



Den framgångsrika idrottsföreningen

– reflektioner från fokusgruppssamtal om framgång

FoU-rapporter

- 2009:1 Kunskapsöversikt: Styrketräning för barn och ungdom
Michail Tonkonogi
- 2009:2 Kunskapsöversikt: Kost- och näringslära inom idrotten
Eva Blomstrand och William Apró
- 2009:3 Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen – ett sponsorperspektiv
Anna Fyrberg och Sten Söderman
- 2009:3 A Sponsor's Perspective on the Swedish Sports Movement
Anna Fyrberg och Sten Söderman
- 2009:4 Valuta för pengarna - om föräldrars kostnader för barnens deltagande i tävlingsidrott
Krister Hertting
- 2009:5 Ämnet specialidrott i gymnasieskolan – en utvärdering av ämnet läsåret 2008/09
Magnus Ferry och Eva Olofsson
- 2009:6 Vilka är idrottens valda makthavare? – Om rekrytering till styrelser inom svensk idrott
Jesper Fundberg
- 2010:1 Användning av idrottsanläggningar – en studie av tillgänglighet till och fördelning av tider i idrottsanläggningar ur ett jämställdhetsperspektiv
Christian Augustsson, Owe Stråhlman, Göran Patriksson, Stefan Wagnsson
- 2010:2 Idrottsutbildning och utbildningsreformer – en kartlägningsstudie av Sveriges gymnasiala idrottsutbildning och dess villkor i den nya gymnasieskolan
Stefan Lund
- 2010:3 Utvärdering av RIG-verksamheten – ur ett SF och elevperspektiv 1999–2009
Sten Eriksson
- 2010:4 Etnisk mångfald inom svensk elitidrott – om förändring över tid och en nulägesanalys
Jesper Fundberg och Lars Lagergren
- 2011:1 Utvärdering av Riksidrottsförbundets jämställdhetsarbete mellan åren 2005–2010
Gertrud Åström
- 2011:2 Att finna och att utveckla talang – en studie om specialidrottsförbundens talangverksamhet
Per Göran Fahlström

Den framgångsrika idrottsföreningen

– reflektioner från fokusgruppssamtal
om framgång

Tryckta rapporter kan beställas från Riksidrottsförbundets kundtjänst –
kundtjanst@rf.se

Ladda hem rapporterna i pdf-format från www.rf.se/dokumentbank
En komplett FoU-lista finns på www.rf.se.

Författare: Torbjörn Einarsson, ate@hhs.se
Formgivning: Catharina Grahn, ProduGrafia
Foto: Bildbyrån i Hässleholm AB

ISBN: 978-91-86543-11-2

Innehåll

Förord.....	5
Sammanfattning.....	6
Prolog.....	7
Inledning.....	8
Bakgrund till studien.....	10
Syfte och frågeställning.....	11
En modell av framgång och framgångsfaktorer.....	12
Om forskningsprojektet.....	15
Deltagarnas diskussioner om framgång.....	17
”Politikens” respektive ”Idrottens” syn på framgång.....	21
Vad leder till framgång?.....	22
Mål eller medel.....	24
Fokusgruppernas bild av den framgångsrika föreningen.....	26
Deltagarnas erfarenheter av samtalen.....	27
Sammanfattning och diskussion.....	29
Referenser.....	32
Bilaga – Metodredovisning.....	33
Bilaga – Resultatredovisning.....	39

Förord

Det kan tyckas självklart vad framgång är. Inte minst inom idrotten. Men, vid närmare betraktelse kan det till synes självklara visa sig vara mer komplext och komplicerat än vad som antogs vid första anblick. Vill man, som vid all utveckling, vrida och vända på invanda föreställningar kan man säga att ordet självklart inte är så dumt i sammanhanget. Det betyder ”klart för själv”. Iklätt den betydelsen blir det plötsligt mycket intressant att försöka ta reda på vad medlemmar i idrottsföreningar menar med framgång. Det blir också intressant att försöka ta reda på vad det är man uppfattar leder till framgång. Att det blir intressant bygger på antagandet att ju fler i en förening som delar samma eller liknande målbilder och uppfattningar hur man bäst ska göra för att uppnå dessa sina mål, desto större är chansen att man gör rätt saker på rätt sätt vid rätt tillfällen. Omvänt blir det svårt att både leda och ledas i en förening där var och en går omkring med sin självklara bild av vart man är på väg och hur man ska komma dit.

På initiativ av SISU Idrottsutbildarna och på uppdrag av Riksidrottsförbundet har Torbjörn Einarsson vid Handelshögskolan i Stockholm genomfört själva studien. Ett stort tack till dig Torbjörn. Genom att använda så kallade fokusgruppssamtal, bestående av olika typer av medlemmar (förtroendevalda, aktiva, föräldrar, tränare och andra ledare i varierande åldrar och med varierande erfarenheter) har inom ramen för denna studie en stor mängd data samlats in och bearbetats. Tack till alla er medarbetare i SISU Idrottsutbildarna och medlemmar i föreningar som bidragit till detta. Resultatet visar att det självklara inte alla gånger är självklart. Resultatet visar också att olika intressenter kan ha olika målbilder – målbilder som inte alltid är direkt motstridiga, men inte heller alldeles oproblematiske. Den enes mål kan av den andra uppfattas som medel och omvänt.

Med dessa ord hoppas vi att vi har väckt din nyfikenhet för denna studie om framgång och framgångsfaktorer. Vi kan, självklart, lova dig spännande läsning när vi med spännande menar att det inte är givet vad framgång är och vad som leder dit. Studien är på intet sätt att betrakta som ett facit. Snarare en uppmuntran och uppmaning att i föreningar och förbund samtala om vad framgång är och vad man på goda grunder tror kan leda dit inför varje uppdrag och varje verksamhetsår. Till sist är studien en viktig pusselbit i vår strävan att utgöra en än bättre resurs till idrottens utveckling.

Karin Karlsson
Chef Uppdrag & Utbildning
SISU Idrottsutbildarna

Sammanfattning

Idag är det överallt i samhället viktigt att kunna mäta och följa upp prestationer dels för att ansvarighet skall kunna utkrävas men kanske främst för att kunna bedöma hur framgångsrik en individ, verksamhet eller organisation är. Detta ses också som viktigt inom den svenska idrottsrörelsen. Därför initierade SISU Idrottsutbildarna och Riksidrottsförbundet tillsammans med Handelshögskolan i Stockholm detta projekt för att kartlägga hur medlemmar i idrottsföreningar ser på framgång.

Då idrottsrörelsen är demokratiskt organiserad blir kunskap om medlemmars olika syn på framgång och därmed också organisationens grundläggande syfte viktigt. I sin uppgift att leda idrottsrörelsen har valda och anställda ledare att balansera och hantera dessa från medlemmarna ofta motstridiga synsätt.

Resultaten som redovisas i rapporten visar att det finns en mängd olika saker som kan ses som framgång i idrottsföreningar. Deltagarna i fokusgrupperna talar bland annat om *idrottslig framgång, bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet, många medlemmar, glädje, bra ekonomi samt hälsa*. Den framgång som flest tycks se som viktig är dock *delaktighet och gemenskap*.

Då medlemmarnas syn jämförs med vad som tycks ses som viktigt med idrottsrörelsen utifrån ”Politiken” (i form av regeringen) och ”Idrotten” (i form av Riksidrottsförbundet) visas en relativt stor diskrepans. Det finns visserligen medlemmar som talar om saker som *hälsa* och *demokratisk organisering* som framgångar för idrottsföreningar men detta hör till undantagen.

Lite provokativt skulle man kunna hävda att för individen är valet att idrotta endast är något som följer av att han eller hon vill ha *delaktighet och gemenskap* medan den förmodade folkhälsan, jämställdheten, integrationen och demokratin som ”Politiken” vill åt i sin tur endast är bieffekter av att människor sammansluter sig för att idrotta tillsammans. Individen är i de allra flesta fall inte primärt där vare sig för att spela fotboll eller för att förbättra samhället utan för att ha kul med sina kompisar genom att spela fotboll.

I idrottsrörelsen såväl som i andra ideella organisationer är det ofta svårt att mäta hur framgångsrik man är i att uppfylla de övergripande målen. Riksidrottsförbundet har till exempel uttryckt att ”Svensk idrott vill vara bäst i världen för alla på alla nivåer”, vilket kan vara svårt att utvärdera. Därför används i rapporten en modell där framgång kan delas in i tre olika nivåer. *Framgång i inverkan* mäter hur väl det grundläggande uppdraget uppfylls, framgång i *aktiviteter* handlar om hur väl strategier implementeras och delmål uppfylls medan framgång i *kapacitet* handlar om hur väl man lyckas mobilisera nödvändiga resurser för att nå framgång i *aktiviteterna* och i *inverkan*.

”Det första som poppar upp är OS-guld men sen tänker man att OS-guld är ju inte den här föreningens uppgift utan det är ju att få glada barn.”¹

Prolog

Vi lever idag i ett samhälle där det blir allt viktigare att det som görs kan mätas, granskas och följas upp för att ansvarighet skall kunna utkrävas.² Denna trend kan även ses som en del i en större förändring där alla möjliga typer av prestationsmätningar blir allt mer centrala.³ För många är det alltså idag viktigt att med någon form av måttssystem både själv kunna se och för andra visa upp att man gör någonting bra och därmed är framgångsrik.

Denna samhällstrend står inte heller den svenska idrottsrörelsen med Riksidrottsförbundet i spetsen utanför. Inom idrotten har man alltid räknat antalet vunna OS-medaljer som ett mått på hur framgångsrik den svenska idrotten är ute i världen. Detta är dock inte nog idag: ”Svensk idrott vill vara bäst i världen för alla på alla nivåer” deklarerar det i *Idrotten vill – Idrottsrörelsens idéprogram* som antogs av Riksidrottsstämman 2009.⁴ I ett försök att skapa mer kunskap kring vad som kan inrymmas i framgångsbegreppet har SISU Idrottsutbildarna tillsammans med Riksidrottsförbundet initierat ett forskningsprojekt om hur människor ser på framgång i idrottsföreningar. Projektet handlar också om att försöka identifiera vad som kan tänkas leda till eller underlätta denna framgång, det vill säga olika typer av framgångsfaktorer.

Då idrottsrörelsen är demokratiskt organiserad blir det viktigt vad medlemmarna tycker är framgång och därmed vad de ser som organisationens grundläggande mål. Mångfalden av medlemmar med potentiellt sett olika uppfattningar om framgång leder till en situation där valda och anställda ledare måste balansera och hantera olika bilder av framgång. Eftersom dessa frågor direkt berör organisationens strategiska ledning passade de väl in i Handelshögskolan i Stockholms forskningsprogram kring det civila samhällets organisationer. Projektet har således innefattat ett samarbete där Handelshögskolan i Stockholm stått för den vetenskapliga delen medan huvudparten av den viktiga datainsamlingen har utförts av processledare från SISU Idrottsutbildarna. Johan Hvenmark, Karin Karlsson och Peter Olsen på Riksidrottsförbundet respektive SISU Idrottsutbildarna har också varit ett stort stöd under hela processen från den första projektskissen till alla värdefulla kommentarer jag fått på denna rapport.

1 Från fokusgruppsamtal i en kanotförening.

2 Se bl. a. Power, Michael. 1999. *The audit society : rituals of verification*. Oxford: Oxford Univ. Press.

3 Bowerman, Mary, Helen Raby, och Christopher Humphrey. 2000. ”In Search of the Audit Society: Some Evidence from Health Care, Police and Schools.” *International Journal of Auditing* 4:71-100.

4 Riksidrottsförbundet. 2009. ”Idrotten vill - Idrottsrörelsens idéprogram.”

Inledning

Då vi talar om framgångsrika företag anser vi ofta att vi har en klar och relativt samstämmig bild över vad som menas medan det finns olika vägar för hur man ska kunna ta sig dit. Bland det första vi tänker på är kanske att det framgångsrika företaget genererar en hög ekonomisk avkastning åt sina ägare. Det kan också handla om att ett företag ses som framgångsrikt om det överlever länge på marknaden även under svåra omständigheter såsom stark konkurrens. På senare tid har detta dock börjat brytas upp bland annat i och med en trend där företag förväntas kombinera hög vinst med ett socialt och miljömässigt ansvarstagande. Man pratar allt oftare om ”triple bottom line” där det alltså handlar om att redovisa och mäta inte bara företagets ekonomiska framgång.⁵ God avkastning till aktieägarna räcker alltså inte längre för att ett företag skall betraktas som framgångsrikt.

På samma sätt förutsätter man kanske att framgång för en idrottsorganisation helt enkelt räknas i antal vunna medaljer, som i det inledande citatet. Det bör dock inte vara svårt att finna exempel där toppspelare sålts till andra klubbar trots att detta riskerar att leda till sämre idrottsliga resultat. I sådana fall har kanske den ekonomiska framgången (kort- eller långsiktigt) värderats högre än den idrottsliga. I andra fall kanske idrottens sociala värden eller dess rekreativvärden ses som viktigare än antalet vunna matcher och medaljer.⁶

När det gäller organisationer inom den svenska idrottsrörelsen men också inom andra typer av ideella organisationer kan synen på framgång alltså vara mer komplex än vad man oftast förutsätter att det är i det vinstdrivande företaget. Att en fotbollsklubb vinner SM eller att en Röda Kors-krets samlar mycket pengar till drabbade i fjärran länder betraktas nog av de flesta som tecken på framgång. Men samtidigt kan det i dessa organisationer finnas många andra tankar och åsikter om vad som är viktigt och vad som därför ses som framgång. Att ha många engagerade ungdomsledare, att föreningen medverkar till att skapa sammanhållning på orten, att man fungerar som en skola i demokrati, att föreningen integrerar ungdomar eller andra grupper med sociala problem i lokalsamhället eller att medlemmarna har roligt tillsammans skulle också kunna ses som variabler som utmärker en framgångsrik organisation.

Vad som komplicerar saken är att denna typ av organisationer ofta har en vägledande idé i form av en vision som är en annan än att tjäna pengar. Röda Korsets idé är bland annat att minska mänskligt lidande medan Riksidrottsförbundet alltså vill att den svenska idrotten ska vara bäst i världen för alla på alla nivåer. Dessa breda och minst sagt tolkningsbara mål kan leda till en situation där personer i en organisation har helt olika uppfattningar om vad

5 Se t ex Dobers, Peter. 2010. ”Corporate social responsibility : challenges and practices.” Stockholm: Santérus Academic Press.

6 Se t ex Slack, Trevor och Milena M. Parent. 2006. *Understanding sport organizations : the application of organization theory*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.

organisationens grundläggande mål egentligen innebär. Olika grupper kan alltså ha skiftande målsättningar för organisationen.

För att uttrycka detta i mer teoretiska termer så handlar det om att organisationerna ofta har *komplexa målstrukturer* vilket delvis beror på att organisationerna har *multipla intressenter*.

Det är dock inte bara på organisationsnivån som framgången kan anta olika skepnader. Många individer har dessutom olika typer av målsättningar med sitt deltagande, vilket inte behöver överensstämma med organisationens mål.⁷ Detta gäller inte bara för de idéburna organisationerna utan även för människor i företag och förvaltningar. Till exempel kanske en anställd på TeliaSonera främst vill försörja sig själv och sin familj eller kanske att avancera till en position i företaget som ger en hög status bland vänner och bekanta medan företagets affärsidé är att ”erbjuda nätanslutning och telekommunikationstjänster, med visionen att vara ett tjänsteföretag i världsklass och en branschledare”⁸, i alla fall så länge man gör en god vinst som alltså är det övergripande målet för de flesta företag. På samma sätt kanske en anställd eller förtroendevald inom idrottsrörelsen främst ser sitt engagemang som en väg till försörjning eller som en merit för en fortsatt karriär snarare än ett sätt att arbeta för den svenska idrottens bästa.

Individer har alltså ofta andra motiv och drivkrafter än vad den organisation som de befolkar har. Detta är även något som har blivit tydligt i vår tidigare forskning om individens syn på medlemskapet i såväl idrottsrörelsen som i andra folkrörelseorganisationer.⁹ För många medlemmar tycks medlemskapet innehålla egennyttobaserade såväl som sociala och idébaserade dimensioner. Ett exempel på detta skulle kunna vara en ung fotbollstränare som kanske tycker att det är kul att umgås med spelarna och trevligt att lära känna deras föräldrar samtidigt som han eller hon tycker sig göra en bra samhällsinsats genom att ungdomarna får något att göra på fritiden. Men i bakhuvudet finns också en tanke om att tränaruppdraget kan vara ett plus i kanten den dag man ska söka jobb.

Att det finns olika sätt att se på framgång inom idrottsrörelsen är också något som har belysts flera gånger förut, bland annat i Riksidrottsförbundets FoU-rapportserie. I en rapport som behandlar barns attityder till att spela innebandy utan resultattabeller så visar man till exempel att barnen själva i första hand tränar för att det är roligt och för den sociala gemenskapen. Matcherna ses visserligen som höjdpunkter och målet är förstås att vinna men det tycks ändå vara föräldrarna som är mest intresserade av att se bar-

7 Se t ex March, James G. och Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.

8 www.teliasonera.se 2011-05-25

9 Se Einarsson, Torbjörn. 2008. *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen. En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Einarsson, Torbjörn. 2011. *Medlemsorganisationen. Individ, organisationen och samhället*. Göteborg: European Civil Society Press, Hvenmark, Johan. 2008. *Reconsidering Membership. A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).

nens resultat i en tabell.¹⁰ I en annan FoU-rapport, som ställer frågan vilka ungdomar som stannar kvar i idrottsrörelsen och varför, beskrivs att själva huvudsyftet med idrottande ofta är att ha roligt. Vad som gör idrottandet roligt skiljer sig dock mycket åt mellan olika individer. Det kan till exempel handla om att lära och utvecklas, att tävla eller att dela erfarenheter och upplevelser med andra. Det var också tydligt att även om många ungdomar tycker att tävlingsmomentet är roligt så finns de också de som helst skulle slippa tävla över huvud taget.¹¹ I ett antal olika rapporter finns det alltså redan diskussioner om vad som kan ses som framgång i en idrottsförening. Undersökningar som mer explicit syftar till att ta reda på hur man i idrottsrörelsen ser på framgång tycks dock tidigare ha lyst med sin frånvaro.

Frågan om vad organisationens medlemmar ser som framgång blir även intressant ur ett lednings- och styrningsperspektiv då den svenska idrottsrörelsen i grunden är demokratiskt organiserad. Detta innebär att de enskilda medlemmarna rimligen bör ha ett betydande inflytande när det gäller såväl tolkningsföreträde som makten att avgöra vad som är viktigt både i sina föreningar och i idrottsrörelsen som helhet. Man skulle visserligen kunna argumentera för att det är föreningens syftesparagraf som bör vara vägledande för hur man bedömer dess framgång men om medlemmarna är missnöjda med verksamheten så har de formellt sett alltid makten att ändra föreningens grundläggande syfte. Eftersom grupper av individer kan ha olika bevekelsegrunder för sitt engagemang får vi en situation där valda och anställda ledare måste balansera och hantera olika bilder av framgång. För att hjälpa dessa personer att hantera denna situation är det viktigt att skapa systematisk kunskap kring hur enskilda medlemmar ser på framgång i föreningarna. Denna rapport ger naturligtvis inte någon fullständig bild av detta, men den visar på den bredd som finns i olika medlemmars uppfattning om framgång. På så sätt hoppas jag att rapporten skall kunna bidra till fördjupade diskussioner och ny kunskap för att bättre hantera denna komplexitet på både förenings- och förbunds nivå.

Bakgrund till studien

Rapporten bygger på ett projekt med två parallella målsättningar. För det första handlar projektet om att skapa ny kunskap om hur medlemmar inom idrottsrörelsen ser på framgång och framgångsfaktorer i idrottsföreningar. Huvudfrågorna är alltså vad man ser som framgång och vad man tror leder till eller underlättar denna framgång.

En bättre förståelse för hur medlemmar och andra intressenter ser på framgång i idrottsföreningar är önskvärd då man ofta tycks utgå från att alla är överens om vad en framgångsrik idrottsförening är. I många fall tycks det

10 UngdomsBarometern. 2002. *Barn & innebandy: en kvalitativ undersökning om innebandyspelande barns attityder till system utan tabeller*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

11 Thedin Jakobsson, Britta och Lars-Magnus Engström. 2008. *Vilka stannar kvar och varför? : en studie av ungdomars deltagande i föreningsidrott*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

helt enkelt vara självklart att en förening med många medlemmar, en bra anläggning, god ekonomi och bra placering i tabellen är en bra och framgångsrik förening. Om man frågar föräldrarna till det barn som är ledset över att alltid få sitta på avbytarbänken så blir dock svaret kanske ett annat. På samma sätt kanske inte idrottaren, ungdomsledaren eller styrelseordföranden har samma uppfattning om vad som kännetecknar en framgångsrik förening.

För en organisation som SISU Idrottsutbildarna med uppdrag att arbeta med utbildning inom idrottsrörelsen är det viktigt med en medvetenhet om att olika individer kan uppfatta framgång på olika sätt. Annars är det lätt hänt att de olika parterna i en utbildningssituation talar om olika saker utan att vara medvetna om det. Samma sak i en idrottsförening. Om till exempel styrelsen anser att föreningen behöver bli bättre än närliggande föreningar för att på så sätt attrahera nya medlemmar så är det en fördel om de olika styrelseledamöterna har samma syn på vad det innebär att vara bättre eller att de åtminstone är medvetna om och förstår varandras perspektiv.

För det andra var SISU Idrottsutbildarna vid sidan av detta kunskapsintresse även intresserade av att testa en för dem ny metod i större skala. I projektet ingick att undersöka om fokusgrupper kunde användas av processledarna i deras arbete med föreningsutveckling. Vid SISU Idrottsutbildarnas projekt och utbildningar samlas oftast endast en snäv grupp av föreningsrepresentanter, till exempel styrelsens ledamöter eller ungdomsledarna. Nu ville man testa om det skulle kunna vara fruktbart och praktiskt möjligt att samla ett bredare urval av medlemmar för att samtala om för föreningens grundläggande frågor. Denna rapport syftar i sig inte till att utvärdera hur detta har fungerat men det diskuteras delvis under avsnittet ”deltagarnas erfarenheter av samtalet”.

Syfte och frågeställning

Det kunskapsmässiga syftet med projektet och med denna rapport är att belysa olika sätt att se på framgång och framgångsfaktorer. Då en av mina utgångspunkter är att det inte finns någon på förhand bestämd sanning om vad som konstituerar framgång i en idrottsförening låter jag medlemmarna (vilket också innefattar bland annat representanter för styrelse och ledare) i idrottsföreningarna komma till tals. Detta relaterar jag sedan dels till vad ”Politiken” (i form av regeringen) och ”Idrotten” (i form av Riksidrottsförbundet) uttalar som viktigt med idrotten.

Studien handlar alltså om att kartlägga och diskutera de komplexa målstrukturer som kan återfinnas i idrottsföreningar. Även om det är högst intressant så belyser jag av metod- och resursmässiga skäl dock inte på vilket sätt detta påverkas av att föreningarna ofta består av multipla intressenter. Det vill säga att den praktiska frågeställningen är vilka olika sätt man kan se på framgång och framgångsfaktorer men inte vilka olika grupper i för-

eningarna som tenderar att se framgång och framgångsfaktorer på dessa specifika sätt.

En modell av framgång och framgångsfaktorer

Vid en första anblick kan det tyckas som om det finns en klar råkäng mellan framgångar och framgångsfaktorer. Om målet är att vinna många matcher så är vinsterna en framgång medan bra tränare och spelare är faktorer som gör framgången möjlig. Det är dock fullt möjligt att samtidigt se bra tränare och spelare som framgångar och bra resultat i sig eller åtminstone som delframgångar på vägen mot den ”riktiga” framgången.

Vi kan som exempel också gå tillbaka till den här rapportens inledande citat. Personen bakom uttalandet menar att föreningens uppgift är att få glada barn. Framgången som söks är alltså att barnen har roligt och är glada. Om man går tillbaka till den första tanken som poppade upp i personens huvud kan man dock se glada barn som en delframgång eller framgångsfaktor som leder till att många testar och fastnar för idrotten. Vilket kanske leder till framgången ”ett framtida svenskt OS-guld”.

Att det kan vara svårt att dra en skarp gräns mellan framgång och framgångsfaktor är också något som blir tydligt i det empiriska materialet. Därför kommer jag att utgå från en modell där framgång mäts med hjälp av tre variabler: (1) inverkansmått, (2) aktivitetsmått samt (3) kapacitetsmått vilka sammantaget innefattar såväl det man kanske ser som framgång och sådant som man kanske mer ser som framgångsfaktorer.¹² Denna modell är framtagen för att underlätta utvärderingen av ideella organisationers framgång mer generellt eftersom det ofta är svårt att bedöma hur väl sådana organisationers visioner uppfylls. Modellen löser dock inte alla problem då den ändå bygger på att det slutliga målet, uppdraget eller den ”riktiga” framgången är på förhand given. Modellen tar alltså i sig inte hänsyn till att det inom en organisation kan finnas olika åsikter om vad det grundläggande uppdraget egentligen är.

I praktiken ger modellen oss en tankefigur där framgång kan delas in i tre nivåer. *Inverkansmått* utvärderar hur väl uppdraget uppfylls, det vill säga den ”riktiga” framgången, vilket ofta är det svåraste steget. Hur mäter man huruvida en organisation kommit närmare att rädda världen under året eller om organisationen verkligen bidragit till att minska mänskligt lidande eller skapat större jämlikhet i samhället? Mätproblemen på denna nivå är också huvudanledningen till att modellen är kompletterad med två ytterligare nivåer.

¹² Sawhill, John C. och David Williamson. 2001. ”Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations.” *Nonprofit Management & Leadership* 11:371-386.

Aktivitetsmåtten i sin tur fokuserar på måluppfyllelse och implementering av strategier. Idén eller visionen delas in i delmål eller olika aktiviteter som sedan utvärderas. I arbetet med att lindra lidandet i världen kanske en organisation ger stöd till olika grupper såsom krigstraumatiserade vilket blir enklare att utvärdera än det stora målet.

Modellens tredje nivå som arbetar med *kapacitetsmått* bedömer hur väl organisationen lyckas mobilisera nödvändiga resurser för att uppfylla uppdraget. Här kan det handla om hur mycket pengar man lyckas samla in till ändamålet, hur många timmar ideellt arbete som man mobiliserar eller hur många medlemmar som stödjer organisationen.

Detta ger ett slags hierarki av framgångsmått där inverkansmått utvärderar hur väl organisationen uppfyller sitt uppdrag. Eftersom detta alltså ofta är svårt att mäta kan man istället använda sig av kapacitetsmått för att mäta organisationens framgång i att skaffa fram resurser och aktivitetsmått för att mäta framgången i de aktiviteter som med hjälp av resurserna utförs för att uppfylla uppdraget. I och med användandet av denna modell så blir även framgångsfaktorer ett slags framgångar men de kanske oftare placeras in under aktivitetsmått eller kapacitetsmått snarare än under inverkansmått.

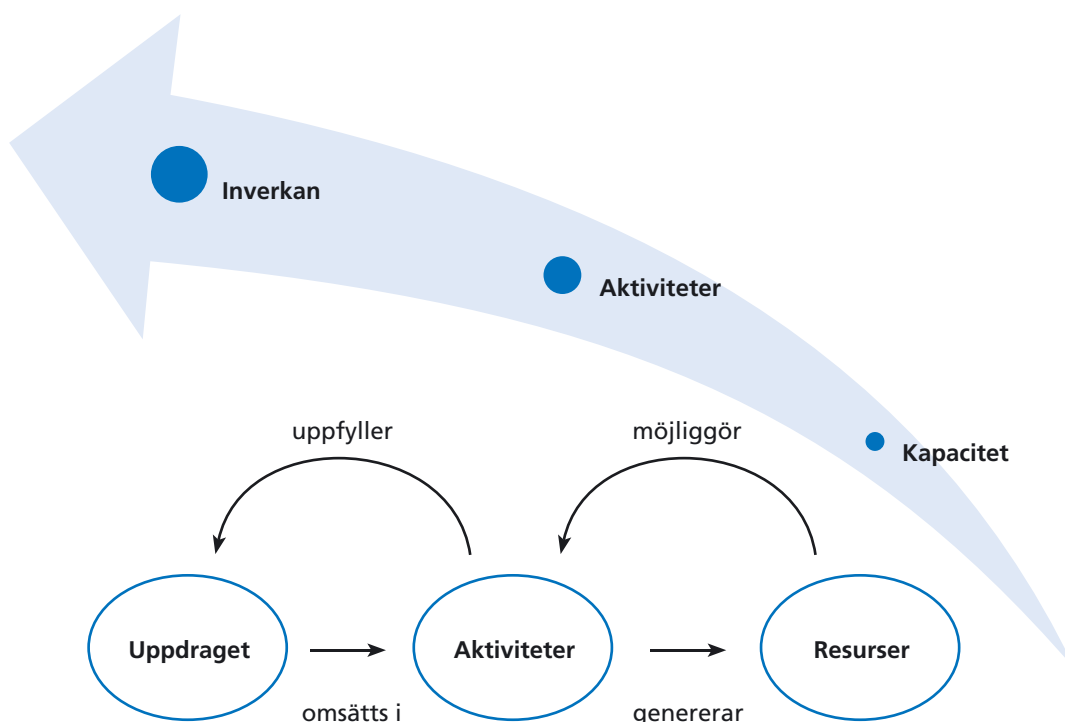
Om man vill översätta detta till ”att svensk idrott vill vara bäst i världen för alla på alla nivåer” så ser man genast problemen med inverkansmått. Hur skapar man ett mått för detta? Bryts det ner till aktivitetsmått blir det i alla fall lite enklare. På den nivån kan man kanske analysera hur väl elitsatsningar fungerar för att skapa OS-medaljörer samtidigt som man mäter hur många av barnen i breddsatsningen som tycker att de har roligt. Ytterligare lite enklare blir det då man går in på kapacitetsmått. Då kan det handla om antalet, träningar, medlemmar och utövare eller om antal ideellt arbetade timmar och summan av medlemsavgifterna.

Relevansen och användbarheten för en sådan uppdelning av framgång i tre nivåer blir än mer tydlig om man relaterar detta till en modell över hur en ideell organisation kan sägas fungera, se figur 1. En organisation har ett uppdrag som omsätts i olika typer av aktiviteter. Vissa av dessa aktiviteter utförs för att uppfylla uppdraget medan andra aktiviteter utförs för att generera resurser som i sin tur möjliggör fler aktiviteter. En organisation vars uppdrag är att rädda världen utför olika aktiviteter för att rädda världen. Man kanske hjälper jordbävningdrabbade eller försöker stoppa olika sjukdomar. Samtidigt utför man andra aktiviteter för att samla in pengar till rädda världen-aktiviteterna. I vissa fall kan förstås en aktivitet bidra både till att uppfylla uppdraget och att generera resurser. En idrottstävling kan till exempel skapa resurser genom inträdesavgifter och korvförsäljning samtidigt som idrottsuppdraget uppfylls.

Denna modell kan i många fall underlätta tänkandet kring hur en organisation fungerar samtidigt som den visar relevansen för framgångsmodellen med tre nivåer. Inverkansmått är direkt kopplade till organisationens

uppdrag. Aktivitetsmåttarna mäter effekten och omfattningen av de aktiviteter som utförs för att uppfylla uppdraget medan kapacitetsmåttarna mäter de resurser som organisationen mobiliserar för att kunna utföra aktiviteterna.

Jag menar att en sådan uppdelning av framgång i tre nivåer underlättar diskussionerna avsevärt jämfört med att försöka tvinga in olika fenomen i kategorierna framgång respektive framgångsfaktor. Gränserna mellan dessa tre nivåer kommer fortfarande att vara något oklara men jag tror ändå att det är bättre att jobba med dessa tre kategorier än enbart två kategorier.



Figur 1. En analytisk modell med tre nivåer av framgång relaterat till Filip Wijkströms modell av en ideell organisation.¹³

Det som kanske främst bidrar till att oklara gränsdragningar uppstår mellan kategorierna är grundproblemet med att definiera vad organisationens uppdrag egentligen är. Är många glada barn verkligen idrottsrörelsens uppdrag eller ger många glada barn organisationerna bättre kapacitet för att få fram ett stort urval av framtida idrottare inför det överordnade uppdraget att ta OS-guld? Vi kommer alltså inte undan problematiken med multipla intressenter och komplexa målstrukturer. Jag tror dock att användandet av denna modell kan underlätta och strukturera samtalet i denna typ av diskussioner då den till exempel kan visa på att vad vissa grupper ser som framgång i organisationens inverkan på uppdraget för andra grupper snarare ses som framgångar på nivåerna för aktiviteter eller kapacitet.

¹³ Från Wijkström, Filip. 1999. "Strategisk ledning av ideell verksamhet." i *Möten med mening : tankar om ideellt arbete bland unga*, red. L. Elbe. Stockholm: Stiftelsen Gustaf V:s 90-årsfond, Wijkström, Filip och Marianne af Malmberg. 2005. "Mening & Mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet." i *Civilsambället : några forskningsfrågor*, red. E. Amnå. Stockholm: Riksbankens jubileumsfond i samarbete med Gidlund.

Om forskningsprojektet

Projektets kunskapsbildande mål är främst kvalitativt, det vill säga att belysa vilka olika sätt att se på framgång och framgångsfaktorer som finns, snarare än att på ett statistiskt säkerställt sätt försöka mäta hur vanliga dessa synsätt är. Den huvudsakliga metoden var också given på förhand då SISU Idrottsutbildarna ville testa huruvida fokusgruppssamtal kan vara en möjlig väg för att förbättra arbetet och dialogen i och med idrottsföreningarna.

En fokusgrupp kan enkelt beskrivas som en gruppintervju som behandlar ett visst ämne (fokus). Det är relativt vanligt att man får vaga argument för att fördelen med fokusgrupper jämfört med andra datainsamlingsmetoder är att synergieffekter i gruppen leder till att summan är större än de ingående delarna. Huruvida detta stämmer eller ej har länge debatterats. Men som i så många andra fall så beror metodens lämplighet på vad man som forskare egentligen är ute efter. I en artikel som sammanställer forskning kring metodens för- och nackdelar nämns bland annat att deltagarna i fokusgrupper tenderar att generera färre idéer än vad lika många deltagare hade gjort i enskilda intervjuer samtidigt som enkätundersökningar ger bättre bild av hur utbredda olika typer av idéer och föreställningar är.¹⁴

Fördelen med metoden ligger alltså enligt detta synsätt inte i att göra samma sak som andra metoder fast bättre. Fördelen ligger snarare i att den öppnar upp helt nya möjligheter till en annan sorts och i viss mån kanske djupare kunskap genom att forskaren ges möjlighet att också observera gruppens interaktion då de mer eller mindre tvingas att förklara och argumentera för sina ståndpunkter inför övriga gruppmedlemmar på ett sätt de kanske inte hade gjort i en enskild intervjusituation. Man kan också tänka sig att tanketrådar från en del av samtalet i gruppen ger upphov till nya insikter eller idéer hos deltagarna under arbetets gång. En annan fördel är rent resursmässig. Även om sju enskilda intervjuer kanske skulle ge lika mycket information som en fokusgrupp med tio deltagare så innebär fokusgruppen att man spar mycket tid i själva insamlingsarbetet.

Genomförande

Nedan ges endast en kort sammanfattning av hur projektet genomförts. En mer fullständig beskrivning finns i metodbilagan.

Urvalet av föreningar och deltagare har styrts av en önskan att försöka fånga en så stor del av idrottsrörelsens variation som möjligt. Detta innebär mångsidighet i urvalet har prioriterats snarare än att det skall vara statistiskt representativt för idrottsrörelsen som helhet. Målet har varit att genomföra två fokusgrupper i varje SISU-distrikt för att få en geografisk spridning samtidigt som urvalet av olika slags föreningar skulle vara så brett som möjligt.

¹⁴ Morgan, David L. 1996. "Focus groups." *Annual Review of Sociology* 22:129-152.

Totalt genomfördes 32 fokusgrupper i 18 av SISUs 22 distrikt och bredden i urvalet garanterades genom att föreningarna fick representera olika variabler såsom: stad och landsbygd; ensektion och flersektion; elit och bredd; barn/ungdom och vuxna; lagidrott och individuell idrott samt stor respektive liten förening.

Även de individer som skulle delta i fokusgruppssamtalen valdes ut för att säkerställa bredd. Totalt 195 individer deltog i samtalen och hade valts ut för att representera olika kategorier bland de medlemmar som på olika sätt är aktiva i föreningarna: kvinnor och män; ungdomar och vuxna; aktiva idrottare; ledare eller funktionärer; styrelseledamöter samt föräldrar (som också är medlemmar).

Alla fokusgruppssamtal genomfördes på liknande sätt. Forskningsprojektet introducerades först och sedan fick deltagarna tala om hur de såg på framgång i idrottsföreningar för att sedan tala om olika typer av framgångsfaktorer, det vill säga saker som bidrar till framgång. Båda dessa samtal avrundades med att deltagarna tillsammans med processledaren i punktform sammanfattade de framgångar och framgångsfaktorer man diskuterat. Deltagarna fick sedan också möjlighet att individuellt välja ut och prioriterade tre framgångar och de tre framgångsfaktorer som de själva ansåg vara viktigast. Samtalen avslutades med att deltagarna fick reflektera över och diskutera om de själva eller som förening hade fått ut någonting av samtalet.

Analysen av materialet började med en genomlysning av inspelningarna för alla 32 fokusgrupper. I det fortsatta arbetet användes primärt de sammanfattningar och prioriteringar som grupperna hade gjort efter sina diskussioner. Totalt innehöll sammanfattningarna 416 framgångar och 391 framgångsfaktorer. En del av dessa var identiska mellan olika fokusgrupper och många var varianter på samma tema. Framgångarna och framgångsfaktorerna grupperades sedan var för sig till dess tillräckligt få kategorier hade skapats för att de skulle vara hanterbara utan att för mycket information förlorats på vägen.

Då denna kategorisering var klar visade det sig att kategorierna för framgångar respektive framgångsfaktorer till stor del överlappade varandra. Därför togs kategoriseringen ett varv till för att få kategorierna att stämma överens mellan framgångar och framgångsfaktorer.

Huvudsyftet med projektet var som redan nämnts främst inriktat på att finna en så stor bredd som möjligt. Samtidigt så har användandet av processledare över hela landet gett ett så omfattande material att det ändå är intressant att kvantifiera det. Trots att materialet inte är statistiskt representativt för idrottsrörelsen som helhet så kan materialet ändå användas som en indikation på vilka åsikter som är vitt spridda och vilka som är mer ovanliga. Begränsningen i representativitet får dock vissa konsekvenser för presentationen av materialet och hur man som läsare bör förhålla sig till det.

Istället för att till exempel påstå att man i 94 procent av alla svenska idrottsföreningar tänker på *idrottslig framgång* som en viktig och relevant framgång för en idrottsförening så uttrycker jag mig här istället genom att säga att man i nästan alla fokusgrupper diskuterade *idrottslig framgång* då de samtalade om vad de ser som framgång i en idrottsförening. I resultatredovisningen delar jag alltså in framgångar och framgångsfaktorer efter hur ofta de nämnts eller prioriterats genom att använda grupperna *nästan alla* (28-32 fokusgrupper), *de flesta* (16-27 fokusgrupper), *flera* (5-15 fokusgrupper), *ett fåtal* (1-4 fokusgrupper) samt *ingen*. Den exakta fördelningen redovisas dock i bilaga för den intresserade.

Att jag valt att gruppera resultatet på detta vis leder till att texten ibland blir lite svårtillgänglig med formuleringar som att någonting diskuterats i ”flera eller färre” fokusgrupper. Texten hade onekligen blivit mer lättläst om jag istället skrivit att det diskuterats i upp till 15 fokusgrupper eller att det diskuterats i upp till 47 procent av grupperna. Detta skulle dock samtidigt leda till en illusion om en mer exakt kvantifiering än vad materialet egentligen håller för. Därför råder jag läsaren att vända sig till tabellerna om texten skulle vara otydlig.

Deltagarnas diskussioner om framgång

Under arbetet med de 32 fokusgrupperna skrevs totalt 416 framgångar upp när diskussionerna sammanfattades. En del av dessa framgångar var identiska mellan flera fokusgrupper och en stor del var olika varianter på samma tema. Tabell 1 visar de 17 olika kategorier av framgång som jag har reducerat materialet till samt i hur stort antal av fokusgrupperna dessa kategorier diskuterades.

Tabell 1. Sammanfattning och kategorisering av fokusgruppernas diskussion av framgångar.

Diskuterade framgångar	Antal fokusgrupper
Delaktighet och gemenskap	(Nästan) alla
Idrottslig framgång	(Nästan) alla
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	(Nästan) alla
Många medlemmar	(Nästan) alla
Bra organisation	De flesta
Engagemang och eldsjäl	De flesta
Omvärldskontakter	De flesta
Glädje	De flesta
Bra anläggning, lokaler och utrustning	De flesta
Mål, vision och värderingar	De flesta
Utbildning och personlig utveckling	De flesta
Bra ekonomi	Flera
Hälsa	Ett fåtal
Förändringsbenägenhet	Ett fåtal
Aktiv del i samhället	Ett fåtal
Kontinuitet och stabilitet	Ett fåtal
Demokratisk organisering	Ett fåtal

I nästan alla fokusgrupper diskuterades *delaktighet, och gemenskap* som en framgång för idrottsföreningar. Detta är en omfattande men ändå relativt väl sammanhållen kategori. Förutom nyckelorden ”delaktighet” och ”gemenskap” har jag sorterat in uttalanden som ”alla får vara med”, ”bredd”, ”föreningskänsla”, ”billig idrott” som många har råd att delta i, ”ta hand om varandra”, ”socialt” och ”trivsel”. Detta handlar alltså om att man ser den sociala delen i föreningen som viktig såväl som att alla skall kunna vara med på sina egna villkor.

Nästan alla fokusgrupper diskuterade även *idrottslig framgång* samt *bra idrottsledarskap och idrottsverksamhet*. Här handlar det om den idrottsliga verksamheten. Idrottsliga framgångar exemplifieras med att ”resultat”, ”prestation”, ”vinna” och ”få en SM-mästare” medan bra ledare och verksamhet kan exemplifieras med ”ha bra ledare”, ”bra verksamhet” samt ”bra arrangemang”.

Kanske djupare rotat i föreställningar om den framgångsrika föreningen eller folkrörelsen är framgången *många medlemmar* som innehåller olika uttalanden om att rekrytera och behålla så många medlemmar såväl som många aktiva idrottare som möjligt. Nästan alla fokusgrupper diskuterade många medlemmar som en framgång.

Ett antal framgångar diskuterades i de flesta men inte nästan alla fokusgrupper. *Bra organisation* uttrycks bland annat som ”välfungerande förening”, ”bra styrelse”, ”struktur” och stödfunktioner”. *Engagemang och eldsjälar* bland såväl ledare, medlemmar och föräldrar. *Omvärldskontakter* med stöd från samhälle, politiker och skola men också kontakter med näringslivet och ett gott varumärke. Framgången *glädje* uttrycks till exempel som ”ha kul”, ”roligt” och ”glada barn”. *Bra anläggning, lokaler och utrustning*, det vill säga något slags infrastruktur eller förutsättningar för att kunna fokusera på verksamheten ses också som en framgång. En annan framgång som de flesta fokusgrupper diskuterade är *mål, vision och värderingar* vilket uttrycks bland annat som ”gemensamma mål / värdegrund”, ”röd tråd”, ”ha en vision”, ”bra policy” och ”styrdokument”. Den sista av de framgångar som de flesta fokusgrupperna diskuterade är *utbildning och personlig utveckling* som handlar om att ha tillgång till välutbildade tränare, satsa på utbildning men också att alla ska få chansen att utvecklas.

Om man jämför idrottsföreningen med företaget är det kanske något förvånande att flera av fokusgrupperna, vilket här innebär mindre än hälften av grupperna, diskuterade *bra ekonomi* som en framgång. Förklaringen detta skulle kunna ligga i att det i företaget är pengarna som är målet och verksamheten är medlet medan det i en idrottsförening eller annan typ av ideell organisation ofta är tvärt om. Verksamheten eller det som verksamheten förväntas leda till är målet medan pengarna reduceras till ett medel bland andra. *Bra ekonomi* gavs i fokusgrupperna uttryck som ”ekonomi i balans”, ”sund ekonomi”, ”god ekonomi” och ”många intäktskällor”.

Slutligen har vi fem framgångar som framträder i materialet men som endast diskuterades av ett fåtal fokusgrupper. Det handlar om hälsa då man talar om motion, hälsa och välmående men också om att bidra till en bättre folkhälsa. *Förändringsbenägenhet* handlar om att föreningen ligger i framkant och vågar tänka nytt och testa nya idéer och att föreningen är en *aktiv del i samhället* handlar om att man bidrar till samhällsutvecklingen. Vid sidan av förändringsbenägenheten kan också *kontinuitet och stabilitet* ses som en framgång vilken uttrycktes med uttryck som ”att vara uthållig”, ”kontinuitet/stabilitet” samt ”stabilitet, beständig över tid”. Den sista av framgångarna som framträder i materialet är *demokratisk organisering* av idrottsföreningen. Beroende på vad man lägger i begreppet så skulle man visserligen kunna hävda att delar av det som till exempel nu ligger i den vanligaste framgången *delaktighet och gemenskap* också skulle kunna tolkas som uttryck för demokrati, men risken är då att demokrati blir en allt för omfattande kategori och därmed inte säger oss så mycket. Här har jag därför endast tagit de exempel på framgångar där deltagarna explicit nämner ordet demokrati.

Framgång för en idrottsförening kan alltså ta sig en mängd olika uttryck. Här har jag utifrån fokusgruppernas egna sammanfattningar av sina samtal konstruerat 17 olika framgångar som diskuterats i större eller mindre utsträckning. Bland de framgångar som diskuterats i nästan alla fokusgrupper märks *idrottslig framgång* precis som man kanske kunde förvänta sig men nästan alla fokusgrupper talade även om *bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet, delaktighet och gemenskap* samt *många medlemmar* som framgångar. Utöver dessa fyra vanligast förekommande framgångar framträder det i detta material ytterligare 13 framgångar vilket visar på att man inte på förhand kan ta för givet vad framgång betyder i en viss idrottsförening.

Deltagarnas prioritering av framgångarna

Deltagarna i fokusgrupperna hade också i uppgift att prioritera de framgångar som de räknade upp i sina sammanfattningar. Varje deltagare fick möjlighet att välja ut de tre viktigaste framgångarna på fokusgruppens gemensamma lista. Tabell 2 visar hur vanligt det var att fokusgrupperna hade minst en deltagare som prioriterat de olika framgångarna. Det innebär alltså att fokusgruppen inte bara diskuterat framgången utan att minst en av deltagarna i gruppen anser att just denna framgång är en av de tre viktigaste.

Kanske det första man kommer att tänka på då man jämför tabell 1 med tabell 2 är att de flesta framgångar flyttats ner en kategori. Ett exempel är att *idrottslig framgång* prioriterades av de flesta grupper medan nästan alla grupper hade diskuterat det som en framgång. Ett annat exempel är att *mål, vision och värderingar* prioriterats av flera grupper medan det hade diskuterats i de flesta grupperna. En anledning till denna allmänna nedflyttning är att deltagarna endast tilläts prioritera tre framgångar var medan de inte hade någon begränsning i hur många framgångar de fick ta upp i diskussionerna och sammanfattningen.

De framgångar som inte flyttades ner utan stannar kvar i respektive grupp då deltagarna fick prioritera dem är *delaktighet och gemenskap* som prioriteras i alla fokusgrupper, *glädje* som prioriteras av de flesta fokusgrupperna samt *bra ekonomi* som prioriteras av flera fokusgrupper.

Tabell 2. Deltagarnas prioritering av framgångar.

Prioriterade framgångar	Antal fokusgrupper
Delaktighet och gemenskap	(Nästan) alla
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	De flesta
Många medlemmar	De flesta
Idrottslig framgång	De flesta
Glädje	De flesta
Bra organisation	Flera
Mål, vision och värderingar	Flera
Engagemang och eldsjäl	Flera
Omvärldskontakter	Flera
Utbildning och personlig utveckling	Flera
Bra anläggning, lokaler och utrustning	Flera
Bra ekonomi	Flera
Hälsa	Ett fåtal
Aktiv del i samhället	Ett fåtal
Förändringsbenägenhet	Ett fåtal
Demokratisk organisering	Ett fåtal
Kontinuitet och stabilitet	Ingen

Delaktighet och gemenskap är den enda framgången som nämns av alla fokusgrupper. Att denna sedan också prioriterades av minst en deltagare i varje fokusgrupp gör resultatet ännu starkare. Det är ett ganska stort hopp mellan denna framgång som prioriterats i alla 32 fokusgrupper ner till nästföljande tre framgångar *bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet*, *många medlemmar* och *idrottslig framgång* som prioriterades i mellan 20 och 22 fokusgrupper.

Deltagarna har nu talat om framgång i relativt allmänna ordalag och dessutom valt ut de tre viktigaste framgångarna vid prioriteringen. Därför är det rimligt att anta att de flesta framgångar som har kommit fram här härör från framgångsmodellens två övre kategorier. Det skulle således handla om framgångar som är direkt relaterade till vad man ser som föreningens uppgift, inverkan, men att det också till viss del kan handla om framgångar som skulle kunna placeras i kategorin aktiviteter vilket alltså är ett slags specificering av inverkan.

Intressant att notera är att det i mer än en tredjedel av fokusgrupperna inte var en enda deltagare som prioriterade *idrottslig framgång* trots att det kanske är det man först tänker på som framgång i en idrottsförening. I nästan alla fokusgrupper talade man om *idrottslig framgång* som en framgång och det var ofta bland det första som kom upp i samtalet men en stor del av deltagarna prioriterar alltså andra saker högre än detta. En tolkning av detta

skulle kunna vara att många valt att gå in i idrotten av något skäl som till exempel *delaktighet och gemenskap* eller *glädje* men att man ändå talar om den *idrottsliga framgången* då det man faktiskt gör för att få *delaktighet och gemenskap* samt *glädje* är att tävla. Dessa personer idrottar alltså egentligen inte för tävlingsmomentets skull utan för de värden som kommer på köpet genom idrottandet. Detta är också vad som kommit fram i de rapporter jag refererade till i inledningen. Många barn idrottar inte främst för att tävla. Istället idrottar de för att ha roligt och för att få en social gemenskap.

”Politikens” respektive ”Idrottens” syn på framgång

Det är också intressant att mot vad som har framkommit i dessa samtal med medlemmar i lokala idrottsföreningar ställa något som skulle kunna beskrivas som ”Politikens” respektive ”Idrottens” syn på framgång i idrotten eller vad som ses som viktigt med idrottsrörelsen.

Regeringens proposition *Samhällets stöd till idrotten*¹⁵ från 2006 kan ses som ett exempel på hur man inom den svenska politiska sfären under lång tid och i princip oavsett partifärg har betraktat idrottens samhällsnytta eller alltså vad man ur ett politiskt perspektiv menar med en framgångsrik idrottsrörelse. I propositionen beskrivs idrottspolitikens tre grundstenar: Idrotten ska: (1) uppmuntra och ge möjligheter till motion och idrott i syfte att främja en god folkhälsa; (2) stödja en fri och självständig idrottsrörelse som aktivt arbetar med jämställdhet och integration samt värnar om demokratisk utveckling och delaktighet; (3) värna den kommersiella underhållningsidrotten som skapar förströelse och glädje samtidigt som den har en tillväxtpotential på arbetsmarknaden. De två första grundstenarna har man ansett vara värd offentligt ekonomiskt stöd medan den tredje inte bedöms som värd eller behöva ett sådant stöd.

Liknande formuleringar återfinns även i texter från Riksidrottsförbundet. Dokumentet *Idrotten vill – Idrottens idéprogram* är ett belysande exempel på detta.¹⁶ Dokumentet inleds med att Idrottens verksamhetsidé presenteras genom att fastslå att idrott är fysisk aktivitet som utförs för att kunna ha roligt, må bra och prestera mera. Sedan presenteras basen för vad man beskriver som ”Idrottens” värdegrund och här räknar man upp glädje och gemenskap; demokrati och delaktighet; allas rätt att vara med samt rent spel. I detta finns också alla de komponenter som regeringen anser vara värda bidrag: hälsa, jämställdhet, integration och demokrati. Det som tillkommer utöver dessa är den ena grunden för verksamheten, det vill säga att man vid sidan av att erhålla fysisk träning eller motion gör någonting som man själv tycker är roligt samtidigt som man får tillgång till en arena för delaktighet och gemenskap.

15 Regeringen. 2006. ”Regeringsförklaringen 6 oktober 2006.”

16 Riksidrottsförbundet. 2009. ”Idrotten vill - Idrottsrörelsens idéprogram.”

En stor del av motiveringen till statens och kommunernas direkta monetära stöd såväl som indirekta stöd genom skattesubventioner och billiga eller gratis idrottsanläggningar kan sägas mynna från de två första idrottspolitiska grundstenarna. Det vill säga att folkhälsa samt jämställdhet, integration och demokrati är grunden för den offentliga sektorns ekonomiska stöd för Riksidrottsförbundet och dess specialförbund. Detta är också anledningar som idrottsrörelsen själv ser som viktiga om vi här låter Riksidrottsförbundet stå för den samlade idrottsrörelsens röst.

Som jag redan har visat tycks detta dock inte vara vad medlemmarna ute i föreningarna ser som de viktigaste framgångarna. Endast i ett fåtal fokusgrupper kom sådana frågor upp och de prioriterades alltså mycket lågt jämfört med andra framgångar. De framgångar som man inom stat och kommun hoppas på och uppmuntrar till tycks ur medlemmarnas perspektiv snarare möjligen ses som positiva bieffekter av den verksamhet som man bedriver. Delar av detta kan visserligen spåras i den mest omtalade och högst rankade framgången *delaktighet och gemenskap*. I en av fokusgrupperna nämndes integration som en framgång, några fokusgrupper nämnde tjejverksamhet och damlag som framgångar och ett antal grupper talade om åldersöverskridande verksamhet. Det tycks dock vara så att ur deltagarnas perspektiv handlar detta snarare om att man vill ha en idrottslig bredd än att man målmedvetet vill arbeta för att skapa jämställdhet och integration.

Riksidrottsförbundets verksamhetsidé att idrott skall vara roligt och bidra till en delaktighet syns dock tydligare i fokusgrupperna. Delaktighet och gemenskap prioriterades av minst en deltagare i alla 32 fokusgrupper. Att glädje eller att ha roligt kan ses som en framgång kom upp i strax över hälften av fokusgrupperna och i nästan lika många grupper var det minst en av deltagarna som såg detta som en av de tre viktigaste framgångarna för en idrottsförening.

Vad leder till framgång?

Efter diskussionen om framgångar fick fokusgrupperna på samma sätt diskutera vad som leder till framgång – det vill säga framgångsfaktorer. Dessa diskussioner hölls relativt allmänna. Grupperna diskuterade olika saker som skulle kunna sägas leda till framgång utan att direkt koppla detta till de olika framgångar som diskuterats tidigare. Totalt skrevs 391 framgångsfaktorer upp då fokusgrupperna sammanfattade sina diskussioner. Som jag tidigare beskrivit så var överlappningen mellan framgångar och framgångsfaktorer så stor att jag valde att kategorisera dem enligt samma system.

Att diskussionerna om framgångar och framgångsfaktorer mynnar ut i samma kategorier kan tyckas märkligt. Men om vi återgår till modellen som låter oss dela in framgång i olika nivåer så blir detta förhoppningsvis lite klarare. För att en organisation skall kunna utföra sitt uppdrag framgångsrikt, det vill säga nå en god inverkan, så krävs att olika typer av aktiviteter

utförs framgångsrikt men också att organisationen är framgångsrik när det gäller att skaffa sig den kapacitet som krävs för att utföra de olika aktiviteterna. Framgångsfaktorerna är alltså i sig ett slags (del)framgångar.

Tabell 3 visar hur vanligt det var att de olika fokusgrupperna diskuterade de olika kategorierna så som framgångsfaktorer. Den kanske tydligaste skillnaden man ser då man jämför denna tabell med tabellen över de framgångar som diskuterats (tabell 1) är att det är färre av kategorierna som ses som framgångsfaktorer än som ses som framgångar. Om vi tänker oss att framgångsfaktorer främst är sådant som i modellen med tre olika nivåer av framgångar på aktivitets- eller kapacitetsnivån, så är det naturligt att det är färre än i det vidare begreppet framgång som även täcker framgångar på inverkansnivån.

Tabell 3. Sammanfattning av innehållet i deltagarnas diskussioner av framgångsfaktorer.

Diskuterade framgångsfaktorer	Antal fokusgrupper
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	(Nästan) alla
Bra organisation	De flesta
Engagemang och eldsjäl	De flesta
Delaktighet och gemenskap	De flesta
Omvärldskontakter	De flesta
Bra ekonomi	Flera
Bra anläggning, lokaler och utrustning	Flera
Mål, vision och värderingar	Flera
Utbildning och personlig utveckling	Flera
Förändringsbenägenhet	Flera
Många medlemmar	Flera
Kontinuitet och stabilitet	Flera
Glädje	Flera
Idrottslig framgång	Flera
Hälsa	Ett fåtal
Aktiv del i samhället	Ingen
Demokratisk organisering	Ingen

Nästan alla fokusgrupper diskuterade *bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet* som en framgångsfaktor. Även i form av framgångsfaktor så är denna kategori omfattande men ändå rätt så väl sammanhållen. I fokusgrupperna talade man om ”bra ledare”, ”kunniga tränare” och ”föredömen”. Men även om ”effektiv träning”, ”aktiviteter som passar många”, ”möjligheter till spontanidrott” samt ”aktivitet utanför idrotten”. Bra ledare som bidrar till en bra träning ses alltså som en framgångsfaktor tillsammans med lockande, roliga och nyttiga aktiviteter både i direkt samband med idrottandet och vid sidan av själva idrotten.

I de flesta fokusgrupperna talade man även om *bra organisation, engagemang och eldsjäl, delaktighet och gemenskap* samt *omvärldskontakter* som framgångsfaktorer medan övriga kategorier endast diskuterades som framgångsfaktorer i flera eller färre fokusgrupper, vilket innebär mindre än

hälften av grupperna. Kategorierna *aktiv del i samhället* samt *demokratisk organisering* diskuterades överhuvudtaget inte som en framgångsfaktor i någon av fokusgrupperna.

Deltagarna i fokusgrupperna fick även prioritera bland de framgångsfaktorer som de listat under sammanfattningen. Detta visas i tabell 4 som inte skiljer sig på så särskilt många punkter jämfört med tabell 3. *Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet* går från att ha diskuterats i nästan alla fokusgrupper till att prioriteras av de flesta grupperna. Det är dock ändå den mest frekvent prioriterade framgångsfaktorn. *Bra organisation, engagemang och eldsjälar*, samt *delaktighet och gemenskap* prioriteras också av de flesta grupperna medan *omvärldskontakter* halkat ner ett steg till kategorin som prioriteras av flera istället för de flesta fokusgrupperna.

Tabell 4. Deltagarnas prioritering av framgångsfaktorer.

Prioriterade framgångsfaktorer	Antal fokusgrupper
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	De flesta
Bra organisation	De flesta
Engagemang och eldsjälar	De flesta
Delaktighet och gemenskap	De flesta
Omvärldskontakter	Flera
Mål, vision och värderingar	Flera
Bra anläggning, lokaler och utrustning	Flera
Bra ekonomi	Flera
Förändringsbenägenhet	Flera
Glädje	Flera
Utbildning och personlig utveckling	Flera
Kontinuitet och stabilitet	Flera
Många medlemmar	Ett fåtal
Idrottslig framgång	Ett fåtal
Aktiv del i samhället	Ingen
Hälsa	Ingen
Demokratisk organisering	Ingen

Mål eller medel

Om något skall ses som en framgång eller framgångsfaktor är en fråga om vad som i det aktuella fallet ses som ett mål i sig eller som ett medel för att nå ett mål. Detta tas också fasta på i modellen med framgång på tre olika nivåer samtidigt som den tydliggör att det inte är självklart vad som är en framgång eller en framgångsfaktor.

I materialet kan man ändå se vissa tendenser genom att analysera skillnader mellan hur frekvent kategorierna ses som framgång respektive framgångsfaktor. Till exempel diskuterades kategorierna *aktiv del i samhället* och *demokratisk organisering* endast under samtalen som rörde framgångar men inte alls som under samtalen kring framgångsfaktorer. Några av deltagarna

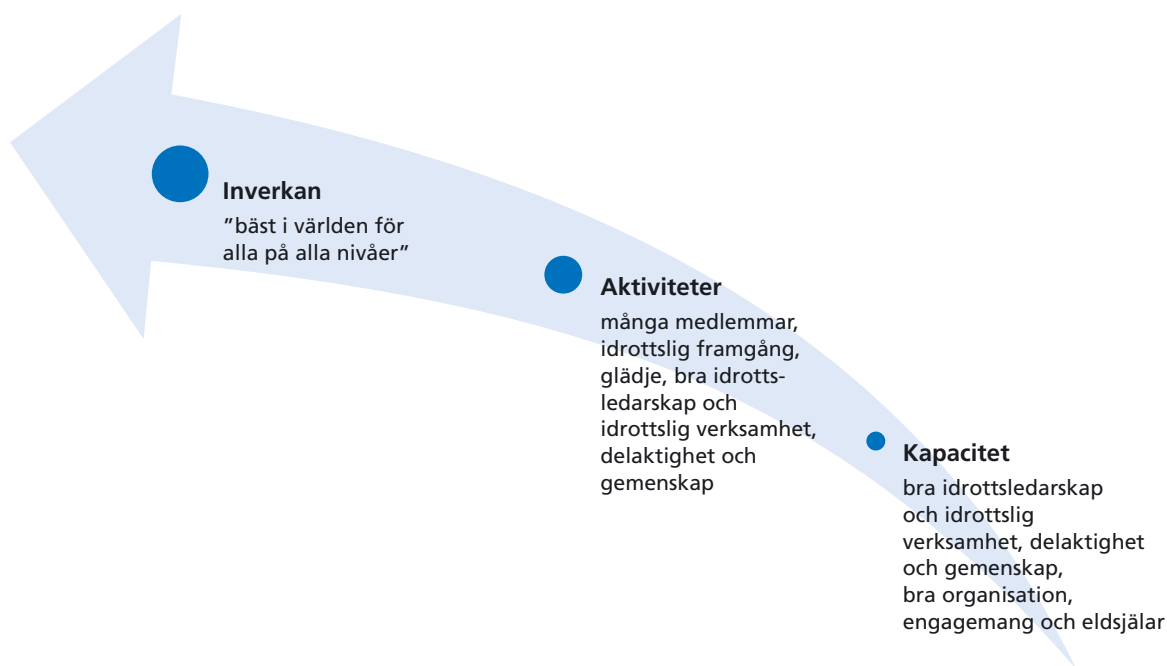
såg alltså kategorierna *aktiv del i samhället* och *demokratisk organisering* som mål men ingen såg dessa kategorier som medel för att nå andra mål.

I tabell 5 visas de fem framgångar och fyra framgångsfaktorer som prioriterades av de flesta eller nästan alla fokusgrupper. Där kan man se att *många medlemmar*, *bra idrottsledarskap* och *glädje* främst ses som framgångar i sig medan *bra organisation* och *engagemang och eldsjälar* främst ses som faktorer som leder till framgång. *Bra idrottsledarskap* och *idrottslig verksamhet* samt *delaktighet och gemenskap* ses däremot ofta som både framgång och framgångsfaktor.

Tabell 5. De framgångar respektive framgångsfaktorer som prioriterats av deltagarna i nästan alla eller de flesta fokusgrupperna.

Framgång	Både och	Framgångsfaktor
Många medlemmar	Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	Bra organisation
Idrottslig framgång	Delaktighet och gemenskap	Engagemang och eldsjälar
Glädje		

Om dessa resultat läggs samman med Riksidrottsförbundets mål för idrotten och sedan förs in i modellen över framgångar och framgångsfaktorer så skulle det kunna se ut som i figur 2.



Figur 2. De vanligaste framgångarna och framgångsfaktorerna ur studien här relaterade till Riksidrottsförbundets mål och inplacerade i modellen med framgång i tre nivåer.

Detta skulle innebära att man ser organisationens uppdrag som att vara den ”Idrott” som är bäst i världen för alla på alla nivåer. Detta bryts sedan ner i aktivitetsmått och delmål såsom *många medlemmar, idrottslig framgång, glädje, bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet* samt *delaktighet och gemenskap*. Resurser som kan ge kapacitet att nå uppdraget och delmålen blir då *bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet, delaktighet och gemenskap, bra organisation* samt *engagemang och eldsjäl*. Några av kategorierna är i detta exempel alltså samtidigt mått på framgångar på vägen mot uppdraget och för att få resurser för att nå andra av delframgångarna.

Man måste dock hålla i åtanke att olika individer har olika syn på detta. Ingen av deltagarna i någon av fokusgrupperna har uttryckt framgång för en idrottsförening som ”bäst i världen för alla på alla nivåer”. För någon är det kanske *idrottslig framgång* som ska klassificeras som inverkan. *Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet* passar då kanske in under aktiviteter medan *bra organisation* ger kapacitet för detta. För någon annan kanske *glädje* är det stora målet för organisationen medan *delaktighet och gemenskap* passar in under aktiviteter och *bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet* ger kapacitet för detta.

Vidare visar en jämförelse mellan tabellerna 1 och 3 att vad deltagarna i fokusgrupperna ser som framgångar för en idrottsförening är mer diversifierat än vad de ser som framgångsfaktorer. Då framgång diskuterades i grupperna var det elva kategorier som diskuterades i de flesta eller nästan alla fokusgrupper men vid diskussioner av framgångsfaktorer var det endast fem kategorier som diskuterades av de flesta eller nästan alla grupper. Detta kan kanske ses lite som en lättnad ur ett föreningsperspektiv då det skulle innebära att en förening kanske kan fokusera på ett fåtal framgångsfaktorer men ändå uppnå flera olika typer av framgångar.

Fokusgruppernas bild av den framgångsrika föreningen

Att utifrån detta material försöka skapa en rättvis bild av vad medlemmarna i den svenska idrottsrörelsen menar när de tänker på ”den framgångsrika föreningen” är förstås inte möjligt. Vi har redan sett att både framgång och framgångsfaktorer kan förstås på många olika sätt och att det inte heller är självklart vad som skall betraktas som en framgång respektive faktorer som antas leda till framgång. Även om det inte är möjligt att skapa en bild som alla deltagare hade kunnat acceptera så försöker jag ändå i grova drag här måla upp en bild av en framgångsrik förening som jag bedömer att relativt många av deltagarna i fokusgrupperna skulle vilja tillhöra.

Den framgångsrika föreningen har bra idrottsledare som både organiserar bra träningar och andra roliga arrangemang där alla kan och får vara med. Detta skapar en delaktighet och en gemenskap som gör att medlemmarna stannar kvar länge, många även efter det att de själva har slutat idrotta. Samma faktorer attraherar även många nya medlemmar vilket leder till en stor bredd på verksamheten där alla deltar på sina egna villkor, utvecklas som idrottare eller ledare och känner glädje över såväl idrottsliga vinster som förbättrade resultat, men också över att få tillfälle att göra det som man tycker är roligast. Breddverksamheten skapar i sin tur ett gott underlag för föreningens resultatrika elitverksamhet.

Nyckeln till denna framgångsrika förening ligger i en organisation där styrelse, idrottsledare och föräldrar har bra kommunikation och samarbete och där det för verksamheten finns tydliga mål och riktlinjer. Föreningen har god ekonomi som möjliggör bra lokaler och utrustning för utövarna. Detta skapar i sin tur möjligheter för idrottsledarna att utveckla och genomföra träningarna på ett så bra sätt som möjligt och det ger också utrymme för eldsjälarna att skapa kringarrangemang som leder till en ännu större delaktighet bland medlemmar och andra aktiva.

Deltagarnas erfarenheter av samtalen

I de avslutande diskussionerna om vad deltagarna fick ut av samtalet har några olika typer av positiva effekter framkommit. Denna del av fokusgruppsamtalen var inte lika styrda av riktlinjer då det ursprungliga syftet med denna del av samtalet egentligen var att deltagarna skulle få en stund för att ”prata av sig” så att de skulle känna att de själva också fått ut någonting av de två timmar de hade avsatt. Det visade sig dock snart att även denna del av samtalen innehöll intressanta diskussioner som var relevanta för denna rapport.

I alla de 29 fokusgrupper som dokumenterat även dessa diskussioner listades en mängd olika typer av mer eller mindre konkreta frågor som deltagarna i fokusgruppen anser att föreningen borde arbeta vidare med. Några exempel på sådana frågor är att: ”hitta nya sätt att rekrytera ledare”, ”se över vår struktur”, ”utveckla anläggningen”, ”ha aktiviteter även utanför idrottssäsongen” samt ”samlingslokaler”. Fokusgruppen fungerade alltså som ett forum där medlemmar fick träffas och diskutera vad som är viktigt i den egna föreningen vilket mynnade ut i olika saker som man i gruppen menade att föreningen borde prioritera.

I 17 av fokusgrupperna listade man också mer konkret fördelen av att få nya perspektiv genom att mötas över de gränser som ofta existerar i en förening för att diskutera vad framgång är vilket i förlängningen också mynnar ut i att man diskuterar vilka mål föreningen skall sträva efter. Denna typ av samtal ”på tvären” mellan representanter för olika grupper av medlemmar är något som över lag tycks vara sällsynt i föreningarna. I styrelsen träffar

man varandra, tränarna har kanske egna möten och ibland har en förening kanske föräldramöten. Men det tycks inte vara vanligt att samtal arrangeras mellan individer ur dessa olika grupper. Några exempel på hur detta uttrycktes i sammanfattningen: ”bra med olika synpunkter”, ”kan leda till mer diskussion i klubben”, ”bolla idéer”, ”väcka idéer”, ”träffa olika personer i föreningen”, ”alla har olika syn och synsätt på verksamheten” samt att ”man vidgar sina vyer”.

Man såg alltså att samtalet gav ett mervärde då olika typer av medlemmar fick möjlighet att samtala fritt om vad de tycker är viktigt och att denna typ av forum vore bra att ha i föreningen. Det kom också fram att det är viktigt att se föreningen som en helhet där olika typer av medlemmar, olika åldersgrupper och de olika sektionerna bör samsas och arbeta mot ett gemensamt övergripande mål.

I 16 av fokusgrupperna kom man även fram till insikten att det är viktigt med en gemensam och tydlig målbild i föreningen samt att denna sedan kommuniceras till befintliga och potentiella medlemmar och deras föräldrar. Detta uttrycktes i samtalen bland annat som: ”ta fram/revidera röd tråd”, ”jobba för samma sak”, ”visa var vi står”, ”diskussionerna bör lyftas in i pågående visionsarbete”, ”infospridning” samt ”mer och bättre information till föräldrar”.

Man menar alltså att det är viktigt att man i föreningen skapar en gemensam bild av föreningens syfte och att denna bild sedan kommuniceras så att både gamla och potentiella medlemmar vet vad de kan förvänta sig. Om man ”bara” vill motionera eller ha kul med kompisarna så ska man kanske inte söka sig till en förening med tydlig elitsatsning och om man framför allt vill vinna medaljer så kanske man ska undvika en förening som tydligt säger att alla ska få vara med och spela på sina egna villkor. En deltagare uttryckte detta på följande vis:

”Det är lätt att det flyter på bara när man inte stöter på problem. Så här skulle man givetvis göra med alla ledare och inte bara fyra stycken. Allt bara rullar på och man tänker inte på att det kommer in nya som inte har grunden. De fostras ju också men det tar ju mycket längre tid för dem att komma in än om de hade fått vara med på sådana här grejer.”¹⁷

I elva av fokusgrupperna nämndes också att samtalet i sig hade varit positivt då det gav bekräftelse, ny energi och att det till och med skulle kunna bli ett startskott för någonting nytt. Bland annat nämndes: ”bekräftelse”, ”blivit stärkt av det sätt vi arbetar på är bra”, ”väcker tankar kring vad som är viktigt”, ”rannsakar sig själv”, ”starta process” samt ”energi att utveckla vidare”.

¹⁷ Från fokusgruppsamtal i en gymnastikförening.

Överlag kan man säga att många av deltagarna verkade vara nöjda med att samtalet gav nya idéer för att utveckla föreningen vidare eller att det påminde dem om saker de redan tidigare bestämt att försöka förbättra. Samtalet gav också deltagarna energi att gå vidare både med nya och gamla idéer. Man tycker att det var värdefullt att få diskutera frågor som man inte pratar om i vanliga fall. När man blandar deltagarna så får man nya infallsvinklar samtidigt som det verkar skapa delaktighet. Samtalen gav också bekräftelse för individerna som fick möjlighet att diskutera vad de själva tycker är viktigt och för att de fick känna att de som förening faktiskt redan gör många bra saker.

Redan i en av de två första fokusgrupperna som genomfördes för att testa upplägget visade det sig också att det kan finnas andra fördelar med att träffas i nya konstellationer. I en av föreningarna uttryckte styrelsen att det var svårt att finna ”nytt blod” till styrelsen men det visade sig att det bland deltagarna i fokusgruppen fanns ungdomar som både var intresserade och verkade passande för uppgiften.

Sammanfattning och diskussion

Det kanske viktigaste som framkommit i denna rapport är att det finns många olika sätt att se på framgång i en idrottsförening och att det tycks vara viktigt att hålla en balans mellan dessa olika synsätt:

”En framgång är att man tillfredställer ungdomarnas olika behov samtidigt och det kan vara en utmaning. Att både tillfredställa de som vill träna mycket och tävla och nå sådan framgång och de som bara tycker att det är trevligt att träffa kompisarna och göra sina egna framsteg.”¹⁸

Utifrån ett material bestående av 32 fokusgruppsintervjuer identifierades 17 olika slags framgångar. De fyra framgångar som var mest frekventa i materialet är delaktighet och gemenskap, idrottslig framgång, bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet samt att föreningen har många medlemmar. Då deltagarna i fokusgrupperna ombads att prioritera de olika framgångar de hade diskuterat visade det sig att även glädje sågs som en av de viktigaste framgångarna. Den framgång som i detta material framstår som absolut viktigast är dock delaktighet och gemenskap som diskuterades i alla fokusgrupper och som även prioriterades av minst en deltagare i samtliga fokusgrupper.

Ur ett lednings- eller föreningsperspektiv är det viktigt att vara medveten om denna mångfald av olika synsätt på vad som är framgång. Då man sitter i ett styrelsemöte eller en kommitté och diskuterar åtgärder för att förbättra föreningen och dess verksamhet är det förstås av största vikt att alla är överens om vad det egentligen är man vill förbättra. Diskuterar man olika åtgärder

¹⁸ Från fokusgruppsamtal i en kanotförening.

för att förbättra representationslagets idrottsliga prestationer eller talar man om åtgärder för att attrahera fler medlemmar eller försöker man göra så att de nuvarande medlemmarna har roligare?

En annan intressant iakttagelse är att flera saker som kanske främst representerar för "Politiken" (i form av regeringen) men också för "Idrotten" (i form av Riksidrottsförbundet) ser som viktiga resultat från idrottsrörelsen knappt alls betraktas som framgångar av medlemmarna ute i de lokala idrottsföreningarna. Värden som märkbart lyfts fram i propositionen "*Samhällets stöd till idrotten*" och i Riksidrottsförbundets skrift "*Idrotten vill – idrottens idéprogram*" är bland annat folkhälsa, jämställdhet, integration och demokrati. Dessa värden lyftes dock endast i några enstaka fall fram i fokusgruppernas samtal.

Man skulle lite provokativt till och med kunna hävda att för individen är valet att idrotta endast är något som följer av att han eller hon vill ha *delaktighet och gemenskap* samt *glädje* medan den förmodade folkhälsan, jämställdheten, integrationen och demokratin i sin tur endast är en bieffekt av att människor sammansluter sig för att idrotta tillsammans. Individen är i de allra flesta fall inte där vare sig för att spela fotboll eller för att förbättra samhället utan för att ha kul med sina kompisar.

Dessa insikter är viktiga oavsett vilken av "sida" man representerar. Offentliga myndigheter bör fundera över det faktum att stöden faktiskt inte ges till organisationer med huvudsyftet att öka folkhälsan eller demokratin utan till organisationer vars huvudsyfte är att utöva idrott. Representerar för idrottsföreningar och andra organisationer inom idrottsrörelsen bör å sin sida fundera över hur myndighetens mål med stödet kan kombineras med organisationens egna verksamheter och målsättningar men också med individernas mål och motivation. I vissa fall kanske man till och med borde vara öppen för en diskussion angående till vilken grad man kan och vill tillåta att en så pass dominerande typ av bidragsgivare styr verksamhetsinriktningen.

Vidare visar resultaten att det i många fall kan vara svårt att skilja på vad medlemmarna ser som framgång respektive framgångsfaktor. Är bra ledare något man strävar efter som ett mål i sig eller är det någonting som syftar till att nå andra viktigare mål? En enkel analys av de mest frekvent prioriterade framgångarna och framgångsfaktorerna i materialet visade att man kan se *många medlemmar, idrottslig framgång* och *glädje* främst som ett slags mått på framgångar. *Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet* samt *delaktighet och gemenskap* är viktiga både som framgång och som framgångsfaktorer medan *bra organisation* samt *engagemang och eldsjäl* främst ses som faktorer för framgång.

Relateras detta till modellen med framgångar på tre nivåer så skulle "framgångarna" placeras in under framgång i form av inverkan på uppdraget eller framgång i aktiviteter medan "framgångsfaktorerna" skulle placeras in an-

tingen som framgång i att skaffa kapacitet för att utföra aktiviteter eller som framgång i att utföra aktiviteter som i sin tur kan ge inverkan på uppdraget.

Erfarenheterna från detta projekt tyder slutligen också på att ett bra sätt för en förening att få igång diskussioner om grundläggande och strategiskt viktiga frågor om vad verksamheten egentligen ska syfta till kan vara att samla olika typer av medlemmar till ett samtal om vad man menar med framgång. Det är förstås möjligt att åsikterna skiljer sig så pass mycket mellan olika personer och grupper att det inte är helt enkelt att komma fram till några gemensamma riktlinjer men då har man förhoppningsvis i alla fall inlett ett arbete med att tydliggöra vilka olika åsikter som finns i föreningen. Ett sätt att ta sådana samtal vidare kan mycket väl vara att introducera modellen med framgång på tre nivåer. Den kan hjälpa till med att tydliggöra att olika personer eller grupper kan ha olika åsikter om vad som är mål och vad som är medel.

Slutord

I ljuset av vad som framkommit under projektet bör man kanske ifrågasätta den i många fall okritiska jakten på framgång. Vi säger ofta att vi måste bli bättre. Men vet vi alltid vad vi borde bli bättre på eller ens varför vi måste bli bättre? Och vet vi hur strävan mot framgång i en bemärkelse kan påverka andra aspekter av föreningen som andra medlemmar kanske ser som organisationens verkliga uppdrag? För att återigen koppla tillbaka till rapportens inledande citat så kan man ställa sig frågan om vi kommer få fler eller färre OS-medaljer om vi satsar på gladare barn eller tvärt om.

Svensk idrott vill vara bäst i världen för alla på alla nivåer. Är det då möjligt? För en enskild förening är det förmodligen inte enkelt att nå upp till idealbilden av den framgångsrika föreningen som skissats upp här. Men den stora mångfald föreningar som finns i idrottsrörelsen kanske kan göra detta möjligt. Ett första steg mot detta mål tycks enligt utsagor från flera av de deltagande föreningarna vara att föreningarna måste bli bättre på att kommunicera sin inriktning till befintliga och potentiella medlemmar men också på att inom föreningen komma överens om vad föreningens inriktning ska vara. Det handlar kanske om att bestämma sig för vad just denna förening skall satsa på. Det vill säga arbetsdelning och specialisering, om man skulle tala med en organisationsforskare.

Referenser

- Bowerman, Mary, Helen Raby, och Christopher Humphrey. 2000. "In Search of the Audit Society: Some Evidence from Health Care, Police and Schools." *International Journal of Auditing* 4:71-100.
- Dobers, Peter. 2010. "Corporate social responsibility : challenges and practices." Stockholm: Santérus Academic Press.
- Einarsson, Torbjörn. 2008. *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen. En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).
- . 2011. *Medlemsorganisationen. Individ, organisationen och samhället*. Göteborg: European Civil Society Press.
- Hvenmark, Johan. 2008. *Reconsidering Membership. A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).
- March, James G. och Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Morgan, David L. 1996. "Focus groups." *Annual Review of Sociology* 22:129-152.
- Power, Michael. 1999. *The audit society : rituals of verification*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Regeringen. 2006. "Regeringsförklaringen 6 oktober 2006."
- Riksidrottsförbundet. 2009. "Idrotten vill - Idrottsrörelsens idéprogram."
- Sawhill, John C. och David Williamson. 2001. "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations." *Nonprofit Management & Leadership* 11:371-386.
- Singer, Eleanor, Martin R. Frankel, och Marc B. Glassman. 1983. "The Effect of Interviewer Characteristics and Expectations on Response." *Public Opinion Quarterly* 47:68-83.
- Slack, Trevor och Milena M. Parent. 2006. *Understanding sport organizations : the application of organization theory*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Thedin Jakobsson, Britta och Lars-Magnus Engström. 2008. *Vilka stannar kvar och varför? : en studie av ungdomars deltagande i föreningsidrott*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- UngdomsBarometern. 2002. *Barn & innebandy: en kvalitativ undersökning om innebandyspelande barns attityder till system utan tabeller*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Wijkström, Filip. 1999. "Strategisk ledning av ideell verksamhet." i *Möten med mening : tankar om ideellt arbete bland unga*, red. L. Elbe. Stockholm: Stiftelsen Gustaf V:s 90-årsfond.
- Wijkström, Filip och Marianne af Malmberg. 2005. "Mening & Mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet." i *Civilsamhället : några forskningsfrågor*, red. E. Amnå. Stockholm: Riksbankens jubileumsfond i samarbete med Gidlund.

Bilaga – Metodredovisning

Urval – föreningar och deltagare

Urvalet av såväl föreningar som individuella deltagare gjordes till stor del av SISU Idrottsutbildarna och representanter för de valda föreningarna utifrån kriterier jag och representanter för SISU gemensamt tagit fram. Urvalet av föreningar och deltagare har primärt styrts av att försöka få fånga en så stor del av idrottsrörelsens variation som möjligt. Detta innebär att mångsidighet i urvalet har prioriterats snarare än att det skall vara statistiskt representativt för idrottsrörelsen som helhet.

För att sprida fokusgrupperna över landet valde vi att försöka genomföra två fokusgrupper i varje SISU-distrikt med en lokal processledare i varje distrikt. Att sprida fokusgrupperna på en större grupp processledare minskar också den eventuella påverkan en enskild processledare skulle kunna ha på totalresultatet (den så kallade intervjuareffekten) och bör samtidigt ge en större bredd i materialet.¹⁹

Totalt genomfördes 32 fokusgrupper. I ett distrikt genomfördes tre fokusgrupper, i 13 distrikt genomfördes två fokusgrupper genomförts, i 3 distrikt har en grupp genomförts och 4 distrikt genomförde inga fokusgrupper alls.

Urvalet av föreningar har skett genom att hälften av de planerade fokusgrupperna skulle genomföras i föreningar som sysslar med någon av de tio, till medlemsantal, största idrotterna; fotboll, golf, friidrott, skolidrott, gymnastik, innebandy, korpen, skidor, ridsport och motorcykel. Korpen valdes dock bort från urvalet då vi bedömde att det skulle vara svårt för processledarna att få tillgång till att genomföra fokusgruppsamtal med dem. Övriga föreningar valdes utifrån kriterier så att föreningarna skulle ha en god spridning mellan stad – landsbygd; ensektion – flersektion; elit – bredd; barn och ungdom – vuxen; lagidrott – individuell idrott samt större föreningar med mer än 200 medlemmar och mindre föreningar med färre än 50 medlemmar. Varje processledare skulle även genomföra en fokusgrupp med en förening de redan var bekant med och en med en förening de inte arbetat med tidigare.

Rent praktiskt gick urvalet till så att varje processledare skulle välja ut och kontakta tre stycken idrottsföreningar. Varje processledare tilldelades en av de tio största idrotterna för att dessa skulle garanteras en jämn spridning. Sedan skulle processledaren välja två andra föreningar med målet att skulle representera en bredd i övriga av ovanstående nämnda kriterier. Efter att processledarna hade valt ut tre föreningar vardera gjorde en representant

¹⁹ Se t ex Singer, Eleanor, Martin R. Frankel, och Marc B. Glassman. 1983. "The Effect of Interviewer Characteristics and Expectations on Response." *Public Opinion Quarterly* 47:68-83.

från SISU Idrottsutbildarna det slutliga valet så att varje processledare hade två föreningar kvar och det totala urvalet hade så stor variation som möjligt.

Följande 27 idrotter är representerade av föreningarna i det slutliga urvalet: badminton, ballongflyg, bandy, basket (2 st), bilsport, bordtennis (2 st), budo, bågskytte, dragkamp, fotboll (6 st), friidrott (3 st), golf (2 st), gymnastik (2 st), handboll, handikappidrott, innebandy (6 st), ishockey (3 st), kanot, konstsim, motorcykel (2 st), orientering, ridsport (2 st), segling, simning, skidor (2 st), skolidrott, skridsko, sportdykning, sportskytte samt tennis. Om man räknar ihop detta så blir det fler än 32. Det beror på att många av föreningarna har flera sektioner med olika idrotter.

Tabell 1 visar hur fokusgrupperna fördelar sig mellan olika typer av föreningar. Även här är det så att man inte får det förväntade resultatet om man summerar de olika variablerna. Detta beror på att vissa föreningar varit svåra att klassificera då de till exempel kombinerar bredd- och elitsatsningar medan andra föreningar passar i flera kategorier då de har flera sektioner med olika inriktning. Tabellen visar dock att urvalet har en bra spridning även om man kanske skulle önska att fler små föreningar hade kunnat delta. Då målet med undersökningen inte är att skapa ett statistiskt representativt urval är dock det viktigaste att ett antal föreningar från varje kategori har getts möjlighet att uttala sig.

Tabell 1. Fördelning av olika typer av föreningar.

Stad	18	Landsbygd	12
Ensektion	21	Flersektion	9
Elit	8	Bredd	26
Fokus på barn / ungdom	22	Fokus på vuxna	11
Lagidrott	16	Individuell idrott	19
Stor förening (>200 medlemmar)	21	Liten förening (<50 medlemmar)	3

Efter att föreningarna valts ut inleddes arbetet med att välja ut de individer som skulle delta i fokusgrupperna. Detta gjordes i samarbete mellan processledaren och en företrädare för respektive förening. Vi bedömde att fokusgrupperna borde bestå av mellan sex och sju personer och bestämde därför att varje förening skulle välja ut tio medlemmar som ville vara med. Anledningen till detta var att det inte skulle vara något problem om någon eller några hoppar av i sista stund.

På samma sätt som olika typer av föreningar valdes ut för att få så stor spridning i materialet som möjligt så skulle även individerna väljas ut på ett sätt så att så många olika åsikter som möjligt kunde komma till tals. Till sammans med företrädare för SISU Idrottsutbildarna identifierades fem olika kategorier av individer som skulle vara representerade i fokusgrupperna:

- Styrelseledamot
- Vuxen aktivitetsledare (t ex tränare eller funktionär)
- Förälder som inte är aktiv inom föreningens verksamheter

- Ungdom som är aktivitetsledare, 16-25 år (t ex tränare eller funktionär)
- Ungdom som är aktiv idrottare, 16-25 år

Vid urvalet var målsättningen att varje fokusgrupp skulle bestå av två av vardera av dessa kategorier. Detta var dock inte något som varken kunde eller förväntades följas slaviskt då många individer i en förening kan sägas representera flera olika kategorier samtidigt. De olika typer av individer som skulle väljas ut var följande:

I vissa av föreningstyperna fanns inte alla dessa kategorier av individer representerade. Det finns till exempel inga föräldrar i en förening som fokuserar på vuxna utövare. I dessa fall var instruktionerna ändå att välja tio individer och försöka sprida dem på liknande vis så att så många olika kategorier av individer som möjligt ändå kom med. Utöver detta var instruktionerna att försöka få en någorlunda jämn könsfördelning och att få med ett antal individer som inte alltid brukar vara inblandade i denna typ av aktiviteter och föreningens interna angelägenheter. Fokusgruppen skulle alltså helst bestå både av individer från föreningens ”kärna” och från dess ”periferi” samt att det skulle undvikas att alla deltagare redan kände varandra.

I flersektionsföreningar som valts utifrån en specifik idrott skulle ungefär hälften av individerna ”representera” den idrotten och andra hälften övriga idrotter i föreningen. Detta för att säkra att den valda idrotten representeras i materialet samtidigt som sådant som är speciellt för flersektionsföreningar också kan komma till uttryck.

Tabell 2 visar den slutliga fördelningen av deltagare var i de 32 genomförda fokusgrupperna. Totalt sett var 195 medlemmar av olika kategorier med i fokusgrupperna. Igenomsnitt var det sex personer i varje grupp. Gruppernas storlek varierade mellan två och tio personer men de flesta grupperna låg nära snittet på sex personer. Det var något fler män än kvinnor och det var dubbelt så många vuxna (över 25 år) än ungdomar, men det var ändå i genomsnitt två ungdomar med i varje fokusgrupp. Kategorierna aktiva idrottare, ledare, styrelseledamöter och föräldrar representerades i snitt av två personer i varje grupp. Den sammantagna bedömningen är att spridningen av olika typer av medlemmar i fokusgrupperna var god och att en stor del av de olika synsätt på framgång och framgångsfaktorer som kan tänkas vara allmänt förekommande i idrottsföreningar bör kunna återfinnas i materialet.

Tabell 2. Fördelning av olika typer av deltagare.

	Antal	Snitt	Variation		Antal	Snitt	Variation
Antal deltagare	195	6,1	2-10				
Kvinnor	89	2,8	0-8	Män	115	3,6	0-9
Ungdomar -25 år	67	2,1	0-4	Vuxna	135	4,2	1-9
Aktiv idrottare	70	2,2	0-10				
Ledare eller funktionär	98	3,1	1-8				
Styrelseledamot	61	1,9	0-4				
Förälder	64	2,0	0-5				

Genomförande av fokusgruppsamtalen

Då totalt 32 fokusgrupper genomförts av 17 olika processledare så kan inte det faktiska genomförandet beskrivas i detalj. Här följer istället de instruktioner processledarna hade fått på förhand:

Det är bra att försöka hitta en ostörd lokal som alla deltagare är bekanta med och som är enkel att ta sig till och från. Det bästa är antagligen om man kan hitta en lokal med ett runt eller ovalt bord så att alla kan få bra kontakt med varandra. Något slags fika med t ex kaffe och mackor är trevligt om det går att ordna. Upplägg och ungefärlig tidsfördelning:

- 20 min introduktion. Det här är ett forskningsprojekt om hur man ser på framgång i idrottsföreningar men tanken är också att SISU Idrottsutbildarnas utbildningsverksamhet skall kunna dra nytta av den information som tas fram. Bakom projektet står Handelshögskolan i Stockholm som står för den vetenskapliga delen, SISU som har hand om fokusgrupperna och Riksidrottsförbundet som finansierar studien och stod för initiativet tillsammans med SISU. Presentation av processledare och deltagare. Processledaren fyller i dokumentationen av vilka typer av individer som är med i fokusgruppen. Processledaren kan också anteckna deltagarnas namn på ett annat papper för att kunna tilltala dem direkt.
- Fråga om det är ok att samtalet spelas in. Inspelningen kommer bara att användas av forskaren för att få en fördjupad bild av vad som sagts vid sidan av den skriftliga dokumentationen bestående av tre listor på blädderblocks-papper.
- 30 minuters diskussion om framgång. Vad är framgång för en idrottsförening? När har ni personligen känt att föreningen varit framgångsrik eller gjort någonting bra?
- 10 minuters sammanställning i punktform på blädderblock av de olika framgångar som diskuterats. Deltagarna får ge ett poäng till de tre framgångar som de ser som viktigast. Alla deltagare får tre klisterlappar som de kan gå fram och sätta på de framgångar de rankar som högst. Vilka framgångar rankas högst i gruppen? Detta ger också lite rörelse och ny energi samtidigt som det blir en naturlig brytpunkt inför nästa del av fokusgruppen.
- 30 minuters diskussion om framgångsfaktorer. Vad krävs för att en förening skall vara framgångsrik? Försök hålla denna diskussion allmän. Alltså vilka saker som leder till något slags generell framgång utan att gå in allt för mycket på de specifika framgångar som kommit fram tidigare. Men om samtalet tryter så kan man använda sig av de framgångar som kommit fram tidigare och fråga vad som leder fram till dessa.
- 10 minuters sammanställning i punktform på blädderblock av de olika framgångsfaktorerna. Deltagarna får ge ett poäng till de tre framgångsfaktorer som de ser som viktigast för generell framgång. Alla deltagare får tre klisterlappar som de kan gå fram och sätta på de framgångar de rankar som högst. Vilka framgångsfaktorer rankas högst i gruppen?
- 20 minuters avslutning. Allmän diskussion om deltagarna och deras förening kan ha någon nytta av det som sagts under mötet. Dokumenteras direkt av processledaren på blädderblock.

Tidsgränserna för de olika delarna behöver inte följas slaviskt men det är viktigt att man håller koll på tiden så att allting hinns med. För att respektera deltagarna som tar av sin fritid för att hjälpa oss är det bättre att planera för att avsluta lite för tidigt än att man råkar dra över tiden.

Instruktionen togs först fram i en preliminär version som testades med hjälp av två olika processledare och med mig som observatör. Testen visade att fokusgruppssamtalen fungerade bra men några smärre justeringar gjordes för att minska tidsåtgången. I första utkastet var det också tänkt att fokusgrupperna särskilt skulle få diskutera vilka framgångsfaktorer som bidrar till vilka framgångar. Detta visade sig dock vara för komplext för att hinna med på två timmar.

Analys och presentation av resultatet

Analysen av materialet började med en genomlysning av alla 32 fokusgrupper. I det fortsatta arbetet användes primärt med de sammanfattningar och prioriteringar grupperna gjort efter sina diskussioner. Framgångar och framgångsfaktorer skrevs ut på papperslappar vilket gav totalt 416 respektive 391 stycken.

Framgångar och framgångsfaktorer kategoriserades var för sig. Detta var en mestadels iterativ process där lapparna grupperades tills tillräckligt få kategorier hade skapats för att de skulle vara hanterbara utan att för mycket information förlorats på vägen. Lapparna sorterades först i ganska många högar där texten på lapparna i princip var identisk. Sedan grupperades de ursprungliga högarna stegvis för att på så sätt skapa färre kategorier. Under denna process hände det också att vissa lappar fick byta hög för att de nya kategorierna skulle vara meningsfulla.

Då denna kategorisering var klar visade det sig att kategorierna för framgångar och framgångsfaktorer till stor del överlappade varandra. Därför togs kategoriseringen ett varv till för att få kategorierna att stämma överens mellan framgångar och framgångsfaktorer.

Under arbetets gång hade vi en återträff med processledarna främst för att diskutera hur metoden hade fungerat. Vid detta tillfälle fick processledarna kategorisera framgångsfaktorerna på samma sätt. Vid detta tillfälle fanns det tyvärr inte tillräckligt med tid för att komma fram till en färdig kategorisering alla var nöjda med. Resultatet var dock ändå relativt likt de kategorier jag presenterar i denna rapport vilket ger dessa kategorier en viss allmängiltighet.

Huvudsyftet med projektet var som redan nämnts mer inriktat på att finna en så stor bredd som möjligt och inte på att försöka få ett statistiskt säkerställt resultat. Samtidigt så har användandet av processledare över hela

landet gett ett så omfattande material att det ändå är intressant att kvantifiera det. Trots att materialet inte är statistiskt representativt för idrottsrörelsen som helhet så kan materialet ändå användas som indikation om vilka åsikter som är vitt spridda och vilka som är ovanliga. Detta får också vissa konsekvenser för presentationen av materialet och hur man som läsare bör förhålla sig till det.

Istället för att till exempel påstå att man i 94 procent av alla svenska idrottsföreningar tänker på *idrottslig framgång* som en viktig och relevant framgång för en idrottsförening så uttrycker jag mig här istället genom att säga att nästan alla fokusgrupper diskuterade *idrottslig framgång* då de samtalande om vad de ser som framgång i en idrottsförening. I resultatredovisningen delar jag alltså in framgångar och framgångsfaktorer efter hur ofta de nämnts eller prioriterats genom att använda grupperna *nästan alla* (28-32 fokusgrupper), *de flesta* (16-27 fokusgrupper), *flera* (5-15 fokusgrupper), *ett fåtal* (1-4 fokusgrupper) samt *ingen*. Den exakta fördelningen redovisas dock i bilaga för den intresserade.

Bilaga – Resultatredovisning

Observera att materialet inte bygger på ett slumpmässigt urval från populationen alla svenska idrottsföreningar och inte heller på ett slumpmässigt urval av medlemmar i de utvalda föreningarna. Av den anledningen kan jag inte uttala mig om hur stor andel idrottsföreningar eller medlemmar som ser olika typer av framgångar eller framgångsfaktorer som viktiga. Då urvalet ändå är så pass stort och brett så menar jag att hur ofta en specifik framgång har diskuterats eller prioriterats ändå säger någonting. I rapporten talar jag därför om framgångar och framgångsfaktorer som förekommit i nästan alla, varit vanligt förekommande, som förekommit i ett fåtal, nästan ingen eller ingen fokusgrupp.

Här nedan är detta dock redovisat i detalj för att läsaren skall ha möjlighet att bilda sig en egen uppfattning av materialet. Observera även att det som är redovisat här inte nödvändigtvis är alla framgångar och framgångsfaktorer som diskuterats i fokusgrupperna. Detta bygger på de sammanfattningar som fokusgrupperna gjorde efter diskussionerna. Vid sammanfattningen kan vissa diskuterade punkter ha fallit i glömska eller så kan man i gruppen bedömt att vissa av de diskuterade framgångarna var allt för oviktiga för att ta upp i sammanställningen. Utifrån dessa sammanställningar har jag sedan skapat nedanstående 17 kategorier av framgångar och framgångsfaktorer.

(Nästan) alla	28-32 föreningar
De flesta	16-27 föreningar
Flera	5-15 föreningar
Ett fåtal	1-4 föreningar
Ingen	0 föreningar

Diskuterade framgångar	Antal fokusgrupper
Delaktighet och gemenskap	32
Idrottslig framgång	30
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	30
Många medlemmar	29
Bra organisation	22
Engagemang och eldsjälur	19
Omvärldskontakter	18
Glädje	17
Bra anläggning, lokaler och utrustning	16
Mål, vision och värderingar	16
Utbildning och personlig utveckling	16
Bra ekonomi	12
Hälsa	4
Förändringsbenägenhet	4
Aktiv del i samhället	3
Kontinuitet och stabilitet	3
Demokratisk organisering	3

Prioriterade framgångar	Antal fokusgrupper
Delaktighet och gemenskap	32
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	22
Många medlemmar	21
Idrottslig framgång	20
Glädje	16
Bra organisation	15
Mål, vision och värderingar	15
Engagemang och eldsjälur	12
Omvärldskontakter	10
Utbildning och personlig utveckling	10
Bra anläggning, lokaler och utrustning	8
Bra ekonomi	8
Hälsa	3
Aktiv del i samhället	2
Förändringsbenägenhet	2
Demokratisk organisering	1
Kontinuitet och stabilitet	0

Diskuterade framgångsfaktorer	Antal fokusgrupper
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	28
Bra organisation	25
Engagemang och eldsjäl	23
Delaktighet och gemenskap	22
Omvärldskontakter	17
Bra ekonomi	15
Bra anläggning, lokaler och utrustning	14
Mål, vision och värderingar	14
Utbildning och personlig utveckling	14
Förändringsbenägenhet	14
Många medlemmar	8
Kontinuitet och stabilitet	8
Glädje	7
Idrottslig framgång	6
Hälsa	1
Aktiv del i samhället	0
Demokratisk organisering	0

Prioriterade framgångsfaktorer	Antal fokusgrupper
Bra idrottsledarskap och idrottslig verksamhet	26
Bra organisation	21
Engagemang och eldsjäl	20
Delaktighet och gemenskap	18
Omvärldskontakter	12
Mål, vision och värderingar	12
Bra anläggning, lokaler och utrustning	10
Bra ekonomi	9
Förändringsbenägenhet	8
Glädje	7
Utbildning och personlig utveckling	7
Kontinuitet och stabilitet	5
Många medlemmar	4
Idrottslig framgång	2
Aktiv del i samhället	0
Hälsa	0
Demokratisk organisering	0

