenings identitet (Fahlén et al., 2015; Stenling & Fahlén, 2016). Intressant gällande engagemanget från styrelsen utifrån intervjuerna var att det varierande mellan föreningarna, en del hade stort engagemang och vissa obefintligt från styrelsen. I de flesta fall var det mindre föreningarna, där styrelsen ofta behöver vara mer operativa, som engagemanget var lågt. De föreningar som hade ett antal anställda som drog det stora lasset och endast överlämnade för godkännande till styrelsen upplevde sig ha ett stort engagemang från styrelsen kring konceptet. Det kan till viss del tyda på att föreningarna behöver bli mer professionella för att kunna klara av ett koncept som detta (DiMaggio & Powell, 2002; Carlsson-Wall & Kraus, 2018). Här kan även en koppling

göras till det faktum att det var de föreningarna med väldigt få anställda som hade uppskattat fler mallar och liknande att utgå ifrån i sitt arbete samtidigt som de föreningar med större mängd anställda istället saknade flexibiliteten i konceptet. Ett område, där det även fanns stor förbättringspotential, som upplevdes vara mer flexibelt av föreningarna var tidsomfånget kring konceptet. Det finns ingen direkt tidsram, vilket både sågs kritiskt och positivt på, främst var det positivt från de mindre föreningarna då det ansågs ta betydligt längre tid när allt ska genomföras helt ideellt (Skille, 2008). Det de flesta landande i till slut var att en gemensam tidsram bestämd mellan de som är ansvariga för att godkänna dokumentation och föreningen kunde verka för en positiv push för båda sidorna samtidigt som tidsramen behöver vara flexibel och föränderlig.

En annan gemensam beröringspunkt när det gällde upplevelsen av vad som behövde ändras var ett tillägg av någon typ av ”light”-version eller olika steg av *Diplomerad förening*. Det kan skapa en större tillgänglighet av konceptet samtidigt som det bidrar till lättare översättning av element in i föreningen och till ökad isomorfism inom branschen föreningsidrott (DiMaggio & Powell, 1983; Skille, 2008). Kopplat till detta var även flera inne på att de ville se konceptet mer anpassat till föreningens omgivning och dess förutsättningar, att det kan vara oerhört viktigt för vissa att arbeta med integration, medan det inte ens var en möjlighet för andra på grund av exempelvis geografisk placering. Det behöver finnas en bättre förmåga från förbundet att se på att inte bara en förening ska implementera något utan att det faktiskt även finns en kontext utöver idrotten som är kopplad till föreningen och dess möjligheter till implementering. Konceptet får inte stanna vid en idealbild av en fotbollsförening, utan fokus måste vara på att miljön runtomkring påverkar vad föreningen arbetar med och även hur stor möjligheten till implementering är (Skille, 2008; Tucker & Sullivan, 2013).

Sedan gav intervjuerna även en bild av föreningarnas upplevelse av hur delaktigheten i föreningen och stöttningen från RF-SISU distrikt och SDF var under processen efter uppstarten av konceptet. En del föreningar upplevde att konceptet på vissa sätt lett till ett organisatoriskt hyckleri (Brunsson, 2002) genom att styrelsen var de som tecknade avtalet, kontraktet, med förbundet för att starta processen, men därefter knappt varit en del av processen utan mest varit intresserade av att godkänna slutprodukten. Där kan det igen återkopplas till föreningarnas upplevelse av att det behövs en tydligare introduktion för att skapa förståelse för vad en start av processen innebär i tid och engagemang. Sedan var den generella bilden även delad när det kom till upplevelsen av stöttningen från RF-SISU och SDF genom att en del upplevde stor stöttning och de andra

saknade dialogen med RF-SISU och SDF. Förväntningen på stötting är grundad både i konceptets upplägg och i vilket uppdrag som RF-SISU och SDF har gentemot föreningarna (Pallin, 2018). Samtidigt fanns det en stor vilja till utbyten med andra föreningar som även de hade gått in i processen för att skapa samförståelse och få tips och trix på lösningar från andra föreningar. En strävan som på många sätt kan leda till att föreningarna blir allt mer lika varandra både organisatoriskt men även värdegrundsmässigt (DiMaggio & Powell, 1983).

Sammanfattningsvis upplevde föreningarna konceptet som bra och att det har en stor potential. Den potentialen kan uppnås genom att öka tydligheten och att erbjuda fler mallar men även flexibilitet samt att bryta ner konceptet i mer lättsmälta delar som även tar mer hänsyn till föreningens kontext och inte bara att det är en fotbollsförening. Vad gäller stöttningen från RF-SISU och SDF behöver den i vissa fall bli bättre och andra fortsätta vara som den är. Detta genom att det även kan hjälpa föreningarna med att skapa ett engagemang inom styrelsen kring processen, vilket på så sätt minskar risken att både föreningar och förbund hamnar i en situation där verksamheten inte speglar det som sätts upp som mål och vision.

## 6.2 Hur anser föreningarna att genomförande och eventuellt slutförande av *Diplomerad förening* har påverkat deras verksamhet?

För att försöka ringa in svaret på den andra frågeställningen kommer utgångspunkt att tas i svaren från enkäten men framför allt ifrån de två kategorier av ämnen från intervjuerna som döptes till kvalitetsarbete och implementering.

Alla svarande både i enkät och intervjuerna var överens om att konceptet ger en kvalitetsstämpel, många var till och med inne på att den stämpeln redan etablerats i samband med att processen startades. Föreningarna menade att konceptet påverkat i den bemärkelse att det skapade en tydlighet mellan vad föreningen pratar om och skyltar med utåt att de gör och den faktiska verksamheten som bedrivs (Brunsson, 2002). Det leder samtidigt som detta även kan leda till en mer påtaglig isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) för att föreningarna tävlar om samma resurser och då kommer tävla om att kunna utnyttja stämpeln som diplomerad för att knyta till sig resurser. Det kan till viss del motverka det som är konceptets grund, att skapa en bra verksamhet, och i stället leda till att det blir en skrivbordsprodukt som egentligen inte speglar verksamheten (Brunsson, 2002). Många av föreningarna menade även att konceptet fört in mer av en långsiktighet i föreningen, på grund av att det krävs tid för att genomföra alla processer och det behöver

förankras på så många sätt som möjligt i verksamheten. Det behöver ta sin tid för att föreningen ska kunna anpassa sig efter den kontext som de verkar i och hitta det som gör deras verksamhet långsiktigt hållbar och gynnsam (Robson, 2013). Ett led som föreningarna såg att konceptet givit de med fokus på långsiktighet är självskattningsenkäten, som för många öppnade en stor möjlighet att få reda på vad medlemmarna tyckte om verksamheten. Resultaten från den har påverkat föreningen genom att den visade var de ska börja sitt arbete och var svagheter och styrkor finns i verksamheten. Samtidigt som andra delar i konceptet exempelvis de sex målområden skänkte en konkret struktur och ordning för föreningen att arbeta med, vilket kan leda till att föreningarna blir väldigt lika varandra i sitt arbetssätt och löser problem på liknande sätt (DiMaggio & Powell, 1983).

Den faktiska implementeringen för många när det kom till dokumentation handlade mest om revidering för att det skulle innehålla det som förväntades av konceptet, det som då blir samma som för alla andra föreningar i konceptet. Här blir återigen en viss del tvingande isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) påtaglig, eftersom föreningarna har egna dokument och policys som innehåller nästan allt men i olika former och det ska då ändras till att passa i en mall, en mall som även andra föreningar som passar in i sin dokumentation i. Sedan var även den verksamhetsbaserade implementeringen något som många föreningar hade det lite svårare med, en del ansåg sig ha fått en bra förankring i föreningen genom att berätta och sprida konceptet och en del såg inte riktigt ljuset i tunneln för hur de skulle implementera dokumenten i verksamheten. Det kan ses som att en del föreningar har påverkades att arbeta mer aktivt med att kommunicera ut i verksamheten samtidigt som andra riskerade att hamna i en hycklerifälla (Brunsson, 2002).

Sammanfattningsvis har föreningarna som stort påverkats i att arbeta mer målmedvetet genom den struktur och ordning som målområdena inneburit samt den nulägesanalys som enkäten gav de. Sedan är de alla påverkade i den mån att de kommer ha väldigt liknande dokumentation och även struktur på hur de arbetar med olika frågor i föreningen, eftersom de följer de ramar som konceptet sätter upp. Samtidigt har konceptet påverkat hur vissa föreningar sköter den faktiska implementeringen in i verksamheten men det verkar även som en del har missat den delen, vilket kan leda till problem gällande att kunna visa på att föreningen gör det den säger.

### 6.3 Förslag på framtida forskning

För att försätta undersöka och arbeta med föreningsutveckling och de olika koncept som finns kring det kan framtida forskning beröra mer typ av utvärdering av detta koncept, både från sidan av de som är i den, men även utifrån de som väljer att inte gå med i det och utifrån de som är representanter för konceptet genom förbund eller liknande. Det kan även finnas en tanke med att undersöka hur applicerbart detta koncept, som ändå till stor del verkar vara gynnsamt för föreningar, kan göra skillnad även inom andra idrotter. Intresse för att se exakt hur själva implementeringsprocessen in i verksamheten kan bli bättre är även det en vinkel som framtida forskning kan ta.

## 7 Referenser

### 7.1 Böcker

Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy : Talk, decisions and actions in organizations* (Adler, N, Övers.; 2.nd ed.). Malmö : Oslo : Copenhagen: Liber ekonomi ; Abstrakt ; Copenhagen Business School Press.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan. ed.). Stockholm: Liber.

Carlsson-Wall, M. & Kraus, K. (2018). Att leda och styra en hybridorganisation. I P. Fahlström, B. Carlsson, K. Book & Å. Bäckström (Red.). *Sport management Del 1 Idrottens organisationer i ett svenskt kontext* (Första upplagan s. 172-189). Stockholm: SISU Idrottsböcker.

Forslund, M. (2018). Organisationsutveckling. I P. Fahlström, B. Carlsson, K. Book & Å. Bäckström (Red.). *Sport management Del 1 Idrottens organisationer i ett svenskt kontext* (Första upplagan s. 120-145). Stockholm: SISU Idrottsböcker.

Gratton, C., Jones, I. & Ebrary, Inc. (2010). *Research methods for sports studies* (2nd ed.). London: Routledge.

Pallin, C. (2004). Idrottens organisation. I B. M. Öland (Red.). *Perspektiv på sport management* (Första upplagan s. 38-53). Stockholm: SISU idrottsböcker.

Robson, S. (2013). Strategic performance management 1: strategic implementation. I S. Robson, K. Simpson & L. Tucker (Red.). *Strategic sport development* (Första upplagan s. 96-118). Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.lnu.se/lib/linne-ebooks/reader.action?docID=1143683>

Robson, S., Tucker, L. & Leach, R. (2013). The internal environment. I S. Robson, K. Simpson & L. Tucker (Red.). *Strategic sport development* (Första upplagan s. 25-50). Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.lnu.se/lib/linne-ebooks/reader.action?docID=1143683>

Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer* (2. uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Tucker, L. & Sullivan, M. (2013). The external environment. I S. Robson, K. Simpson & L. Tucker (Red.). *Strategic sport development* (Första upplagan s. 51-73). Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.lnu.se/lib/linne-ebooks/reader.action?docID=1143683>



## 7.2 Artiklar

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eliasson, I. (2017). The gap between formalised children's rights and children's real lives in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 52(4), 470–496. <https://journals-sagepub-com.proxy.lnu.se/doi/pdf/10.1177/1012690215608516>
- Fahlén, J., Eliasson, I. & Wickman, K. (2015) Resisting self-regulation: an analysis of sport policy programme making and implementation in Sweden, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(3), 391–406 <https://www-tandfonline-com.proxy.lnu.se/doi/full/10.1080/19406940.2014.925954>
- Skille, E. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 181–200. <https://journals-sagepub-com.proxy.lnu.se/doi/pdf/10.1177/1012690208096035>
- Skille, E., & Stenling, C. (2018). Inside-out and outside-in: Applying the concept of conventions in the analysis of policy implementation through sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(7), 837–853. <https://journals-sagepub-com.proxy.lnu.se/doi/pdf/10.1177/1012690216685584>
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(7), 867–883. <https://journals-sagepub-com.proxy.lnu.se/doi/pdf/10.1177/1012690214557103>

## 7.3 Rapporter

- Engström, L-M., Norberg, J. R. & Åkesson, J. (2007). *Idrotten vill – en utvärdering av barn- och ungdomsidrotten*. (FoU-rapport 2007:1). Riksidrottsförbundet.
- Franzén, M. & Petersson, T. (2004). *Varför lämnar ungdomar idrotten – en undersökning av fotbollstjejer och -killar från 13 till 15 år*. (FoU-rapport 2004:3). Riksidrottsförbundet.
- Hedenborg, S. & Larneby, M. (2016). *Skilda världar – unga i och om framtidens föreningsidrott*. (FoU-rapport 2016:1). Riksidrottsförbundet.
- Norberg, J. R. (2021). *Statens stöd till idrotten – uppföljning 2020*. (2021:1). Centrum för Idrottsforskning.

Redelius, K. & Eliasson I. (2022). *Vår idrott – eller deras? – unga idrottares perspektiv på delaktighet*. (FoU-rapport 2022:2). Riksidrottsförbundet.

Redelius, K., Hedenborg, S., Thedin Jakobsson, B., Wickman, K., Sundberg K. J., Larsson, H. & Norberg, J. R. (2013). *Spela vidare – en antologi om vad som får unga att fortsätta idrotta*. (2013:2). Centrum för Idrottsforskning.

Redelius, K., Kempe-Bergman, M., Larsson, B. & Linghede, E. (2016). *Gör idrotten som idrotten vill?: Barn- och ungdomsidrottens utformning i retorik och praktik*. Riksidrottsförbundet.

Riksidrottsförbundet. (2013). *Framtidens Idrottsförening – slutrapport*.

Segnestam Larsson O. (2014). *Förtroendevalda i stormens öga – ordförandens syn på kompetens och lärande i idrottsföreningar*. (FoU-rapport 2014:2). SISU Idrottsutbildarna & Riksidrottsförbundet.

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

[https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf)

von Essen, J. & Wallman Lundåsen, S. (2016). *Ideellt arbete inom idrottsrörelsen*. (FoU-rapport 2016:3). Riksidrottsförbundet.

## 7.4 Hemsidor

Svenska Fotbollförbundet. (2018). *Diplomerad förening*.

[https://www.svenskfotboll.se/493e9d/globalassets/svff/dokumentdokumentblock/diplomerad-forening/svff\\_df\\_folder\\_folksam.pdf](https://www.svenskfotboll.se/493e9d/globalassets/svff/dokumentdokumentblock/diplomerad-forening/svff_df_folder_folksam.pdf)

Riksidrottsförbundet. (u.å.). *Strategisk plan för idrottsrörelsen 2022-2025*.

<https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/rfs-verksamhet/strategisk-plan-2022-25.pdf>

Riksidrottsförbundet. (24 juni 2019). *Idrottens förändringsarbete Strategi 2025*.

<https://www.rf.se/RFarbetarmed/Strategi2025>

Svenska Fotbollförbundet, (29 november 2019), *Sveriges första diplomerade förening*,

<https://www.svenskfotboll.se/nyheter/svff/2019/11/forst-ut-diplomerad/>

Svenska Fotbollförbundet, (14 mars 2022), *Diplomerad förening*,

<https://aktiva.svenskfotboll.se/forening/diplomerad-forening/>

Svenska Ishockeyförbundet. (23 mars 2022). <https://www.swehockey.se/>

Svenska Handbollförbundet. (23 mars 2022). <https://www.svenskhandboll.se/>

Svenska Innebandyförbundet. (23 mars 2022). <https://www.innebandy.se/>

Svenska basketbollförbundet. (23 mars 2022). <https://www.basket.se/>

# Bilagor

## Bilaga A Enkät

### **Diplomerad förening**

Hej!

Detta är en enkät som du får för att du är ansvarig/kontaktperson för er förening gällande Svenska fotbollförbundets föreningsutvecklingskoncept "Diplomerad förening". Enkäten är utformad av en student som heter Alexander Rudensten, som just nu skriver sin kandidatuppsats på Linnéuniversitetet på programmet Coaching och Sport management. Det han vill undersöka i sin uppsats är hur föreningar som genomgått/genomgår Diplomerad förening upplever själva processen och hur de ser på dess påverkan på föreningens verksamhet.

Det kommer inte att användas några typer av namn på personer eller föreningar till undersökningen. Ni kommer endast bli ombudda att delge information gällande er förenings organisation.

Enkätens upplägg är i två delar, första delen handlar om er förening i allmänhet och andra delen om själva diplomeringsprocessen. Avslutningsvis kommer ni kunna välja att frivilligt lämna ut er mailadress för att delta i en djupare mer omfattande intervju med Alexander angående Diplomerad förening. Intervjun är till för att han vill skapa en så djup och nyanserad bild som möjligt av hur Diplomerad förening som koncept och process upplevs av föreningarna som väljer att ta sig an den.

Eventuella frågor angående enkäten eller uppsatsen skickas till Alexander via mail [ar223nb@student.lnu.se](mailto:ar223nb@student.lnu.se)

### **Föreningen**

Här vill jag veta lite mer kring den förening som ni representerar för att kunna få en förståelse för era förutsättningar inför eller under er process mot att bli en Diplomerad förening.

*Vilken storlek är föreningen sät till antal medlemmar?*

Färre än 100 medlemmar

Mellan 100 och 200 medlemmar

Mellan 201 och 300 medlemmar

Mellan 301 och 400 medlemmar

Mellan 401 och 500 medlemmar

Fler än 500 medlemmar

*Vilket distrikt tillhör föreningen?*

Alternativen i en rullista var som följer: Blekinge, Bohuslän, Dalarna, Dalsland, Gästrikland, Gotland, Göteborg, Halland, Hälsingland, Jämtland-Härjedalen, Medelpad, Norrbotten, Skåne, Småland, Stockholm, Södermanland, Uppland, Värmland, Västerbotten, Västergötland, Västmanland, Ångermanland, Örebro Län, Östergötland.

*Har föreningen någon anställd personal? Om ja hur många?*

Kort textsvar

*Vilken storlek är det ungefär på den ort som föreningen utgår ifrån?*

Mindre än 1000 invånare

Mellan 1000 och 5000 invånare

Mellan 5001 och 10 000 invånare

Mellan 10 001 och 50 000 invånare

Mellan 50 001 och 100 000 invånare

Mellan 100 001 och 500 000 invånare

Fler än 500 001 invånare

### **Diplomering**

Här vill jag veta mer i korthet kring hur processen kring er diplomering har gått till och även hur den har upplevts och påverkat er förening.

*Har det utsetts en speciell person eller roll som ansvarig för Diplomerad förening? Om inte, vilken roll hade/har personen som är ansvarig?*

Kort svar

*Varför valde föreningen att starta processen med Diplomerad förening?*

Långt svar

*Hur många personer har varit involverade i olika delar kring diplomeringensprocessen?*

Kort svar

*Vilken del var/är svårast i processen?*

Långt svar

*Vilken del var/är enklast i processen?*

Långt svar

*Vilket av målområdena har gjort/gör mest skillnad för föreningen? Varför?*

Långt svar

*Vilket målområde har gjort/gör minst skillnad för föreningen? Varför?*

Långt svar

### **Avslutning**

Ange nedan din mailadress eller mailadress till den som ansvarar för diplomeringen i din förening om du eller den personen kan tänka dig att ställa upp på en djupare mer omfattande intervju angående din förenings upplevelse av Diplomerad föreningen.

Oavsett så tackas du ödmjukast för din tid och dina svar.

*Mailadress*

Kort svar

**Länk till formuläret:** <https://forms.gle/XXUMb73REm83rQ6a6>

## Bilaga B Informationsbrev till ansvariga på Specialidrottsdistriktsförbunden

Hej!

Jag heter Alexander och skriver just nu min kandidatuppsats på programmet Coaching och Sport management på Linnéuniversitetet. Min uppsats kommer att handla om Svenska fotbollförbundets koncept ”Diplomerad förening”. Det är av den anledningen jag kontaktar er. Jag har via Anna Malmén på SvFF fått era mailadresser för att jag vill ha er hjälp att skicka ut en enkät till alla föreningar i ert distrikt som antingen är diplomerade eller som har startat upp processen mot diplomering. Enkäten kommer även ge möjlighet för föreningarna att anmäla sig för att göra en djupare intervju med mig för att prata om konceptet och hur det upplevs av och påverkar föreningen och dess verksamhet.

Är det några frågor är det bara att kontakta mig i vändande mail.

Här kommer länken och en kortare informationstext som ni kan vidarebefordra när ni skickar ut den till föreningarna:

”Hej!

Här kommer en enkät från en student som heter Alexander som skriver en kandidatuppsats om hur föreningar upplever och anser att Diplomerad förening påverkat deras verksamhet. Han vore väldigt tacksam om den ansvariga för Diplomerad förening i er förening är villig att fylla i enkäten.

Här är länken till enkäten: <https://forms.gle/fpf9Jf5oaJ2wanLn8> ”

## Bilaga C Intervjumall

### **Inledning**

Godkänner du att jag spelar in intervjun? Endast i syfte att jag ska kunna transkribera den.

Intervjun kommer att behandla din föreningens ingående i processen mot att bli en Diplomerad förening. Du som individ kommer att vara konfidentiell i studien såväl som den förening du representerar. Det som kommer vara med i studien är endast relaterat till storlek på förening och område samt distriktstillhörighet. Du har möjlighet att när som helst under eller efter intervju att dra tillbaka hela din intervju utan att ange någon anledning. Du har även möjlighet att få den färdigtranskriberade versionen av intervjun skickad till dig för granskning. Vill du ha den transkriberade intervjun skickad till dig? Då kör vi igång själva intervjun!

1. Berätta lite kort om din förening, storlek, distrikt, anställda osv.
2. Hur blev ni uppmärksamma på att Diplomerad förening fanns?
3. Hur gick diskussionen inom er förening, kanske framför allt styrelsen gällande att starta processen mot diplomeringsprocessen?
4. Vad var det som fick er att besluta att starta processen? Var det något specifikt med den som lockade?
5. Hur var strukturen i föreningen kring själva diplomeringsprocessen? Hur många involverade och i vilken utsträckning osv?
6. Hur stort var engagemang och medverkande från styrelse?
7. Hur långt har ni tagit er i processen? Någon speciell anledning till att ni är där ni är?
8. Hur upplevdes självskattningssenkäten? Hur upplevdes svaren?
9. Hur upplevdes målområdena om vi tar de var för sig? (Inriktning/ledning, ledarförsörjning, spelarutbildningsplan, ekonomi, kommunikation och demokrati/delaktighet)
10. Vad är din upplevelse av tidsramarna för diplomeringsprocessen?
11. Hur upplevdes kontakten med och stöttningspersonerna från ert distrikt?
12. Vad är er helhetsupplevelse av själva konceptet Diplomerad förening?
13. Om du kunde förändra något kring processen vad hade du ändrat då?
14. På vilket sätt har diplomeringsprocessen påverkat din förening?
15. Var det någon påverkan som vart större än förväntat?
16. Var det någon del där påverkan var mindre än förväntat?
17. Varför anser du att Diplomeringsprocessen har ett värde för din förening?

18. Är diplomeringsprocessen något du rekommenderar andra föreningar att genomföra?

## Bilaga D Mail till intervjudeltagare

Hej!

Du har anmält att du kan tänka dig att ställa upp på en djupare intervju angående Diplomerad förening, superkul!

Jag skickar här en länk till en så kallad Doodle där du kan välja en intervjutid som passar dig. Intervjun kommer att ske digitalt via Zoom, jag kommer skicka ut en länk till dig så fort jag ser att du har anmält en tid i Doodlen. Skriv därför din mailadress som namn när du bokar en tid så jag kan få kontakt med dig igen.

Här kommer länken: <https://doodle.com/meeting/participate/id/bW6n5DWa>

Är det några frågor eller funderingar är det bara att svara på detta mailet.

## Bilaga E Mall inbjudan till intervju

Hej!

Roligt att du bokat upp en tid för intervju! Du har bokat klockan **XX:XX veckodag XX/X**. Intervjun kommer ske via denna zoomlänk: <https://lnu-se.zoom.us/j/6556195509>

Jag kommer önska att spela in intervjun, endast för att kunna transkribera den så att ingen viktig information missas.

Är det några frågor eller skulle du få förhinder kan du alltid svara på detta mail eller kontakta mig på 073-061 92 02.