

Ideellt arbete och föreningsdemokrati

Det demokratiska ledarskapets krav och utmaningar i IF Stoor – en fallstudie

Jonny Hjelm

Umeå universitet

<jonny.hjelm@umu.se>

Abstract

Sport management and democracy.

Demands and challenges of leadership in a multi-sport club

In this case study, decision-making processes in the sport club 'IF Stoor' are analysed with a focus on so called voluntary "key actors" and their involvement in formal and informal decision-making processes. The aim of the study is to provide knowledge about how eleven key actors in a large sport club like IF Stoor – with approximately 3,000 members, many organisational levels but relatively few members involved in the formal decision-making bodies – acted and handled democratic claims and at the same time tried to secure the voluntary based sport production. The analysis shows that the key actors were involved continually in the club's two parallel decision-making processes. There were formal decision-making bodies with statutes-directed processes which strengthened the club's organization and economy. There were also informal, spatially indefinite and practice-driven decision-making processes that existed parallel with the formal ones. The informal decision-making processes, which had participatory qualities, involved a large part of the club's about 150 leaders. This applied in particular to the coordinators of the club's 10 sport sections – here labelled as key actors – who acted and functioned as organisational "nodes" in the decision-making processes. These coordinators, but also many other categories of members – especially leaders and athletes (and supportive relatives) – represented, in accordance with Ahrne & Papakosta's organisational theory, 'resources', who occasionally engaged in participatory democratic discussions, negotiations and decisions. A conclusion drawn from this case study is that when informal decision-making processes are included in the analyses, a relatively large number of the club 150 leaders were involved in collective decision-making.

Keywords: sport club, organisational theory, democracy, decision-making processes, formal decision, informal decision, key actors

Inledning

*Det är ju jag som är spindeln i nätet, det går ju inte komma ifrån.
Men jag försöker ju vara så demokratisk som jag kan.*

Sektionsordförande och aktiv idrottsutövare,
Idrottsföreningen Stoor.¹

Verksamheten i Sveriges omkring 20 000 idrottsföreningar vilar i huvudsak på det oavlönade frivilligarbete som utförs av dess medlemmar.² Det är ett av föreningsidrottens verkliga kännetecken, inte bara i Sverige utan i hela världen. "Without volunteers, no sport or sport system is possible", som några idrottsforskare kärnfullt formulerade det 2014.³ Av den svenska idrottsrörelsens drygt tre miljoner medlemmar uppskattas omkring 600 000 ha ledaruppdrag av olika slag.

Idrottsledarna förväntas lära ut idrottsliga färdigheter till barn, ungdomar och vuxna men också vikten av att tillägna sig en hälsosam och fysiskt aktiv livsstil.⁴ Idrottsledarna förväntas dessutom respektera och delta i idrottsföreningarnas demokratiska beslutsprocesser. Föreningsstyrelseledamöter och andra medlemmar i ledande positioner bör överhuvudtaget – enligt exempelvis den danske idrottsforskaren Karsten Østerlund – understödja etablerandet av en inkluderande, lyhörd föreningskultur, präglad av besluts- och kommunikationsprocesser av nerifrån-och-upp karaktär.⁵ Detta gäller inte minst idrottsföreningarna i de skandinaviska

1 Fingerat föreningsnamn.

2 Ett tack till mina projektkollegor Sofia Isberg och Maria Rönnlund för värdefulla synpunkter på denna text (projektnamn: Föreningsidrottens demokratiföstran).

3 Caroline Ringuet-Riot, Graham Cuskelly, Chris Auld & Dwight H. Zakus (2014), "Volunteer roles, involvement and commitment in voluntary sport organizations: evidence of core and peripheral volunteers, *Sport in Society*, 17:1, s 116. Se även t ex Benjamin Thomas Egli, Torsten Schlesinger, Marielle Splinter & Siegfried Nagel (2016), "Decision-making processes in football clubs associated with an external advisory programme", *Sport, Business and Management: An International Journal*, vol. 6, nr 4, s 386–406; Pamela Wicker & Kirsten Hallman (2013), "A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers", *European Sport Management Quarterly*, 13:1, 110–139; Philip Swierzy, Pamela Wicker och Christoph Breuer (2017), "The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis", *Sport Management Review*.

4 Se t ex Eivind Å. Skille (2010), "Competitiveness and health: The work of sport clubs as seen by sport clubs representatives – a Norwegian case study", *International Review for the Sociology of Sport*, 45 (1), 73–85.

5 Karsten Østerlund (2013), "Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment", *European Sport Management Quarterly*, 13:2, 143–165. Se även Ansgar Thiel & Jochen Mayer (2009), "Characterics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective", *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 81–98;

ka länderna där de nationella idrottsrörelserna har folkrörelsestatus med starka demokratiska konnotationer.⁶

Med utgångspunkt i ett föreningsdemokratiskt perspektiv beskrivs och analyseras i denna artikel elva idrottsledares arbete i en svensk idrottsförening, med ett tidsmässigt fokus på 2011–2016. Det rör sig som en föreningsordförande och tio sektionsordförande i en relativt stor idrottsförening med omkring 3 000 medlemmar och tio sektioner (2016); här kallad Idrottsföreningen Stoor. Samtliga elva idrottsledare kan beskrivas som så kallade ”eldsjälar”, eller ”core volunteers” och ”key actors” som de benämnts inom internationell forskning.⁷

Syftet är att ge en fördjupad förståelse av en idrottsförenings kommunikations- och beslutsprocesser och hur nyckelpersoner påverkade dessa men också beskrev – och tänkte kring – sitt medverkande i dessa processer. Hur balanserades exempelvis krav på snabba beslut rörande den idrottsliga verksamheten mot medlemmarnas rätt till medinflytande vid beslutsfattande? Hur agerade nyckelpersonerna vidare i frågor som rörde intern resursfördelning; ett vanligt konfliktämne enligt tidigare forskning.⁸ Min ambition är även att – via de elva idrottsledarnas kunskaper och erfarenheter men också på basis av skriftligt föreningsmaterial – ge huvuddragen i IF Stoor's formella och informella beslutsprocesser utifrån ett demokratiperspektiv.⁹ Vilken roll hade de formella demokratiska organen och vilken typ av frågor hanterades vid sidan av dessa, och hur gick dessa processer till? Tanken är att de informella processerna kan ha varit extra framträdande i en stor idrottsförening som IF Stoor med dess komplexa organisationsstruktur (vertikalt och horisontellt). I samband med detta problematiseras även föreningens sex personer starka kansli och dess organisatoriskt-administrativa stödfunktioner och hur dessa harmoniserade med föreningens demokratiska procedurer (av detta skäl har

Bjarne Ibsen & Ørnulf Seippel (2010), ”Voluntary organized sport in Denmark and Norway”, *Sport in Society*, 13:4, 593–608.

6 Nils Asle Bergsgard & Johan R. Norberg (2010), ”Sports policy and politics – the Scandinavian way”, *Sports in Society*, 13:4, 567–582.

7 Ringuet-Riot, Cuskelly, Auld & Zakus 2014; Se även Egli, Schlesinger, Splinter & Nagel 2016.

8 Se t ex Magnus Forslund, *Ledning av idrottsföreningar. Berättelser från gräsrotsnivå*, Malmö 2012.

9 Med formella beslutsprocesser avses i denna artikel de processer som – såväl när det gällde beslutsprocessernas *former* som sakfrågornas *avgöranden* – fann stöd och vägledning i föreningens stadgar, styrdokument och skriftliga delegationsordningar. Med informella beslutsprocesser avses enkelt uttryckt motsatsen, att sådant stöd saknades.

även kanslichefen intervjuats).¹⁰ I studien belyses även IF Stoors åtgärder för att stärka klubbkänslan – inklusive understödja föreningens historiska narrativ – och hur de elva idrottsledarna upplevde, och medverkade i, dessa åtgärder och vilken betydelse de hade ur ett föreningsdemokratiskt perspektiv. Tidigare forskning har framhållit att föreningsidentiteten, vi-känslan, påverkar idrottsföreningars beslutsfattande.¹¹

Idrottsforskningen har övertygande visat att idrottsledares arbetsinsatser är av helt avgörande betydelse på idrottsföreningsnivå, men bara i begränsad omfattning problematiserat detta arbete ur ett föreningsdemokratiskt perspektiv. Empiriska studier av detsamma saknas också i stor utsträckning. Föreliggande fallstudie syftar till att öka vår kunskap om nyckelpersoners deltagande i besluts- och kommunikationsprocesser på idrottsföreningsnivå och dess föreningsdemokratiska implikationer.

Inledningsvis behandlas kortfattat den svenska idrottsrörelsens demokratiska strukturer och demokratifostransuppdrag. Efter detta avsnitt kommer mitt teoretiska ramverk och tidigare forskning följt av en redovisning av källor, metod och etiska överväganden. Jag beskriver därefter IF Stoors historia, organisationsstruktur och verksamhet. I resultatdelen behandlas IF Stoors formella och informella beslutsorgan/-beslutsprocesser och gemenskapsstärkande åtgärder. Artikeln avslutas med en sammanfattande diskussion.

Den demokratiska idrottsrörelsen

Den svenska idrottsrörelsen ska vara demokratiskt organiserad.¹² Den ska vara öppen för alla och vägledas av devisen ”en medlem – en röst”. Här åsyftas framförallt medlemmarnas rätt att närvara vid årsmöten och göra sin röst hörda, inklusive delta i val av föreningsordförande och ledamöter till föreningsstyrelsen. Årsmöte och föreningsstyrelse är de två viktigaste formella beslutsorganen i en förening.

Idrotten erbjuder alltså deltagande i demokratiskt organiserade beslutsprocesser, men också i övrigt aktiviteter som ska värna allas lika värde, tolerans och kollektiv gemenskap. Det här är några viktiga skäl till

10 Stora, komplexa idrottsföreningar med anställda kan enligt tidigare forskning dämpa medlemmars intresse att engagera sig ideellt. Se den genomgång av forskning som görs i Wicker & Hallman (2013), s 131. Men forskningens slutsatser är på denna punkt inte helt entydiga, se Swierzy, Wicker och Breuer (2017), s 3.

11 Se t ex Egli, Schlesinger, Splinter & Nagel (2016), s 387-388; Forslund 2012.

12 Christer Pallin, ”Svensk idrotts organisation och uppbyggnad – ur ett associationsrättsligt perspektiv”, Riksidrottsförbundet, Stockholm 2013.

att föreningsidrotten har beskrivits som en skola i demokrati – och även ett skäl till att den erhåller ett betydande ekonomiskt stöd från stat och kommuner.¹³

Studier av den föreningsidrottsliga praktiken visar dock att det är relativt få medlemmar som finner det viktigt att närvara när föreningarna kallar till årsmöten. Få är vidare intresserade av att väljas till styrelseuppdrag.¹⁴ Idrottsrörelsen i Norge har liknande problem, vilket framgår av den norska demokratirapporten *Idrettsdemokratiet – makt og styring i idretten*.¹⁵ Medlemmarnas engagemang och involvering i de formella beslutsorganen minskar också i samma takt som föreningarnas storlek ökar. Detta är huvudresultatet i den relativt nyligen publicerade rapporten *Vem håller i klubban? Om demokrati och delaktighet i idrottsföreningar*.¹⁶ I några fallstudier med historiska perspektiv har stora, elitsatsande idrottsföreningar utpekats som föreningsdemokratiskt undermåliga organisationer med ”stort avstånd” mellan medlemmar och föreningsstyrelse. Här framstår alltså kombinationen av föreningsstorlek och elitidrottsliga målsättningar som problematiska ur ett föreningsdemokratiskt perspektiv.¹⁷

Men alla beslut i en idrottsförening fattas inte vid årsmöten och i föreningsstyrelser. Detta framhålls av idrottsforskaren Bjarne Ibsen i

13 Johan R Norberg, ”Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt”, Riksidrottsförbundet, FoU-rapport, 2004:6, Stockholm 2004.

14 Se t ex Sofia Petersson, Hector Catásus & Eva Danielsson, *Vem håller i klubban? Om demokrati och delaktighet i idrottsföreningar*, Centrum för idrottsforskning 2016:1, Stockholm 2016. Mönstret är för övrigt detsamma inom många andra folkrörelser. Det är alltså inget unikt för idrottsrörelsen. Se t ex Joachim Vogel, Erik Amnå, Ingrid Munck, Lars Häll, *Föreningslivet i Sverige. Välfärd, Socialt kapital, Demokratiskola*, Levnadsförhållanden, Rapport nr 98, Statistiska Centralbyrån, Stockholm 2003; Torbjörn Einarsson, *Medlemsorganisationen. Individ, Organisationen och Samhället*, Göteborg 2011.

15 Bernard Enjolras & Ragnhild Holmen Waldahl, *Idrettsdemokratiet – makt og styring i idretten*, Oslo 2009. Se även Egli, Schlesinger, Splinter & Nagel (2016), s 387–388.

16 En viktig förklaring är enligt rapportförfattarna att relativt många medlemmar i en liten förening vanligen engageras i styrelsearbetet och även förväntas infinna sig på årsmöten och andra viktiga föreningsmöten. Petersson, Catásus & Danielsson (2016). Missnöjda medlemmar kan också, som företagsekonomen Torbjörn Einarsson visat, lämna en stor förening för att bilda en ny, liten idrottsförening för att på detta sätt få ökat inflytande över det egna idrottandets villkor. Torbjörn Einarsson, *Medlemskap i den svenska idrottsrörelsen. En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*, Stockholm 2008, s 89 ff. I företagsekonomen Magnus Forslunds studie av en idrottsförening med omkring 100 medlemmar framstår också föreningsstorleken, och uppsplittningen på flera sektioner, som en delförklaring till föreningens organisatoriska ”rörighet”. Forslund 2012.

17 Se t ex Daniel Alsarve, *I ständigt strävan efter framgång? Föreningsdemokratin i innehåll och villkor i Örebro Sportklubb 1980–89*, Örebro 2014; Björn Horgby & Christer Ericsson, ”Idrottsrörelsen och demokratin – fyra styrmodeller”, *Idrott, Historia & Samhälle. Svenska idrottshistoriska föreningens årsskrift* 2015, Stockholm 2015.

en kritisk kommentar till den norska demokrati rapporten. Ibsen menar att årsmötet ofta fungerar som en symboliskt värdefull ”ritual” och att många viktiga beslut – inklusive diskussioner av förhandlande karaktär – äger rum på ett ”mere uformellt plan”.¹⁸ De informella beslutsprocessernas betydelse betonas även i nyare svensk forskning om demokratin i idrottsföreningar.¹⁹ Här framhålls att idrottsföreningar har två parallella beslutsprocesser. Å ena sidan finns de formella beslutsorganen och dess stadgestyrd processer, och åtminstone på ytan vertikal organisationslyhördhet (att efterleva och respektera beslut, krav och önskemål från högre organisationsnivåer), å andra sidan finns informella, rumsligt obestämda och praktisknära beslutsprocesser av mångskiftande karaktär.²⁰

Demokrati, ideella organisationer och resurser

Demokratimodeller

Begreppet demokrati kan användas för att beskriva värden och förhållningssätt, och det är också så som demokratin inom idrottsrörelsen ofta problematiserats inom svensk idrottsforskning; som en social miljö där individer lärt sig att visa hänsyn, tolerans och så vidare.²¹ Men demokrati kan också användas för att beskriva hur beslut fattas, vilket avspeglas i synonymen ”folkstyre”. Det är demokrati i denna senare betydelse som fokuseras här. Demos utgörs i detta fall av IF Stoors medlemmar;

18 Bjarne Ibsen, ”Idrott och demokrati i Norge”, *drottsforum.org*. Recension publicerad 2009-12-16, https://idrottsforum.org/ibsbja_enjolras-waldahlo91216/ hämtad 180507. För liknande synpunkter på den norska idrottsdemokrati rapporten, se Jan Ove Tangen, ”Forskning på demokrati og makt i den frivillige idretten i Norge – noen refleksjoner”, *idrottsforum.org* 2009-11-11, <https://idrottsforum.org/articles/tangen/tangen091111.html>, hämtad 180507.

19 Se t ex Forslund 2012; Jonny Hjelm, Sofia Isberg & Maria Rönnlund, ”Idrottsföreningens isolerade öar”, i Christine Dartsch, Johan R Norberg & Johan Pihlblad (red), *Föreningen, laget och jaget. 7 perspektiv på idrottens effekter*, Centrum för idrottsforskning 2016:2, Stockholm 2016; Einarsson 2008.

20 Det är också detta som delförklarar idrottsföreningsnivåns ”tröghet” vad gäller implementering av olika uppförande kommande innovativa idéer och praktiker. Här avses alltså medlemmarnas benägenhet att göra som ”man” alltid gjort, oavsett vad som bestämts i föreningsstyrelser och andra beslutsorgan högre upp i idrottsrörelsens representativa demokratikedja.

21 Se t ex Josef Fahlén & Paul Sjöblom, ”Good sport environments: A study of collective fundamental values and their importance for activity principles in Swedish club sport”, *Swedish journal of sport research*, 1: 1–28, 2012; Johan R Norberg, ”Föreningen, laget och jaget – en introduktion”, i Dartsch, Norberg & Pihlblad 2016; Ørnulf Seip, ”På vilka sätt kan föreningsidrott ha demokratiska effekter”, i Dartsch, Norberg & Pihlblad 2016.

idrottsutövande barn och ungdomar, föräldrar och de idrottsledare – huvudpersonerna i denna studie – som hade ett övergripande ansvar och regelbundet deltog i beslutsfattandet.

Ju större demos, desto svårare är det att realisera det demokratiska idealet om allas medbestämmande och delaktighet – så skulle en vanlig tematik inom demokratiforskningen kunna sammanfattas.²² Samma tema har funnits i den politiserade diskussion som rört kommunsammanslagningar, storregionsbildningar och Europeiska unionen (EU).²³

Demokratiforskning utgår ofta från idealtypiska demokratimodeller som representerar olika sätt att göra demokrati. En vanlig modell med stark förankring i den svenska folkrörelsetraditionen är den representativa demokratimodellen, även kallad ”valdemokrati”, där individer väljer representanter som för deras talan i enlighet med ett stipulerat regelverk (exempelvis föreningsstadgar). Demokratideltagandet antas vara av periodisk karaktär då aktivitetsgraden går i vågor och är som högst vid val av representanter. Mellan valen fattar de valda representanterna beslut i och genom verksamheten i exempelvis maktresursstarka politiska institutioner (riksdag och regering) och styrelser.

En annan idealtypisk modell utgörs av den deltagardemokratiska modellen. I denna betonas vikten av att så många som möjligt regelbundet deltar i samtal och beslutsfattande. Ju fler som involveras, desto större chans att fattade beslut också efterlevs. I denna modell beaktas även kvaliteten på de förhandlingar som föregår besluten. Medborgarandan, eller i detta fall föreningsandan, utvecklas inte enbart genom den representativa demokratis strukturer. Individerna måste också ges autonomi och i olika slag av ”gemensam självförvaltning i största möjliga utsträckning själva ordna sina liv”.²⁴ Genom att öppet presentera sina ståndpunkter och argument samt lyssna på andras argument och försöka hitta gemensamma lösningar utvecklas och fördjupas individers tänkande och förståelse för andra synsätt. I realiteten påverkas dock individers demokratiska agens av subjektiva och objektiva faktorer vilket bidrar till ojämlika möj-

22 Se t ex SOU 2000:1, *En uthållig demokrati! Politik för folkstyrelse på 2000-talet*. Slutbetänkande från Demokratiutredningen, Stockholm 2000.

23 Inom EU är det den så kallade närhetsprincipen (eller subsidiaritetsprincipen) som ska minska avståndet mellan EU-ländernas befolkningar och beslutsfattarna. Närhetsprincipens allmänna innebörd är att beslut ska fattas på lägsta ändamålsenliga nivå. Jörgen Hettne, ”Subsidiaritetsprincipen: Politisk granskning eller juridisk kontroll?”, Rapport nr 4, april 2003, utgiven av Svenska institutet för europapolitiska studier, Stockholm 2003.

24 SOU 2000:1, s 20.

ligheter att påverka beslutsprocesser och i slutändan även de beslut som fattas.²⁵

Idrottsföreningens resurser

Individer i olika samhällsorganisationer, i olika slags demos, representerar också resurser, inte enbart demokratiska subjekt involverade i eller berörda av beslutsprocesser. Och eftersom samhällsorganisationer har olika beskaffenhet så har också individer – i de konkreta organisationskontexterna – olika resursmässiga kvaliteter. Sociologerna Göran Ahrne och Apostolis Papakostas har med utgångspunkt i ett resursmobiliseringssteoretiskt synsätt funnit fyra grundläggande samhällseliga organisationstyper. En av dessa, och den som är av intresse här, är ”medlemskapsorganisationen”.²⁶ Hit hänförs de svenska folkrörelserna, exempelvis den svenska idrottsrörelsens organisationer, såväl nationella förbund som lokala idrottsföreningar.

Medlemskapsorganisationens karaktäristika är enligt Ahrne och Papakostas att den är arbetskraftsintensiv och av detta skäl beroende av förmågan att mobilisera de frivilligt anslutna medlemmarna. Organiseringen syftar till att ”samordna och multiplicera likasinnade människors ansträngningar och resurser”.²⁷ Men enligt Ahrne och Papakostas gällde detta framför allt i den tidiga folkrörelsehistorien. Medlemskapsorganisationerna genomgick under 1900-talet en rationaliseringsprocess som innebar att mänskligt arbete inte längre behövdes i samma utsträckning. Med stöd i en rapport från 1990-talets början hävdar Ahrne och Papakostas att idrottsrörelsens medlemsavgifter och nedlagda ideella arbete då utgjorde ungefär hälften av den totala resurstillförseln. På idrottsföreningsnivå hade, förklaras det vidare, ”många idrottsföreningar kommersialiserats”. Med det åsyftades exempelvis intäkter från entréer, försäljning ”av diverse klubbrelaterade prylar” samt spel och lotterier.²⁸

25 Litteraturen om olika demokratimodeller är omfattande. För en idrottsrelaterad beskrivning av olika demokratimodeller, se Enjolras & Holmen Waldahl 2009.

26 Typens fullständiga benämning är ”frivilligorganisationer med medlemskap som grundläggande tillhörighetsform”. Göran Ahrne & Apostolis Papakostas, *Organisationer, samhälle och globalisering. Tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*, Studentlitteratur, Lund 2014, s 44 o 144. De tre övriga är stater och medborgarskap, familjer/släkter med släktskap och äktenskap som grundläggande tillhörighetsform och slutligen företag med ägande och anställning som grundläggande tillhörighetsform.

27 Ahrne & Papakostas 2014, s 144.

28 Ibid, s 145.

Medlemskapsorganisationernas successiva rationalisering gjorde dem alltså allt mindre beroende av medlemmar, och i synnerhet aktiva medlemmar.²⁹ Ahrne och Papakostas slutsatser och förklaringar rörande medlemskapsorganisationernas minskade medlemstal och minskade beroende av aktiva medlemmar förefaller inte fullt ut giltig för idrottsrörelsen. Det mest uppenbara är givetvis att idrottsrörelsen inte haft den kraftiga medlemsminskning som drabbat övriga folkrörelser och dessutom fortfarande, vid 2010-talets början, fortfarande låg på en förhållandevis hög nivå (ca 3 miljoner medlemmar). Olika studier visar också att idrottsföreningarna fortfarande är mycket beroende av ideellt arbete och att dylikt arbete också under 2000-talets början utfördes i betydande omfattning. I SCB-rapporten *Föreningslivet i Sverige* (2003) konstaterades exempelvis att idrottsrörelsen skiljde ut sig från övriga föreningsbildningar genom den relativt höga andelen ”aktiva” medlemmar på lokal nivå, i idrottsföreningarna.³⁰ Det obetalda arbetet har nyligen uppskattats motsvara ca 70 000 årsarbeten.³¹ I enlighet med resursmobiliseringsteorin indikerar detta att idrottsrörelsen *fortfarande* är starkt beroende av sina medlemmar och det arbete dessa nedlägger.

Resursmobiliseringsteorins förtjänster är dess fokus på medlemskapsorganisationernas beroende av frivilligt, oavlönat mänskligt arbete, och att den skiljer ut sig från andra samhällseliga organisationstyper på denna punkt. Teorin bidrar vidare – vilket gör den föreningsdemokratiskt relevant – till att aktualisera frågan om hur oavlönat föreningsarbete organiseras. Att ”samordna och multiplicera likasinnade människors ansträngningar och resurser” i en ideell medlemsstyrd förening görs inte utan beslut och något slags övergripande organisering.

Idrottsföreningarnas tjänsteproduktion – tillhandahållandet av produkten ”idrott”/fysisk aktivitet – har i svensk och internationell idrottsforskning beskrivits som decentraliserade, kaosliknande verksamheter med ständiga ad hoc-lösningar och överlag reaktiva beslutsprocesser.³² Begreppet ”organized anarchies” har använts för att illustrera och lyfta

29 Det var enligt detta synsätt inte medlemmarna som från och med 1900-talets mitt i ökad utsträckning lämnade politiska partier, fackföreningar, nykterhetsorganisationer osv., utan istället medlemskapsorganisationerna som övergav individerna (medlemmar och presumtiva dito). Basaktiva medlemmar hade, något tillspetsat, blivit onödiga och resurskrävande (de lämnade motioner som skulle hanteras, opponerade sig mot fattade beslut osv.).

30 Vogel et al. s 29 ff. Se även t ex *Idrotts-Sverige, en presentation av Riksidrottsförbundet*, Stockholm 2010.

31 *Idrotts-Sverige, en presentation av Riksidrottsförbundet*, s 15.

32 För en empirisk studie som lyfter fram denna aspekt – reaktiva beslut på idrottsföreningsnivå – se Egli, Schlesinger, Splinter & Nagel (2016).

fram idrottsföreningens karaktäristika.³³ Ofta saknas exempelvis uttryckliga arbetsbeskrivningar, delegationsordningar och systematiska kvalitetsuppföljningar. Explicita målsättningar med verksamheten, kommunicerade till ledare och övriga medlemmar, saknas kanske också, vilket kan bidra till att försvåra rekryteringen av nya ledare. Det gäller särskilt personer utan tidigare erfarenhet i den egna föreningen.³⁴ Arbetet utförs vanligen på så kallad obekvämt arbetstid, kvälls- och helgtid, och är ibland mycket intensivt för att därefter – periodvis – vara av mer underhållsliknande karaktär.

Ett viktigt skäl till detta organisationstillstånd på idrottsföreningsnivå – och de kompetenskrav och arbetsvillkor som följer av detta – synes vara den konstanta resursbristen (materiellt men också personellt, det vill säga, ideellt arbetande medlemmar). Idrottsföreningarna hamnar i en ond cirkel där några få gör mycket – med konsekvenser för såväl produktionsprocessens kvalitet som föreningens demokratiska procedurer – vilket riskerar avskräcka andra medlemmar från att engagera sig i verksamheten vilket leder till resursknapphet osv.³⁵

Källor, metod och etiska överväganden

Fallstudiens styrka är generellt möjligheten att ingående, och på djupet, beskriva och analysera komplicerade sociala processer, i detta fall idrottsledares deltagande och tankar om en idrottsförenings besluts- och kommunikationsprocesser.³⁶ Fallstudiens svaghet är givetvis svårigheterna att generalisera och säga något om – som i detta fall – huruvida resultaten är representativa för idrottsledare i idrottsföreningar som *inte* studerats. Med *flera* fallstudier ökar möjligheterna att generalisera, vilket är en huvudtanke i det forskningsprojekt som denna fallstudie ingår i.

33 Torsten Schlesinger, Christoffer Klenk och Siegfried Nagel (2015), "How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs", *Sport Management Review*, 18 193–206. Se även Egli, Schlesinger, Splinter & Nagel (2016) deras diskussion om "organized anarchies" på idrottsföreningsnivå, s 388–389.

34 Se t ex Wicker & Hallman (2013).

35 Se t ex Wicker & Hallman (2013), s III. För en diskussion om föreningsekonomi, resurser i övrigt, och medlemsrekrytering, se Swierzy, Wicker och Breuer (2017), s 3–5.

36 Fallstudiens förtjänster formuleras på följande vis av en grupp tyska idrottsforskare som också intresserat sig för beslutsprocesser i idrottsföreningar: "Only case studies make it possible to capture the complexity of decision-making processes adequately and develop a holistic understanding of the phenomena involved." Schlesinger, Klenk, Nagel 2015, s. 197.

Föreliggande fallstudie baseras i huvudsak av föreningsmaterial för åren 2011–2016 samt timslånga intervjuer med föreningsordförande, kanslichef och tio sektionsordförande. Intervjuerna genomfördes november 2016–januari 2017 och gjordes på platser som informanterna föreslog.³⁷ Intervjumetoden erbjuder en möjlighet att analysera de informella beslutsprocesserna då dessa ofta saknar skriftlig dokumentation. Intervjuerna finns på ljudfiler i min ägo kompletterade med noggrant gjorda minnesanteckningar.³⁸ Föreningsstyrelseprotokollen har granskats på plats i föreningens lokaler medan övrigt skriftligt föreningsmaterial har lånats eller erhållits som gåva av föreningen.

Vid analysen av källmaterialet har givetvis tidigare forskning använts som utgångspunkt. Det inkluderar det som tidigare publicerats inom ramen för det forskningsprojekt som pågått sedan 2014.³⁹ Med beaktande av tidigare forskning samt upprepade analyser av källmaterialet har viktiga teman urskilts och skrivits fram och problematiserats. Det sistnämnda inkluderade en mer renodlad teoridriven syntetiserande analys.

De intervjuade gavs senare möjlighet att ta del av direkta citat av dem själva, samt delar av analys och resonemang i anslutning till dessa citat. Det rörde sig om citat/textavsnitt i ett manuskript (augusti 2017). I några få fall resulterade detta i att citaten kortades eller ströks (och istället refererades).⁴⁰ De gavs även möjlighet att läsa avsnittet ”Inledning” samt avslutningen. Uppsatsens huvudresultat presenterades muntligt vid ett föreningsstyrelsemöte i september 2017.

I mina initiala kontakter med föreningen våren 2016 diskuterades behovet av att så långt som det var möjligt värna föreningens och informanternas anonymitet. Det här var givetvis också något som inledningsvis togs upp vid intervjuerna. Anonymiteten har beaktats så till vida att vissa enkla sakuppgifter utelämnats och/eller justerats en aning. Föreningsnamnet är fiktivt och inga personnamn förekommer i texten. För att värna anonymiteten har också citat från intervjuerna med sektionsordförandena oftast använts *utan* att notbeläggas (alltså vem som sagt vad). Detsamma gäller vissa resonemang som åberopar informanternas utsagor.

³⁷ De allra flesta intervjuerna gjordes i anslutning till informanternas arbetsplatser.

³⁸ Minnesanteckningarna ger en överblick av källmaterialet och underlättar sökning i ljudupptagningarna. Föreliggande projekt har saknat resurser som möjliggjort utskrift/digitalisering av intervjuerna och därmed användande av digitala metoder för textanalys.

³⁹ Se not 2.

⁴⁰ Huvudskälet var att de önskade nyansera det som sagts muntligt och mer eller mindre oöverlagt.

Samtidigt är det svårt att utelämna viktiga empiriska sakförhållanden eftersom dessa i hög grad påverkat föreningens beslutsprocesser. Det här gäller exempelvis det mest grundläggande, föreningens storlek och många sektioner, däribland några sektioner med så kallade vinteridrotter. Viktiga föreningsdemokratiska utmaningar är också knutna till idrotts-specifika verksamheter, exempelvis byggande, ägande och drift av en konstgräsfotbollsplan, och kan knappast behandlas utan en betydande konkretion. Jag har efter bästa förmåga försökt balansera detta konkretionsbehov mot strävandet att säkra deltagande förenings/informanters anonymitet.

IF Stoors historia, verksamhet och organisation

En lång historia

I början av 1900-talet bildade några unga män bosatta i en svensk stad IF Stoor. I klubben idrottades det året om, men man anordnade också regelbundet sociala aktiviteter, utflykter, fester och danser, allt för att fylla fritiden med meningsfullt innehåll. Det handlade också om att stärka föreningens ekonomi, där särskilt dansarrangemangen var viktiga. Några av de viktigaste idrottsgrenarna var friidrott, längdskidor, backhoppning, simning, skridsko och cykel. Under 1910- och 1920-talen var IF Stoor en av stadens största och mest framgångsrika idrottsföreningar.⁴¹ Med tiden kom klubben också att utmärka sig på nationell nivå med SM-vinster i flera idrotter.

IF Stoor saknade länge egna idrottsanläggningar och istället utnyttjades kommunens anläggningar eller naturen som när det gällde längdskidåkning, cykel och skridsko. Protokoll, prissamlingar och idrottsutrustningar flyttades under många decennier runt mellan olika adresser i staden. Efter många turer och förhandlingar med kommunen lyckades man i början av 1970-talet få en tomt av kommunen i ett av stadens ytterområden. IF Stoor lyckades även utverka ekonomiskt stöd från kommunen för att på tomten bygga två hyresfastigheter. I en av fastigheternas källare inrymdes en klubblokal. Det var en viktig milstolpe i IF Stoors historia. I föreningens hundraårshistorik förklaras ”Det framfördes en del kritik mot bygget. ’Sälj tomten och fördela pengarna på de olika sek-

⁴¹ Om inget annat anges så baseras detta avsnitt på föreningens historik utgiven vid dess hundraårsjubileum.

tionerna', menade man från flera håll. Men det har visat sig att denna satsning var en mycket god investering.⁴²

I samband med fastighetsbygget anställdes en kanslist. Under de nästkommande decennierna blev de kanslianställda successivt allt fler och några år in på 2000-talet fanns fyra anställda, en personalstyrka som 2016 utökats till sex anställda. Under samma period, 1970 till 2016, kom IF Stoor att bygga ytterligare två anläggningar, en bordtennishall och en konstgräsplan för fotboll med mindre läktare, där dock tomtmarken ägdes av kommunen. Anläggningarna sköttes av tre bolag kontrollerade av IF Stoor.⁴³

Föreningens verksamhet expanderade relativt kraftigt från och med 1970-talet och de idrottsliga framgångarna var betydande. Från och med 2010–2011 ökade föreningens medlemstal kraftigt, från knappt 2 000 medlemmar till närmare 3 000 2016, fördelade på tio sektioner med totalt omkring 70 sektionsstyrelseledamöter. Totalt fanns i IF Stoor 2016 omkring 150 idrottsledare.⁴⁴ En del av klubbens sektioner har varit relativt självständiga. Det finns indikationer på att en del sektionsaktiva eldsjälur genom åren upplevt sektionerna som "föreningar". Periodvis har det funnits konflikter och inre påfrestningar där hela sektioner, eller delar av sektionernas medlemmar, lämnat föreningen.⁴⁵ Föreningen fanns i en stad med drygt 110 000 invånare där det också fanns andra idrottsföreningar med likartade verksamheter (2010-talet).

IF Stoor var som framgått en så kallad fleridrottsförening. Detta är en idrottsföreningstyp som blivit allt ovanligare i Sverige och istället dominerar specialidrottsföreningstypen stort.⁴⁶ I slutet av 1940-talet var andelen fleridrottsföreningar omkring 60 procent, en andel som i början av 2010-talet minskat till ca 10 procent.⁴⁷ En anledning är svårigheterna

42 Ibid, s 116

43 Detta stycke baseras på IF Stoors Verksamhetsberättelser 2011–2016, samt – vad gäller bolagen – även på intervjuer med IF Stoors föreningsordförande samt kanslichef.

44 IF Stoors Verksamhetsberättelser 2011–2016.

45 I föreningens hundraårshistorik kan man exempelvis, när bordtennissektionens bildande 1962 ska förklaras, läsa att "föreningen startades", s 19.

46 En fleridrottsförening som IF Stoor hade därmed också en komplex organisatorisk, föreningsdemokratisk överbyggnad då man, utöver medlemskapet i RF och tio specialidrottsförbund (SF), hade medlemskap i tio specialdistriktsförbund (SDF) och ett distriktsförbund (DF), med bland annat representations- och förslagsrätt. För IF Stoors sektioner, i synnerhet de med elitidrottsverksamhet, utgjorde SF:n/SDF:n viktiga aktörer, samtidigt som sektionerna var underställda föreningsstyrelsen. IF Stoors kontakter "uppåt", med SF/SDF/DF och RF kan av utrymmesskal inte behandlas närmare i denna studie.

47 Uppgifterna hämtade i Roland von Euler "Idrottsrörelsen av i dag", i Sten Svensson (red). *Svensk idrott. En ekonomisk, historisk och sociologisk undersökning utförd på uppdrag*

att komma överens över sektionsgränserna, i synnerhet i frågor som rör föreningsekonomi.⁴⁸ IF Stoor tillhörde också de relativt få föreningar i Sverige – omkring 3–4 procent av de ca 20 000 föreningarna – som hade fler än 1 000 medlemmar.

Organisation och verksamhet

I föreningsstadgarnas ändamålsparagraf preciserades (reviderade 2015) att IF Stoors verksamhet skulle ”kännetecknas av idrottslig mångfald” och erbjuda medlemmar livslångt idrottande på olika nivåer. Det var en idrottsförening med plats för barn, ungdomar och vuxna med olika idrottsliga ambitioner och kompetenser, inklusive de som ville tillhöra den yppersta eliten.⁴⁹

Alla IF Stoors anställda utom kanslichefen hade olika slags bidragsfinansierade anställningar vilket bidrog till att hålla nere föreningens löne-kostnader.⁵⁰ Föreningens omsättning åren 2011–2016 låg vanligen kring 10–15 miljoner kronor. IF Stoor hade årligen omkring 4 000–5 500 bidragsberättigade sammankomster.

Fyra av IF Stoors tio sektioner var relativt stora där tre hade mellan 700 och 800 medlemmar och en sektion närmare 500 medlemmar. Internt i IF Stoor kallades de också ibland för ”de fyra stora”; fotbollssektionen, friidrottsektionen, skidsektionen och bordtennissektionen. Av de sex övriga sektionerna hade flera så få som 20–25 medlemmar, några av de övriga omkring 40–50 medlemmar. Den största av de små sektionerna, orienteringssektionen, hade ca 140 medlemmar. Knappt 90 procent av föreningens medlemmar fanns alltså i fyra av föreningens tio sektioner. Ingen av IF Stoors sektioner hade någon idrottslig verksamhet i omedelbar anslutning till kansliet, som alltså låg insprängd i ett bostadsområde.⁵¹

Ett annat sätt att värdera föreningens sektioner storleksmässigt är att utgå från sektionernas verksamhetsomfattning – antal bidragsberättigade

av Sveriges riksidrottsförbund med anledning av dess femtioårsjubileum, Stockholm 1953, s 168–211.

48 Christer Pallin, ”Hålla samman eller dela upp föreningen”, *Faktabäfte nr 4, RF Juridik*, Stockholm 1994; Pallin 2013. Se även Swierzy, Wicker & Breuer (2017), s 3.

49 ”Stadgar för Idrottsföreningen Stoor”, antagna av årsmötet 2015–03–23.

50 Det rörde sig om så kallade ”trygghetsanställningar” och ”sysselsättningsfasen”.

51 Stycket baseras i huvudsak på föreningens Verksamhetsberättelser 2011–2016. En del sektioner, till exempel boxnings- och bordtennissektionerna, disponerade egna (föreningsägda eller hyrda) anläggningar. Majoriteten av IF Stoors sektioner var dock hänvisade till att använda kommunala anläggningar som man delade med andra (föreningar men också med den idrottande allmänheten).

aktiviteter – och då var fotbollssektionen den klart största. Det var också något som framhölls från sektionens sida.⁵²

Det var också i de stora sektionerna som föreningens elitidrott på seniornivå återfanns, undantaget fotbollssektionen, vars seniorlag 2011–2016 inte spelade elitfotboll (division ett eller högre). Det här betydde att flera av de stora sektionerna var engagerade i resurskrävande tränings- och tävlingsverksamheter, med kontrakterade elitidrottsutövare, men också exempelvis i arrangerandet av nationella elittävlingar.

IF Stoors formella beslutsorgan/beslutsprocesser

Årsmötet

IF Stoors beslutande organ utgjordes av årsmötet, extra årsmöte och mellan årsmötena av föreningsstyrelsen.⁵³ Beslutsrätten kunde i enlighet med föreningsstadgarna delegeras till två styrelseledamöter gemensamt eller till en eller flera särskilt utsedda personer; en viktig delegationsordning i en förening som IF Stoor med dess många sektioner.⁵⁴ De som erhållit beslutanderätten skulle dock återrapportera till föreningsstyrelsen. Val av styrelseledamöter och ordförande skedde vid årsmötet. Föreningens valberedning bestod av tre medlemmar, en utsedd av föreningsstyrelsen, de två övriga av medlemmar vid årsmötet.

Vid IF Stoors årsmöten 2011–2016 närvarade omkring 30–40 medlemmar. De olika mötespunkterna med avtackningar och hedersomnämnan, val av ordförande, styrelseledamöter med flera, behandlades vanligen utan konfliktfyllda meningsutbyten eller kuppärtade aktioner.

I de kortfattade årsmötesprotokollen framhölls att ekonomin var ”stabil” eller god i föreningen och sektionerna. Vid årsmötet godkändes föreningsstyrelsens förslag till budget för kommande år, och därmed också de sektionsbudgetar som ingick i föreningsbudgeten. I och med detta fastlades de ekonomiska rambetingelserna för sektionernas verksamhet.

52 2015 års verksamhetsberättelse, den del som fotbollssektionen sammanställt, inleddes exempelvis med påtalandet att ”fotbollen är fortsatt den största sektionen inom IF Stoor, både avseende medlemstal och sammankomster/aktiviteter”.

53 Uppgifter i detta avsnitt baseras, om inte annat anges, på föreningens stadgar samt årsmötesprotokoll 2011–2016.

54 Det här gäller t ex den så kallade ”firmateckningsrätten” som är nödvändig för att å (den ideella) föreningens vägnar kunna ingå ekonomiska och juridiskt bindande överenskommelser (exempelvis underteckna kontrakt med elitidrottsutövare).

Inga motioner hade lämnats in vid årsmötena 2011–2016 och längre diskussioner med frågor och svar – mellan ordförande/styrelseledamöter och medlemmar – var ovanliga även om det förekom, särskilt i anslutning till föredragningen av föreningens och sektionernas verksamhetsberättelser. Det sistnämnda gjordes av de närvarande sektionsordförandena (enstaka frånvarande sektionsordförande noterades i årsmötesprotokollet).

IF Stoors ordförande och kanslichef, men också flera av sektionsordförandena, var bekymrade över att så få medlemmar närvarade vid årsmötena. De unga medlemmarna saknades också. ”Medelåldern måste ha varit typ 70 år”, menade kanslichefen apropå ett årsmöte hon närvarat vid.⁵⁵ Kanslichefen antog att orsakerna till den låga närvaron berodde på att IF Stoors ledare och övriga medlemmar inte upplevde föreningens årsmöte som viktig ur vare sig ett föreningsdemokratiskt eller ett mer snävt idrottsligt, verksamhetsmässigt perspektiv. Det var i första hand äldre medlemmar med mångårigt medlemskap som värnade årsmötet som föreningsdemokratisk institution, kanske också på grund av dess centrala plats i folkrörelsetraditionen. De antogs också tillhöra den grupp medlemmar som identifierade sig extra starkt med IF Stoor och månade om ”IF Stoor-andan”.⁵⁶

På årsmötena fanns också många av de som *förväntades* infinna sig, exempelvis föreningens styrelseledamöter och sektionsordförande. En sektionsordförande som också var bosatt i en av föreningens hyresfastigheter berättade: ”Vi [sektionen] försöker alltid ha en representant på årsmötet... Och det har vi nog haft varje år också... Som sagt, ganska lämpligt för mig att gå dit, nedför trappan.”

Föreningsstyrelsen

Föreningsstyrelsen bestod 2016 av ordförande (man) och sex ordinarie ledamöter (fyra män och två kvinnor) samt två suppleanter (en kvinna och en man).⁵⁷ I IF Stoors föreningsstadgar stipulerades antalet ledamöter men också att de ”ska svara för föreningens verksamhet [till nästa årsmöte] enligt fastställda planer samt tillvarata medlemmarnas intressen”.⁵⁸

⁵⁵ Intervju, kanslichef, IF Stoor.

⁵⁶ Ibid. Liknande åsikter framfördes av flera av de övriga som intervjuades, exempelvis föreningsordföranden.

⁵⁷ Kön fördelningen såg ut ungefär som i övriga svenska idrottsföreningar, se Petersson, Catásus & Danielsson 2016, s 21 ff.

⁵⁸ ”Stadgar för Idrottsföreningen Stoor”, antagna av årsmötet 2015–03–23.

De valda styrelserepresentanterna förväntades alltså representera *samtliga medlemmar*, inte ett särintresse inom demos, i detta fall sektionerna. Någon eller några styrelseledamöter hade dock vanligen en förankring i någon av de ”fyra stora” sektionerna, ”men det är ingen automatik”, som föreningsordförande förklarade saken.⁵⁹

IF Stoors föreningsordförande 2013–2016 var nybliven deltidspensionär efter många år som hög privattjänsteman i finans- och näringslivssektorn. Han och hans föräldrar hade varit personligt bekanta med äldre föreningsmedlemmar i några av IF Stoors sektioner och några av hans egna barn hade tidigare idrottat i föreningen. Han hade under såväl 1970-talet som 1990-talet varit föreningsstyrelseledamot i IF Stoor. Han antog att detta, tillsammans med hans yrkesbakgrund, var ett skäl till att han för några år sedan tillfrågats om att bli nominerad som föreningsordförande: ”Jag sågs väl som en ekonom... sågs väl som en resurs. [...] Men ett idrottsintresse har jag ju haft i alla tider.”⁶⁰

Åren 2011 och 2012 hölls i IF Stoor fem respektive sju föreningsstyrelsemöten, påföljande år (2013–2016) vanligen tio möten per år.⁶¹ Vid styrelsemötena var kanslichefen adjungerad och även ofta föredragande i olika frågor. Kanslichefen hade tillträtt tjänsten 2015. Hennes företrädare var den först anställda kanslisten i IF Stoors historia, som slutade efter omkring 40 år på denna tjänst. Den nya kanslichefen hade tidigare haft ett ideellt ledaruppdrag i fotbollssektionen.⁶²

Styrelsemötena beskrevs som välorganiserade tillställningar som vanligen klarades av på omkring två timmar. Kanslichefen förklarade hur det kunde gå till: ”En föredrar. [Därefter frågar ordförande] Är det några åsikter? Vi klubbar igenom.” Långa diskussioner var ovanliga vilket delvis – enligt kanslichefen – berodde på att mycket av det idrottsliga utvecklingsarbetet bedrevs i sektionerna.⁶³ Många ärenden, inte minst de mer komplicerade, var också noga förberedda och kommunicerade med berörda sektioner och medlemmar.⁶⁴

Styrelsen kunde också ta mer föreningsövergripande och framtätsytande initiativ. Senhösten 2013 beslutades exempelvis om att inleda ett samarbete med SISU inom ramen för deras riksomfattande utbildnings-satsning ”Framtidens förening”, ett initiativ som så småningom kom att

⁵⁹ Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Se föreningsstyrelseprotokoll 2011–2016, IF Stoor.

⁶² Intervju, kanslichef, IF Stoor.

⁶³ Intervju, kanslichef, IF Stoor.

⁶⁴ Ibid. Se även intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

utmytna i ett värdegrundsarbete i IF Stoor och framtagandet av en ”Värdemärkesbok” (mer om detta arbete senare).⁶⁵ Andra styrelseärenden återkom med mer regelbundna intervall, exempelvis frågor som rörde det ekonomiska läget i föreningen och sektionerna.⁶⁶

Föreningsstyrelsen behandlade relativt sällan policy- och regelfrågor av bindande föreningsgemensam – sektionsövergripande – karaktär, exempelvis rörande långväga resor för lag, tränings-/lagavgifter (utöver medlemsavgiften) och intäktsbringande föreningsarbeten (där en del skulle gå till den gemensamma föreningskassan). Här fanns ingen stark strävan att strömlinjeforma föreningens verksamhet via tvingande beslut från föreningsstyrelsen. Annorlunda förhöll det sig med sektionernas ekonomi.

När sektioner hade problem med ekonomin, eller om det rörde något annat viktigt som direkt eller indirekt rörde hela föreningen, så ombads någon från sektionsstyrelsen att närvara vid ett styrelsemöte och förklara bakgrunden och redogöra för vidtagna, eller planerade, åtgärder. Det hände också att det togs upp på samrådsmöten (mer om dessa möten senare). En sektionsordförande förklarade: ”Vi har väl fått någon ’pik’ ibland, på nåt samrådsmöte... när vi haft röda siffror.” I en strävan att stärka sektionernas, och föreningens, ekonomi beslutades också sensommaren 2013 att sektionernas kassörer borde få någon slags enklare ekonomiutbildning.⁶⁷ ”Det gäller”, som föreningsordförande förklarade saken:

för oss [föreningsstyrelsen] då att se till att dom här underskotten – som kan uppkomma; likviditetsunderskotten som kan uppkomma – att dom inte blir så långvariga, så att man känner från andra sektioner att här... här finansierar vi annan verksamhet, eller att en del av det här, det tas från oss.⁶⁸

Föreningsstyrelsens ekonomiska kontrollfunktion visavi sektionerna accepterades i princip av sektionerna, även om man kunde vara oense i detaljfrågor. Till denna acceptans bidrog sannolikt också föreningshistorien då IF Stoor under drygt 40 år haft en kanslianställd med ”järngrepp” om verksamheten.⁶⁹ Här fanns även ett påbudet inomorganisatoriskt värnande om helheten, om den så kallade ”IF Stoor-andan”.

65 Föreningsstyrelsemöte, protokoll 9/12 2013 och 10/2 2014, IF Stoor.

66 Slutsatsen baseras på en samlad bedömning av IF Stoors styrelseprotokoll 2011–2016, men också på det som sektionsordförandena berättade under intervjuerna.

67 Föreningsstyrelsemöte, protokoll 12/8 2013, IF Stoor.

68 Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

69 Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

Föreningsstyrelsemötenas dagordningar tillställdes styrelseledamöterna, däremot inte exempelvis sektionsstyrelserna eller andra utanför föreningsstyrelsesekretsen (inklusive kanslichefen). Samma sak gällde föreningsstyrelseprotokollen. Hanteringen var inte uttryck för en avsiktlig, beslutad sekretess.⁷⁰ Det representerade snarare en slentrianmässig föreningspraxis. I praktiken betydde det att såväl dagordningar som protokoll ibland kunde nå ut till medlemmar och kanslianställda, utöver de som nämnts tidigare. Vanligast ändå var sannolikt att information om beslut och diskussioner vid föreningsstyrelsemötena spreds muntligt. En sektionsordförande berättade att han brukade få information av en mångårig ledare i sektionen som också var föreningsstyrelseledamot: ”Men inga protokoll... har inte efterlyst det heller... Har alltid funnits en smidighet i verksamheten.” En annan sektionsordförande hade ”ingen aning” om vad som behandlades på föreningsstyrelsemötena. När det fanns behov av dylik information så ”mailar [jag] till XX [kanslichefen] eller XX [kanslianställd]... Eller så ringer jag.”

En ordförande i en av de stora sektionerna menade att han fick information om föreningsstyrelsens arbete vid de samrådsmöten som ägde rum två gånger per år. Han tyckte att denna information var tillräcklig. Föreningsstyrelsens mötesprotokoll hade han ”då inte tänkt på... att läsa dom [alltså]”. Det handlade om tidsmässig prioritering. Hans fokus låg på uppdraget som ordförande i sektionen och dess styrelsearbete, kommittéer och arbetsgrupper. Däremot diskuterade han ofta komplicerade frågor med föreningsordförande och/eller kanslichefen – frågor som kanske också togs upp på föreningsstyrelsemötena – och tyckte sig på det sättet indirekt bli involverad i föreningsstyrelsens arbete.

I ett försök att stärka banden mellan föreningsstyrelse och sektioner beslutades under 2016 att representanter från sektionsstyrelserna – vanligen sektionsordföranden – en och en skulle inbjudas att närvara vid styrelsemötena enligt ett rullande schema. Tanken var att tillskapa en stående informationspunkt vid mötena rörande sektionerna där de inbjudna var fria att också tycka till om stort och smått. Föreningsordförande ansåg att det var en angelägen åtgärd: ”För att vi [styrelsen] ska känna verksamheten bättre. Men också skapa utrymme för att dom ska lära känna oss.”⁷¹

⁷⁰ Föreningsstyrelseprotokollen, liksom årsmöteshandlingar, förvarades i en pärm på kansliet.

⁷¹ Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

Sektionsstyrelserna

I föreningens stadgar stipulerades att det var årsmötet (eller extra årsmöte) som beslutade om att starta och lägga ned sektioner. Det senaste var beslutet våren 2015 om att starta en volleybollsektion.⁷² Årsmötet utsåg även "sammankallande" i sektionerna som ansvarade för kontakter och information gentemot föreningsstyrelsen. Internt benämndes dessa sektionsordförande. Sektionsstyrelse skulle enligt föreningsstadgarna väljas en gång per år bland de röstberättigade medlemmar som bedrev den idrott som handhades av sektionen. Medlemmarnas sektionstillhörighet bestämdes alltså av deras idrottsaktiviteter och/eller idrottsliga preferenser. Det sistnämnda gällde till exempel äldre, idrottsligt inaktiva medlemmars sektionstillhörighet.⁷³

Formellt var det alltså IF Stoor's årsmöte som utsåg sektionsordförande men i realiteten var det sektionernas medlemmar som valde, eller som det uttrycktes, mer informellt "utsåg" sektionsordförande i den krets som utgjorde sektionsstyrelsen.⁷⁴ Årsmötet kunde med sin tystnad och icke-aktivitet (inga formella val) ha ansetts konfirmera det förslag som förts fram av sektionerna. Sektionsordförandevalen i IF Stoor visar hur formella och informella beslutsprocesser kunde flyta ihop.

Enligt föreningsstadgarna skulle sektionerna – i praktiken sektionsstyrelserna – upprätta förslag till budget och verksamhetsplan för sektionerna som därefter föreningsstyrelsen granskade och godkände, men också hade rätt att justera om så ansågs nödvändigt. I övrigt var sektionernas verksamhet inte närmare reglerad i stadgarna. I en av föreningsstadgarnas paragrafer angavs dock att sektionernas befogenheter och skyldigheter, utöver det som rörde ekonomi och verksamhetsplan, skulle anges i "särskild instruktion eller på annat lämpligt sätt", men något sådant dokument fanns inte 2016.⁷⁵ Det här bidrog till att sektionerna var relativt fria gentemot föreningsstyrelsen. En sektionsordförande förklarade: "Jag känner inte att vi har någon styrning... som styr oss dit vi inte vill bli styrda utan... Styrningen sköter vi själva."

Sektionsstyrelsernas arbetssätt varierade stort. I "de fyra stora" sektionerna fanns den mest formaliserade verksamheten, med omkring 8–10 sektionsstyrelsemöten per år, informations- och samrådsmöten och arbe-

⁷² Årsmöte, protokoll 23/3 2015, IF Stoor.

⁷³ "Stadgar för Idrottsföreningen Stoor", antagna av årsmötet 2015-03-23

⁷⁴ Se t ex intervju, fotbollssektionens och bowlingsektionens ordförande, IF Stoor.

⁷⁵ "Stadgar för Idrottsföreningen Stoor", antagna av årsmötet 2015-03-23. Behovet av dylika instruktioner hade dock diskuterats internt. Se till exempel föreningsstyrelsemöte, protokoll 7/10 2013, IF Stoor.

tande kommittéer. I friidrottssektionen fanns exempelvis verksamhetsåret 2015 4 kommittéer med totalt 16 medlemmar och en valberedning bestående av 3 personer. I denna sektion brukade man också satsa lite extra på att skapa årsmöten som lockade medlemmar, exempelvis ordna många prisutdelningar, med relativt bra resultat. ”Det brukar vara fullt i lokalen.”⁷⁶ Vid skidsektionens styrelsemöten hade man ”en stående dagordning” där alla viktiga frågor fortlöpande behandlades.⁷⁷ Några ordförande i de stora sektionerna menade att man försökte följa vad som uppfattades vara föreningspraxis. Här nämndes även IF Stoors stadgar, att dessa fungerade som allmänna riktmärken för den egna sektionens organisation och arbetssätt.

I de mindre sektionerna såg det annorlunda ut. En ordförande berättade att de inte var så formella, ”men vi har en dagordning som vi brukar följa.” En annan sektionsordförande förklarade att:

Formella styrelsemöten har blivit mer och mer sällan eftersom vi är så få. [...] Men vi försöker ju träffas två-tre gånger per år. [...] Men vi träffas ju varje onsdag, på hallen, på träningen. Informella möten. [...] Det blir ju så i en liten sektion. Att det formella blir informellt.

En tredje sektionsordförande gav en liknande bild: ”Många gånger behöver vi inte ha något styrelsemöte för att avhandla någon fråga... genom att vi träffas så ofta.” En sektionsordförande var för övrigt lite osäker på vad som förväntades av dem i detta avseende: ”sektionerna behöver så vitt jag vet inte ha någon styrelse, egentligen... Man behöver en kontaktperson och... en kassör...”. Efter det förklarades dock att de hade en ”ganska operativ styrelse. Det är mer för att organisera verksamheten.” Samma sektionsordförande betonade att ”sektionen styrs ju egentligen med verksamhetsplan och budget”, det vill säga, den som beslutats om på IF Stoors årsmöte.

Från föreningsstyrelse och kanslichef fanns inga krav eller förväntningar på sektionsstyrelserna om att de regelbundet – exempelvis via sektionsstyrelseprotokoll – skulle informera om vad som behandlats på sektionsstyrelsemötena, eller för den delen vid sektionernas årsmöten. Inte heller fanns det omvända, att någon eller några från föreningsstyrelsen regelbundet skulle närvara vid sektionsstyrelsemötena och där berätta om vad som behandlats på föreningsstyrelsemötena. En sektionsordförande menade, något tillspetsat, att kontakterna mellan sektionsstyrelsen

⁷⁶ Intervju, ordföranden, friidrottssektionen, IF Stoor.

⁷⁷ Intervju, ordföranden, skidsektionen, IF Stoor.

(i en av de små sektionerna) och föreningsstyrelsen var ”obefintlig”. ”Eftersom vi är en sån liten förening [menar sektion]... Det påverkar ju som inte dom. Det är inte som fotbollen med sina 700 medlemmar...”

Föreningsstyrelsens sammansättning och ”Trekronan” – exempel på viktiga frågor i de formella beslutsorganen

Som tidigare nämnts förväntades IF Stoors styrelseledamöter representera samtliga medlemmar och se till hela föreningens bästa. Man var inte *sektions*representanter. Denna förtroendevalsprincip uppskattades inte av alla sektionsordförande. Kritikerna menade att antalet styrelseledamöter skulle utökas till tio och att valprincipen skulle vara en ledamot per sektion, eller att åtminstone de ”fyra stora” hade representanter i styrelsen. En dylik förändring skulle, hävdades det, leda till att föreningsstyrelsens arbete förankrades bättre i sektionerna men också ge sektionsstyrelserna ökad insyn och inflytande i föreningsstyrelsen. En ordförande i en av de mindre sektionerna menade exempelvis att ”man skulle ju ha bättre koll då och bli mer engagerad”.

Den mest kritiske var ordföranden i fotbollssektionen. ”Jag tog upp det där på ett årsmöte... 2015. Och det var några som höll på att få hjärtinfarkt. Dom blev så fruktansvärt upprörda, för att det skulle gå emot IF Stoor-andan.” Detta argument tyckte han var märkligt, dels för att grupprepresentationsprincipen tillämpades i andra demokratiska sammanhang, dels för att föreningen inte vore något utan sektionernas verksamhet: ”IF Stoor-andan är att man ska se till IF Stoors bästa [...] Att man liksom står över det här med sektionerna. Det är ju ofattbart! För utan sektionerna så finns det ju ingenting.”⁷⁸

Argumenten mot en utökning av antalet ledamöter i föreningsstyrelsen hade varit många, främst att föreningsstyrelsen skulle bli otympligt stor men också att styrelsen riskerade bli en arena för uppsplitande sektionsmotsättningar och därmed hota ”IF Stoor-andan”. En majoritet av sektionsordförandena var emot föreslagna förändringar. Detsamma gällde föreningens ordförande, som bestämt föredrog hittillsvarande valprincip och antal ledamöter i föreningsstyrelsen.

Fotbollssektionens ordförandes åsikt i frågan var välkänd bland övriga sektionsordförande och han hade inte ändrat uppfattning på grund av motståndet. Han var dock inte intresserad av att genomdriva en förändring via exempelvis motionsskrivande till årsmötet och genom mobili-

⁷⁸ Intervju, ordföranden, fotbollssektionen, IF Stoor.

serande av sympatisörer bland medlemmarna. Han ville hellre övertyga meningsmotståndare och tveågsna med argument.

*

IF Stoors kansli arbetade brett och flexibelt mot samtliga sektioner, samtidigt som alla sektioner bidrog ekonomiskt till de löner som utbetalades med den så kallade "trekronan". Med "trekronan" avsågs den intäktsfördelningsprincip som innebar att en mindre del av varje bidragsberättigad individuell idrottsaktivitet – tre kronor (2016) – gick till "föreningskassan".⁷⁹ Omkring 25 procent av det totala stöd som föreningen detta år erhöll från kommunen gick till föreningen (ca 200 000 av 800 000 kr), det övriga stödet – alltså även den statliga delen – gick till sektionerna (totalt fick sektionerna detta år dela på ca 1 600 000 kr). Sektioner med få bidragsbidragsberättigade aktiviteter, de som till exempel inte hade någon nämnvärd barn- och ungdomsverksamhet, betalade istället en fast summa, en sektionsavgift på omkring 3 000 kronor.

"Trekronan" betraktades som sektionernas bidrag till det föreningsgemensamma, där kansliet utgjorde föreningens centrum, administrativt men också fysiskt; en plats där alla medlemmar hade tillträde. Trekronan hade i detta avseende ett symboliskt värde. Sektionerna avstod från en del av det ekonomiska föreningsstödet och i gengäld erhöll sektionerna hjälp och service från de kanslianställda, så löd trekronans legitimerande rättviselogik.

Diskussionen om trekronan, i synnerhet om den skulle höjas eller inte, ledde över i den komplexa frågan om vad de kanslianställda gjorde som gynnade sektionernas verksamhet. Och om detta fanns det många åsikter; både kritiska och mer positiva. En sektionsordförande menade att "...kansliet funkar bra. Dom ställer upp när dom behövs." En annan ordförande som också uttryckte sig positivt förklarade att "...vi har ett kansli som fungerar. [...] Det avlastar alla vi som arbetar ideellt." En tredje – ordförande i en liten sektion – visste att sektionen betalade en avgift men var osäker på storleken. "Vet inte hur det funkar. [...] Vi tjänar förmodligen på det. [...] Vi är nöjda med kansliet. Kan inte vara många tusen som dras från oss."

En sektionsordförande uttryckte sig allmänt kritisk om kansliet: "Kansliet består av ett antal välbetalda människor som inte har nån för-

⁷⁹ Det rörde sig om tre kronor av det kommunala aktivitetsstödet. Det statliga så kallade LOK-stödet (beteckning på "Statlig lokalt aktivitetsstöd") är avsett att stödja idrottsverksamhet för barn- och ungdomar mellan 7-25 år i föreningarna.

ståelse för att andra jobbar ideellt. Vi har ju heltidsjobb och familj. Dom tror att dom kan ställa krav på oss som jobbar ideellt.” De övriga med kritiska åsikter formulerade sig mindre negativt och kategoriskt, här handlade det snarare om hur IF Stoors avlönade totalarbete fördelades mot bakgrund av sektionernas storlek och verksamhetsinriktning. Fick någon sektion mer sektionsstöd än vad den hade ”rätt till”, det vill säga, mer än de hade bidragit med via trekronan? Någon millimeterrättvisa efterlystes inte, bara en någorlunda rimlig korrelation. Och på denna punkt fanns det enligt några sektionsordförande frågetecken.

Osäkerheten berodde delvis på att kansliorganisationen hade en betydande flexibilitet och att de kanslianställda, där alla inte arbetade heltid, hade många olika arbetsuppgifter över året och att de samtidigt periodvis hjälpte vissa sektioner mer än andra på ett svåröverskådligt sätt. Skidsektionen fick till exempel hjälp under vinterhalvåret med att ordna skidspår och annat som hörde till skidspårspreparering och på liknande sätt fick fotbollssektionen under sommarhalvåret hjälp av en kanslianställd med att sköta fotbollsanläggningen. En tredje kanslianställd hade som huvudarbetsuppgift att arbeta med internetsidor (även sektionernas), sponsoravtal, elitidrottskontrakt och liknande. Två kanslianställda sysslade i huvudsak med medlemsavgifter, medlemsservice av skiftande karaktär, till exempel produktion av tävlingsprogram och att betala de tävlingsavgifter som föreningens lag och individer skulle betala. Och slutligen fanns där kanslichefen med ansvar för personalfrågor och för att kansliarbetet organiserades och utfördes. Hon hade utöver detta ett övergripande ansvar för det löpande ekonomisk-administrativa arbetet och för att utveckla föreningens verksamhet.

Fotbollssektionens ordförande skulle för sin del omedelbart kliva av uppdraget om föreningen beslutade höja trekronan till en fyrekrona, förslag som diskuterats i föreningsstyrelsen (men inte nått ut till alla sektionsordförande, exempelvis fotbollssektionens).⁸⁰ Han menade att fotbollssektionen, med sin omfattande aktivitet, betalade många ”trekronor” men inte ianspråk tog de kanslianställda särskilt mycket. ”Vi är största sektionen, men... det enda vi använder kansliet till, i princip, det är att dom sköter våra fakturor, in och ut. [...] ja, vi har också en del annat, jag överdriver kanske lite...”. Han hade också önskat ta del av ”huvudstyrelsens ekonomi separat” men nekats. En kontakt med Riksidrottsförbundet visade att han också mycket riktigt inte hade rätt att ta del av denna. ”Nä, det slutade med att jag och XX [kassören] blev ovän-

80 Föreningsstyrelsemöte, protokoll 8/2 2016, IF Stoor.

ner.”⁸¹ Fotbollssektionen, som en sektionsordförande förklarade saken, ”brukar alltid påpeka, då dom är på dom där mötena, ’vart tar alla pengar vägen...?’”

Vid tiden för den här studiens genomförande hade en enkät gått ut till sektionernas omkring 150–160 verksamhetsledare om hur de upplevde kansliets arbete. Syftet var att ge föreningens ledning bättre kunskap om vad ledarna tyckte om föreningens verksamhet, inklusive kansliarbetet, ”så att de [kansliet] arbetar med rätt frågor”, som föreningsordförande uttryckte det.⁸² Han var också av den åsikten att IF Stoor länge haft alltför ensidiga besluts- och kommunikationsprocesser; ”Det var för mycket stuprör tidigare.”⁸³

IF Stoors informella beslutsprocesser

Samtal och flexibla lösningar

Efter det att IF Stoors årsmöte beslutat om de yttre ekonomiska ram-
 tingselserna förväntades sektionerna, med stöd av kansliet, tillfredsställa
 medlemmarnas behov av organiserad idrott i olika former. Förenings-
 stadgarna gav endast allmän vägledning för hur sektionsverksamheten
 skulle organiseras, vilket innebar att ett stort ansvar lades på de ledande
 krafterna i sektionerna, däribland sektionsordförandena.⁸⁴ Av detta följ-
 de också ett betydande inflytande över sektionernas verksamhet, något
 som ofta utövades informellt på olika sätt.

I de större sektionerna förekom periodvis frekventa samtal mellan sek-
 tionsstyrelserepresentanter och föreningsordföranden, styrelsens kassör,
 kanslichefen och de kanslianställda som hade i uppgift att särskilt bistå
 sektionerna.⁸⁵ En del av dessa samtal ägde rum vid de besök sektionsord-
 förandena hade på kansliet, men det var inte ovanligt att sektionsrepre-
 sentanter vände sig direkt till föreningsordförande med frågor, önskemål
 och liknande. I sektionerna fanns även enskilda medlemmar som hade
 varit aktiva länge i föreningen och kunde engagera sig i olika frågor och
 arbeta med dessa gentemot kansli och föreningsstyrelse. När konstgräs-
 planen för fotboll skulle realiseras hade exempelvis ledamoten XX i fot-

81 Intervju, ordföranden, fotbollssektionen, IF Stoor.

82 Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

83 Ibid.

84 Som tidigare redovisats saknades föreningsstadgarna sektionsspecifika ”instruktioner”.

85 Det kunde exempelvis röra sig om skidspårspreparering.

bollssektionens styrelse, som nyligen blivit pensionär, åtagit sig att ”driva frågan. Att bygga en konstgräsplan. [...] Låg ju nära det jag jobbat med tidigare också... Och då växla jag upp [engagemanget].”⁸⁶ Han utsågs senare till sektionsordförande.

En del av de ärenden som på detta sätt togs upp och hanterades i en mindre krets var i praktiken av beredande karaktär och hänfördes senare, om det rörde sig om viktigare ekonomisk-principiella frågor, till de formella demokratiorganen för avgörande.

I sektionerna fanns även medlemmar som hade varit aktiva länge i föreningen, kanske även hade erfarenhet av att ha varit såväl sektions- som föreningsstyrelseledamöter, som kunde fungera som sambandslänkar mellan sektioner och föreningsstyrelsen. De utgjorde resurspersoner som fungerade avlastande. I en av de stora sektionerna hade exempelvis sekreteraren – som tidigare suttit i föreningsstyrelsen – tagit ett stort ansvar för kontakterna med huvudstyrelsen. ”[Det är] en pensionär som har möjligheten att lägga ned tid... som har intresse och tid.” I en annan sektion hade en sektionsstyrelseledamot – en ”eldsjäl” – som varit ”IF Stoor:are under alla år” fungerat modererande och mildrat en konflikt mellan sektionen och föreningsstyrelsen (de mest kritiska hade velat lämna IF Stoor).

IF Stoors informella beslutsprocesser rörde oftast praktisknära, sektionsspecifika frågor som pockade på snabba lösningar eller upplevdes sakna föreningsprincipiell betydelse och ha begränsade ekonomiska konsekvenser. Det ska dock inte förstås som att det rörde sig om relativt betydelselösa frågor. Det var snarare tvärtom; utan rätt hantering av dessa funnes ingen – något tillspetsat – idrottslig verksamhet. Bristfällig hantering kunde också leda till konflikter mellan grupper och individer, inom sektioner och mellan sektioner och mellan sektioner och föreningsstyrelse. I sektioner med elitidrottsverksamhet kunde det röra sig om samarbetet mellan junior- och seniorelitgrupper, exempelvis vad det gällde träningsverksamheten och vem eller vilka som skulle vara i vilken grupp.⁸⁷

De informella beslutsprocesserna underlättades om sektionerna hade egna anläggningar där medlemmarna ofta träffades. Bordtennis- och boxningssektionernas anläggningar beskrevs som viktiga i detta avseende. Sektionsordförandena kunde exempelvis, genom att regelbundet

⁸⁶ Intervju, ordföranden, fotbollssektionen, IF Stoor.

⁸⁷ I andra sektioner kunde det exempelvis röra sig om mer praktiskt-administrativa frågor, som för bowlingsektionen som behövde reda ut frågor knutna till den bingoverksamhet som bedrevs tillsammans med en annan förening (söka tillstånd med mera).

vistas här, själv upptäcka problem men också tidigt fånga upp synpunkter av olika slag hos övriga sektionsmedlemmar och utan alltför mycket formalism försöka åtgärda det som var föremål för kritiken. Boxningssektionens ordförande berättade:

Föräldrarna kommer med barnen. Ofta sitter de där och tittar. Har dom synpunkter, då framför dom det. Vi behöver inte ha nåt möte för att höra vad de tycker och tänker. Det var ju till exempel det här med [tränings-]tiderna. Det var en fråga som kom upp och då ändrade vi... För vi förstod ju det. Att föräldrarna skulle hinna hem och fixa middag och ändå ta barnet till träningen klockan fyra. Det går ju inte. Så då flyttade vi... [träningarna].⁸⁸

I den lilla tyngdlyftningssektionen diskuterades informellt och fortlöpande vikten av att träna tillsammans i en specifik kommunal anläggning så att man – de mest sektionsaktiva – därigenom kunde motverka bruk av dopingpreparat bland medlemmarna.⁸⁹

Sektionsordförandena i centrum

I alla sektioner, men särskilt i de ”fyra stora”, delade man på ansvaret i sektionsstyrelserna, men uppdraget som ordförande var ändå viktigt och krävande. De hade det övergripande ansvaret och förväntades delta regelbundet i många av de möten som ägde rum – i föreningen och i sektionerna – och utöver det var de mer eller mindre aktivt involverade i sektionernas idrottsliga verksamhet. Men det var inte så att medlemmarna i sektionerna pockade på att få avlasta sektionsordföranden. En av dem som tog upp denna aspekt var fotbollssektionens ordförande:

Är man inte jävligt formell och bestämmer saker ... så är det vissa som inte gör nåt. [...] Och då blir det en väldig obalans, i inflytande och makt. För läser du in dig [inför möten], gör du saker, då har du inflytande och makt som är större än om du är passiv [...] Jag vill påstå att det inte är ett självändamål. Jag tror att många av dom som gör mycket – och jag är en av dom – skulle gärna se att andra tog ett större ansvar.⁹⁰

I flera av de minsta sektionerna var den inre kärnan liten, men viktig. En ordförande i en av de allra minsta sektionerna förklarade: ”Det är ju jag

88 Intervju, ordföranden, boxningssektionen, IF Stoor.

89 Risken antogs öka om enskilda medlemmar då och då tränade på egen hand och/eller i andra anläggningar.

90 Intervju, ordföranden, fotbollssektionen, IF Stoor.

som är spindeln i nätet, det gå ju inte komma ifrån. Men jag försöker ju vara så demokratisk som jag kan. [...] Egentligen är vi två som just nu tar ansvaret för det hela.” De stora sektionerna vilade inte i samma utsträckning på en eller några få individer, men där ansågs å andra sidan verksamhetens vittomfattande karaktär ha en avkylande effekt vid val av sektionsordförande.

De tre stora sektionernas elitidrottsverksamhet var en delförklaring till att deras sektionsordförande hade ett nära och informellt samarbete med de kanslianställda och periodvis även med föreningens ordförande. Sektionsordförandena hade huvudansvaret för att, tillsammans med andra ledande krafter i sektionerna (de i sportkommittéerna till exempel), knyta till sig idrottare och sponsorer. De kanslianställda kunde i denna process bistå med utformandet av kontrakt med hel- och halvprofessionella elitidrottare, och samma sak gällde de många överenskommelser som skulle ingås med olika sponsorer.

De fyra stora sektionernas verksamhet hade också en relativt stor ekonomisk omsättning vilket bidrog till att sektionsordförandena ofta var in på kansliet, åtminstone under de mest intensiva tävlings- och träningsperioderna. Skidsektionens ordförande menade att han då var där ett par gånger i månaden. ”Tittar på fakturor och räkningar som ligger där. Sånt som jag måste skriva på.” Han brukade då också passa på att diskutera andra frågor som rörde sektionens verksamhet.⁹¹

De som var ordförande i någon av IF Stoors små sektioner hade generellt betydligt färre kontakter med kansli, föreningsordförande och föreningsstyrelseledamöter. Huvudskälet var att sektionernas idrottsliga verksamhet i stor utsträckning bedrevs med egna ideella krafter och resurser i övrigt. De idrottsaktiva medlemmarna var relativt få och i många av de små sektionerna låg tyngdpunkten på träning, inte på resurskrävande tävlingsverksamhet. Inte heller fanns egna anläggningar med hithörande kostnader och praktiska skötselfrågor (med ett undantag; boxningssektionen som hyrde en träningslokal).

I de små sektionerna var många av sektionsordförandena och övriga i sektionsstyrelserna aktivt involverade i den idrottsliga verksamheten. Orienteringssektionens ordförande hade till exempel hösten 2016 vunnit en prestigefylld distriktstävling. Bandysektionens ordförande spelade i herrlaget, som för övrigt ofta hade spelarbrist, vilket bidrog till att en del av hans tid upptogs av denna fråga. Tyngdlyftningssektionens ordförande arbetade med att hålla ihop den lilla sektionen, bland annat genom att

91 Intervju, ordföranden, skidsektionen, IF Stoor.

själv ofta vara med på de två träningstillfällen de hade per vecka. I den nystartade volleybollssektionen kämpade ordföranden för att upprätthålla en regelbunden verksamhet i sektionens två-tre träningsgrupper för barn. Föreningsstyrelsens stadgeenliga krav om att volleybollssektionen som övriga sektioner skulle ha en styrelse hade också inledningsvis – i uppstartsfasen av sektionens verksamhet – varit en prioriterad uppgift. ”Nu har jag [också] en liten styrelse, och jag är ordförande, men målet är att någon annan ska ta över [ordförandeskapet].”⁹²

Idrottsrörelsens demokratifostrande sågs framförallt som något som ägde rum i och genom idrottens många gruppbaseade gemenskaper – att lära sig vara tillsammans med andra och visa hänsyn och liknande – och i viss mån genom deltagande i de informella och formella beslutsprocesser som pågick i sektionerna och föreningen. Många strävade efter att bidra till ett bra samtalsklimat. ”Man försöker hålla en ganska öppen kommunikation mellan varandra”, som skidsektionens ordförande uttryckte det.⁹³ Men enligt fotbollssektionens ordförande fanns också sega strukturer som verkade hindrande och att man ”hittills inte lyckats” ge barnen tillräckligt inflytande över idrottandet. ”Det kan vara enskilda tränare som... låter dom ha större inflytande. Men idrottens struktur är lite auktoritär... när det handlar om tränare och ledare och så där... även om det ska ske på lekens grund så är det inte alltid så.”⁹⁴

”Att hålla ihop föreningen” – Klubbkänsla och gemenskapsstärkande åtgärder

Föreningsgemenskapen

Drygt hälften av de tio sektionsordförandena hade många års medlemskap i föreningen som antingen börjat med eget idrottsutövande som barn och/eller vuxen eller så hade de kommit in i föreningens verksamhet via sina barns idrottsaktiviteter.⁹⁵ Det sistnämnda hade vanligen skett successivt, från att ha varit engagerad förälder så hade man involverats i verksamhetsledaruppdrag som sedermera lett till sektionsordförande-

92 Intervju, ordföranden, volleybollssektionen, IF Stoor.

93 Intervju, ordföranden, skidsektionen, IF Stoor.

94 Intervju, ordföranden, fotbollssektionen, IF Stoor.

95 Två av de tio sektionsordförandena var kvinnor. Den äldsta sektionsordföranden var drygt 70 år och de yngsta var omkring 30 år.

uppdraget.⁹⁶ En sektionsordförande förklarade: ”Det här handlar om att han [sonen]... att han och hans kompisar ska ha möjlighet att idrotta. Jag hade inte prioriterat det [det ideella arbetet/ordförandeeuppdraget] för egen del.” Att vara med och stödja och utveckla elitidrott beskrevs även av några som engagerande och stimulerande.⁹⁷

En minoritet av sektionsordförandena, som också tillhörde de yngre, hade sökt sig till IF Stoor relativt nyligen för att få möjlighet att syssla med den idrott de brann för. ”Jag är volleybollgalning”, som volleybollsektionens ordförande förklarade sitt föreningsengagemang.⁹⁸ Hon hade inför uppstarten av sektionen 2015 varit i kontakt med andra närliggande föreningar men av olika skäl fastnat för IF Stoor.⁹⁹ Bandysektionens ordförande beskrev sitt idrottsintresse på liknande sätt; ”Jag är nog snarare en bandydelsjäl...”¹⁰⁰ Gemensamt för dessa var alltså det starka intresset för idrotten ifråga – de ville bidra till att öka idrottens popularitet. Deras identifikation med föreningen framstod inte som lika stark som den som verkade finnas hos de sektionsordförande som varit med länge i föreningen och ledde de större sektionerna med elitidrottsverksamhet. För några av dessa var det viktigt att representera just IF Stoor och man uttryckte stolthet över att vara en del av föreningen och en länk i dess idrottsliga tradition.

Områdesaspekten hade också förhållandevis stor betydelse för några av sektionsordförandena och framhölls som ett viktigt skäl till deras engagemang i IF Stoor. Det här gällde exempelvis ordförande i fotbollssektionen, den sektion som också hade flest barn och ungdomar i verksamheten. En annan var volleybollsektionens ordförande som betonade värdet av att kunna erbjuda barn och ungdomar föreningsidrott i närmiljön. Det ansågs praktiskt, men var också ett uttryck för ett mer medvetet ställningstagande, ”närhetsprincipen” som några ordförande kallade den.¹⁰¹ Barn och ungdomar skulle enligt detta synsätt erbjudas möjlighet att idrotta i den stadsdel där man bodde och tillbringade merparten av sin fritid. En sektionsordförande berättade att han och familjen bodde i ett ”IF Stoor-område”. De idrottsaktiva barnen fick en kombinerad

96 Inledningsvis hade man till exempel varit en, som det uttrycktes, ”stödjande” förälder. Intervju, ordföranden, fotbollssektionen, IF Stoor.

97 Så här uttrycktes detta av en sektionsordförande: ”Jag är ju en entreprenör [ut] i fingerspetsarna.”

98 Intervju, ordföranden, volleybollsektionen, IF Stoor.

99 Ibid. Se även föreningsstyrelsemöte, protokoll 9/2 2015, IF Stoor.

100 Intervju, ordföranden, bandysektionen, IF Stoor.

101 Ibid. Se även intervju, ordföranden, volleybollsektionen, IF Stoor.

idrotts- och områdesbaserad identitet, upplevde sig kanske som en del av en större gemenskap. ”För området är det en ganska stor grej.”

Idrottens gemenskapsvärden var något som många framhöll som positivt och en drivkraft bakom deras engagemang. Föreningsidrottandets kollektivism beskrevs som en angelägen motkraft i ett allt mer individualiserat samhälle. Det här framhölls lite extra av de sektionsordförande som ansvarade för lagbollidrotterna volleyboll och fotboll.

”IF Stoor-andan”

IF Stoor beskrevs ibland som *en* distinkt idrottsförening som man var tillfreds med att vara en del av. Ett flertal sektionsordförande framhöll exempelvis att det var ”ordning och reda” i föreningen och att den i medierna framstod som en både framgångsrik och välskött förening. Ett återkommande tema var även föreningens goda ekonomi. Som en sektionsordförande uttryckte det: ”IF Stoor är ju också en förhållandevis rik klubb.” Här åsyftades bland annat hyresfastigheterna som föreningen via sina bolag ägde. För sektionernas del betydde detta att större investeringar underlättades då möjligheterna att låna och få bra lånevillkor förbättrades. Fotbollssektionens ordförande tillhörde de som lyfte fram föreningsekonomin som något värdefullt. Det hade inte minst blivit uppenbart vid bygget av fotbollsanläggningen med ny konstgräsplan. Men det var föreningen som ägde planen, inte sektionen, vilket bidrog till att stärka banden mellan sektionen och föreningen. ”Vi kan inte bryta oss ut. [...] Vi kan ju inte ta fotbollsplanen med oss. [...] Den tillhör ju IF Stoor.”¹⁰²

Men parallellt med detta – ibland i nästa andetag så att säga – kunde *föreningen* IF Stoor beskrivas som en avlägsen och diffus organisationspåbyggnad, främst representerad av kansliet och föreningsstyrelsen. Sektionstillhörigheten överflyglade föreningstillhörigheten. Många beslut fattades där, som kanslichefen förklarade: ”Hos oss ligger otroligt mycket på sektionsstyrelserna. [...] Vi har ganska starka sektionsstyrelser, på gott och ont skulle jag nog säga.”¹⁰³ En sektionsordförande sade sig sakna en ”röd tråd” i föreningens verksamhet (samsyn i principiellt viktiga frågor). En del hade också begränsad kunskap om hur föreningen var organiserad och om verksamheten i övriga sektioner. Intresse kanske fanns, däremot inte tiden då den egna sektionens verksamhet krävde

¹⁰² Intervju, ordföranden, fotbollssektionen, IF Stoor.

¹⁰³ Intervju, kanslichefen, IF Stoor.

full uppmärksamhet. Till okunskapen/ointresset bidrog sannolikt också den rumsliga spridningen av sektionernas idrottsverksamhet. ”Man blir som små öar – känns det som – i den stora föreningen”, som en sektionsordförande förklarade det. Återkommande diskussioner om styrelserepresentationen och kansliarbetet riskerade vidare ge upphov till ett ”vi-och-dom” tänkande. Avskräckande exempel på att dylikt kunde sluta med medlemsflykt och sektionsförsvagningar eller nedläggningar fanns i den egna föreningen men också i många andra föreningar.

Fasta och upparbetade informationskanaler/-källor som kunnat nå alla medlemmar saknades i stor utsträckning 2011–2016. Här åsyftas exempelvis en föreningstidning eller liknande. Föreningens hemsida på internet hade inte fyllt någon viktig funktion i den föreningsinterna informationsspridningen, exempelvis mellan föreningsstyrelse, kansli, sektioner och medlemmar vad det gällde föreningsstyrelsearbetet (dagordningar, protokoll och information om viktigare beslut). Inte heller hade föreningens styrelse och kansli nyttjat andra digitala, internetbaserade, informations- och kommunikationstekniker (öppna och slutna Facebookgrupper exempelvis), bortsett från mail och maillistor. Enligt föreningens ordförande och kanslichef hade förbättringar på IKT-området identifierats som en för framtiden prioriterad fråga. ”Den [föreningens hemsida] är helt bedrövlig”, menade till exempel kanslichefen.¹⁰⁴ Flera av sektionerna ansågs för övrigt ha betydligt bättre hemsidor än den som föreningen hade. Några av de större sektionerna publicerade även några gånger per år tidningar där verksamheten beskrevs.

Det återkommande talet om ”IF Stoor-andan”, refererat av föreningsordförande och flera sektionsordförande, kan ses som ett inslag i en retorisk, traditionsbunden ideologiproduktion med syfte att stärka föreningskänslan. Föreningsordföranden kände väl till detta uttryck, men var, när han valts till ordförande, samtidigt lite frågande. ”Man pratade om IF Stoor-andan. Men det fanns inte någonstans i skriftlig form.”¹⁰⁵ Det här var ett skäl till att föreningens styrelse vårvintern 2014 initierade ett arbete med att se över föreningens värdegrund, i samarbete med SISU.¹⁰⁶ ”Vi samlade alla våra sektioner... och satte samman det här. Inte uppifrån och ner utan nerifrån och upp. [...] Är i sig en demokratisk produkt som vi har tagit fram.”¹⁰⁷ Efter att ha behandlat verksamhets- och

¹⁰⁴ Intervju, kanslichefen, IF Stoor. Se även föreningsstyrelsemöte, protokoll 6/5 2013, IF Stoor.

¹⁰⁵ Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

¹⁰⁶ Föreningsstyrelsemöte, protokoll 9/12 2013; 10/2, 7/5 2014, IF Stoor.

¹⁰⁷ Ibid.

värdegrundsfrågor i sektionerna, på stormöten med många medlemmar inbjudna, övertogs arbetet av föreningens ledare. Dessa hade arbetat gruppvis. Det hade gett insikter om verksamheten i andra sektioner, även om en del, exempelvis barn- och ungdomsidrottens villkor, varit mindre relevant för de sektioner som inte hade någon barn- och ungdomsidrott. I slutskedet av denna process fick en grupp ansvaret att ta fram ett slutgiltigt förslag, en så kallad "Värde märkesbok", som förelades föreningsstyrelsen och senare årsmötet våren 2016 som röstade för densamma.¹⁰⁸ Med anledning av detta förklarade föreningsordföranden vid årsmötet att "God kommunikation, ordning och reda samt passion och kvalitet ska vara ledord i föreningens fortsatta verksamhet."¹⁰⁹

I den relativt kortfattade och rikt illustrerade Värde märkesboken förklarades IF Stoorers verksamhetsidé, visioner och värdegrund. I den framhölls bland annat att föreningens unicitet utgick från dess särskilda historia, "idrottsliga mångfald", "många aktiviteter året om" samt att man förenade barn- och ungdomsidrott med elitidrott. Värde märkesboken sammanfattade vad som karaktäriserade IF Stoor, men också vad som var föreningens strävansmål vad det gällde värdegrundsfrågor. Här fanns inget specifikt rörande föreningsdemokrati eller demokratisk skolning.¹¹⁰

Samrådsmöten

I IF Stoor arrangerades två gånger per år så kallade samrådsmöten. Det var inga beslutsmöten, men ändå viktiga ur ett föreningsdemokratiskt perspektiv då man vid dessa möten bland annat diskuterade fattade beslut och kommande utmaningar av skilda slag. Vid samrådsmötena närvarade vanligen representanter för IF Stoorers ledning – i första hand ordföranden och kanslichefen – och representanter för sektionerna, oftast sektionsordförandena. Åtgärder hade 2015–2016 vidtagits för att höja samrådsmötenas status. Föreningsordförande förklarade: "Förr var det inbjudan till samrådsmöten. Jag har ändrat på det och sagt att det är kallelse till samrådsmöten."¹¹¹

Föreningsordföranden och kanslichefen menade att samrådsmötena var mycket viktiga, inte minst då ett flertal sektioner inte hade någon sektionsmedlem i föreningsstyrelsen. Föreningens kraftiga medlemsökning sedan 2010-talets ansågs även kräva föreningssammanhållande åt-

¹⁰⁸ Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

¹⁰⁹ Årsmöte, protokoll 21/3 2016, IF Stoor.

¹¹⁰ IF Stoor: *Värde märkesbok*.

¹¹¹ Ibid. Se även föreningsstyrelsemöte, protokoll 19/10 2015, IF Stoor.

gärder.¹¹² Det handlade ytterst om att ”att hålla ihop föreningen” som föreningsordföranden förklarade saken.¹¹³

På samrådsmötena kunde exempelvis de stora sektionerna – inför stora, arbetskraftsslukande arrangemang – efterlysa hjälp av de mindre sektionernas medlemmar, som för detta erhöll ekonomisk ersättning. Dylikt hade förekommit, exempelvis brukade skid- och friidrottsektionerna få hjälp av orienteringssektionens medlemmar med att genomföra större tävlingsarrangemang. Men sammantaget var denna typ av samarbeten mellan sektionerna relativt outvecklad, även efter det att frågan börjat tas upp på samrådsmötena.

Samrådsmötena uppskattades överlag av IF Stoors sektionsordförande. En ordförande i en av de mindre sektionerna förklarade: ”Dom är ganska bra faktiskt. Mest för att man får veta vad som händer i övriga sektioner”, något som bekräftades av en annan sektionsordförande: ”Förut var det ju nästan ingen kontakt mellan sektionerna.” Några tyckte dock att mötena ibland haft väl mycket av envägskommunikation över sig; att föreningsordförande och kanslichef informerade och sektionsrepresentanterna lyssnade. En av dessa önskade exempelvis se mer av fri diskussion och kritiska röster.

Senaste samrådsmötet handlade om enkäten om kansliet som man gjort. Och visst... det var bra, tillsammans med SISU. Och det var väl bra. Men det är ju ändå så att det blir mer som informativa möten. Ganska många närvarande. Och alla vågar kanske inte säga vad man tänker och tycker.

Samrådsmötena var dock inget bra forum för de många gånger sektions-specifika utmaningar som fanns och som behövde diskuteras och hantearas. I flera av de mindre sektionerna var exempelvis en huvuduppgift att behålla medlemmar eftersom medlemstapp hotade verksamheten. För bowlingsektionen, där många aktiva var äldre, kom det viktigaste hotet i detta avseende från bowling som drevs i Korpens regi. För volleybollsektionen handlade det snarare om att klara konkurrensen från andra lagbollidrotter för barn, exempelvis fotboll och innebandy. I orienteringssektionen framstod svenskheten som ett problem; hur öka intresset för orientering hos dem med utländsk bakgrund? I fotbollssektionen prioriterades värdegrundsarbetet eftersom dolda deltagar-/lagavgifter och

¹¹² Denna synpunkt var mest framträdande vid intervjuerna med föreningsordföranden och kanslichefen.

¹¹³ Intervju, föreningsordföranden, IF Stoor.

hetsande föräldrar och ledare identifierats som problem i några barn- och ungdomslag. I sektioner utan någon barn- och ungdomsverksamhet var detta givetvis inget problem. I sektionerna med individuella idrotter med både breddinriktad barn- och ungdomsverksamhet och junior/seniorelit-verksamhet, fanns liknande utmaningar. I tyngdlyftningssektionen fanns en dopingproblematik, som de flesta av de övriga sektionerna inte behövde bry sig om, och så vidare.

Avslutning

De formella beslutsprocesserna

Analysen visar att IF Stoor's föreningsstyrelse och årsmöte styrde den decentraliserade, sektionsbaserade idrottsverksamheten med ekonomiska medel – främst förenings-/sektionsbudgetar – ett vanligt kontroll- och styrinstrument i lösligt organiserade verksamheter (inte enbart i ideella organisationer).¹¹⁴ Processade och beslutade budgetar satte ramarna för den idrottsliga verksamheten, och i dessa processer deltog medlemmar med tid och kompetens, och de som utsetts/valts till förtroendeuppdrag, däribland föreningens sektionsordförande, med aktivt deltagande i styrning och administration.

De formella demokratiorganen, främst föreningsstyrelse och årsmöte, var viktiga arenor när principiella resursfördelningsfrågor behandlades. Samtidigt visar studien att föreningens nyckelpersoner – och här avses i första hand de elva idrottsledare som fokuserats i denna undersökning – kontinuerligt beredde och förhandlade resursfrågor på ett sätt som innebar att de formella och informella beslutsprocesserna i praktiken var hopflätade.

Föreningsstyrelsens höga prioritering av ekonomin, och dess kontroll av sektionernas ekonomiska förhållanden, accepterades av tongivande krafter i IF Stoor. Det tolkades också av många som ett uttryck för ”IF Stoor-andan”, ett historiskt präglat kärnvärde som påverkade föreningens beslutsprocesser 2011–2016. IF Stoor var helt enkelt en förening som skötte föreningsekonomin. Punkt. Ingen sektion tilläts någon längre tid ha ekonomiska underskott. Vid behov kunde dock föreningens tillgångar fungera som en viktig resurs och som en buffert vid tillfälliga intäktsbortfall/utgiftsökningar.¹¹⁵

¹¹⁴ Forslund 2012, s 148.

¹¹⁵ Sektionsledningarna behövde inte initialt kontakta banker, sponsorer, utan först ta upp frågan internt i föreningen, på ett föreningsstyrelsemöte.

IF Stoors formella demokratiorgan – årsmöte och föreningsstyrelse – och dess arbetssätt bidrog till att ge föreningen organisatorisk och ekonomisk stadga, men engagerade relativt få medlemmar. På denna punkt ligger resultaten i denna studie i linje med de som framkommit i tidigare studier av idrottsföreningars beslutsprocesser.

Verksamheten i IF Stoors formella demokratiorgan representerade inte heller någon stark kraft när det gällde föreningsidentiteten. Det var inte på årsmöten och i och kring föreningsstyrelsearbetet som medlemmarna lärde känna varandra, utan dessa socialiserings- och gemenskapsstärkande processer ägde enligt sektionsordförandena rum i sektionerna, i tränings- och tävlingsverksamheterna och de möten och diskussioner som omgärdade dessa. Det gemensamma och relativt resursstarka kansliet, och föreningslokalerna i sig – att IF Stoor och dess medlemmar ägde och disponerade egna fysiska lokaler – ansågs av många sektionsordförande också ha en positiv effekt på föreningskänslan. Kanslifunktionen utnyttjades olika mycket av sektionerna men även de mycket små sektionerna synes generellt ha uppskattat kanslistödet.

Åren 2013–2014 initierade IF Stoors föreningsstyrelse en process som syftade till att stärka föreningsstrukturen och knyta samman de olika sektionerna och organisationsnivåerna. Målet med samrådsmöten, värdegrundsarbete med mera var inte att konkurrera med föreningens många formella och informella subdemos, utan snarare att – horisontellt och vertikalt – öka transparensen och likformigheten. ”IF-Stoor-andan” skulle konkretiseras och ge verksamheten en idémässig plattform.

De informella beslutsprocesserna

Många viktiga beslut i IF Stoor fattades på sektionsnivå och utan stöd i uttryckliga, skriftliga regler och anvisningar. Som framgått saknade föreningen sektionsspecifika instruktioner eller liknande rörande sektionsstyrelsernas arbetssätt och rutiner. Sektionsstyrelse skulle finnas, och den skulle rapportera till föreningsstyrelsen, men utöver detta sades alltså inget om sektionsstyrelsernas arbete. Denna oreglerade ordning gav dem på sektionsnivå betydande handlingsutrymme. Det är en delförklaring till sektionernas skiftande arbetssätt. Men det var också ett uttryck för sektionernas skiftande storlek. I sektioner med 700–800 medlemmar, med hundratals idrottsaktiva på olika nivåer och med olika ambitioner, hade verksamhetens omfattning och karaktär *i sig* sannolikt skapat ett behov av en mer formaliserad verksamhet.

I IF Stoors tio sektioner pågick ett kontinuerligt kommunikations- och informationsflöde, men också ett ständigt informellt beslutande om stort och smått. Det rörde sig ofta om frågor som hanterades enligt en informell, praxisbaserad delegationsordning på exempelvis lagmöten (föräldrar, barn, ledare), ledarträffar etc. Det var EU:s närhetsprincip tillämpad på föreningsnivå.

Medlemmarna i IF Stoors små sektioner beslutade och kommunicerade på ett sätt som för tankarna till hur små idrottsföreningars funktionssätt brukar beskrivas. När ”alla-kände-alla” och det gemensamma målet var förhållandevis konkret och lättbegripligt så tenderade – som en sektionsordförande formulerade det – ”det formella bli(r) informellt”. Det kollektiva organiserandet i en mindre sektion framstod som ett *medel* för att få bedriva den idrott medlemmarna önskade, men representerade också givetvis en social gemenskap med sina normer och gemenskapsvärden. Detta instrumentella och funktionalistiska mål-medel perspektiv, särskilt tydligt i små idrottsföreningar – eller som här i mindre föreningsliknande idrottssektioner – riskerar på grund av sin självklarhet att komma i bakgrunden när idrottsrörelsen pålagts eller påtagit sig också mer vittomfattande samhällsuppdrag, däribland demokratiföstran.

Sektionernas informella besluts- och kommunikationsprocesser är mycket viktiga i förståelsen av verksamheten i IF Stoor. Processerna framstod för sektionsordförandena och sannolikt också för många andra berörda medlemmar som självklara inslag i den idrottsliga föreningsvardagen. Vem eller vilka som beslutat vad och med vilken rätt det gjorts, i formell föreningsdemokratisk mening, var relativt oväsentligt så länge som idrott producerades och ingen på allvar opponerade sig. Skriftlig dokumentation av dessa processer saknades oftast men framskymtar här och var i föreningsmaterialet och mer uttryckligen under intervjuerna.

En stor del av IF Stoors omkring 150 ledare torde ha varit involverade i dessa deltagardemokratiska processer. Det här gäller bland annat sektionsordförandena som fungerade som organisatoriska ”noder” där de tog emot, processade och vidareförmedlade information av olika vikt och karaktär, vertikalt och horisontellt i föreningen och sektionerna. Resultaten bekräftar tidigare forskning som betonat ”key actors” betydelse i idrottsföreningars besluts- och kommunikationsprocesser.¹¹⁶

En risk var givetvis att IF Stoors sektionsordförande – som noder – genom sitt engagemang och växande erfarenhet skaffade sig kunskaper som dels kunde filtreras selektivt, dels gav dem en kunskapsbas som – vare

¹¹⁶ Se t ex Egli, Schlesinger, Splinter & Nagel (2016), s 399-402.

sig de ville heller inte – ytterligare förstärkte deras status som oumbärliga, men också resursstarka, idrottsledare. Undersökningen visar att detta också var en realitet för många sektionsordförande, men även svårhanterligt på ett individuellt, personligt plan. De och andra nära samarbetande ledare riskerade utgöra, eller utvecklas till, så kallade ”informations-oligarkier”, ett vanligt förekommande fenomen i ideella idrottsföreningar, enligt några tyska idrottsforskare.¹¹⁷

IF Stoors informella beslutsprocesser – deras omfattning, betydelse och deltagardemokratiska kvaliteter – var *inte* resultatet av en uttänkt organisationsidé eller organisationsplan från föreningsledningens sida. De bör istället ses som ett uttryck för de produktionsvillkor som karaktäriserar det mänskliga arbetets organisering i frivilliga medlemskapsbaserade organisationer. IF Stoors medlemmar representerade i enlighet med Ahrne och Papakostas organisationsteori *resurser*, men inte primärt som betalande medlemmar eller som aktivistiska och temporära stödtrupper – som fallet exempelvis är med fackföreningsmedlemmar (vid demonstrationer och strejker) – utan genom det idrottande och ideella arbete som kontinuerligt utfördes. Den tjänstebaserade produktionsprocessen var inte detaljstyrd uppifrån enligt på förhand stipulerade riktlinjer, än mindre underställd kontinuerlig tillsynskontroll, via chefer eller tekniska system, vanlig inom den lönearbetande produktionssfären. Det rörde sig inte heller om individer som getts ”autonomi” för att få möjlighet att ”själva ordna sina liv” – i enlighet med den deltagardemokratiska modellens ideal – utan om individer som sökte organisera och upprätthålla föreningsidrottslig verksamhet. Sammantaget öppnade dessa produktionsvillkor för deltagardemokratiskt präglade diskussioner, förhandlingar och beslut om hur man – ledare, idrottsutövare och andra involverade – skulle gå tillväga.

*

Den omvittnat dåliga uppslutningen vid idrottsföreningarnas årsmöten, de fåtaliga motionerna, svårigheten att få medlemmar att låta sig väljas till föreningsstyrelser och så vidare, brukar tolkas som att det är illa ställt med föreningsdemokratien och att idrottsrörelsen generellt har svårighe-

¹¹⁷ ”The term information oligarchy describes the exchange of knowledge in a sports club as being controlled by only a few people who can access information exclusively. [...] This jeopardizes the power of transparent objective arguments as well as the co-determination of the actual highest decision-making entity—the general meeting.” Thiel & Mayer (2009), s 91.

ter att klara det demokratiska fostransuppdraget – att vara en ”skola i demokrati”. Dessa slutsatser kan enligt min mening problematiseras om också deltagandet i en idrottsförenings informella beslutsprocesser inkluderas. Det empiriska underlaget i denna undersökning indikerar att många av IF Stoors omkring 150 idrottsledare regelbundet deltog i beslutsfattande och kommunicerande av informell karaktär i de idrottsliga gemenskaperna som de var en del av.

Källor och litteratur

Muntliga källor

Intervjuer, föreningsordförande, kanslichef och tio sektionsordförande, ljudfiler (och minnesanteckningar), IF Stoor (fiktivt föreningsnamn), i författarens ägo

Otryckta skriftliga källor

IF Stoors (fiktivt föreningsnamn) jubileumsskrift, ”Hundra år av idrottshistoria” (undertitel).

IF Stoors (fiktivt föreningsnamn) Verksamhetsberättelser 2011–2016.

IF Stoors (fiktivt föreningsnamn) årsmötesprotokoll 2011–2016.

IF Stoors (fiktivt föreningsnamn) föreningsstyrelseprotokoll 2011–2016.

”Stadgar för Idrottsföreningen Stoor”, antagna av årsmötet 2015-03-23, (fiktivt föreningsnamn).

IF Stoor. *Värde märkesbok* (fiktivt föreningsnamn).

Litteratur

Ahrne Göran & Papakostas Apostolis, *Organisationer, samhälle och globalisering. Tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*, Studentlitteratur, Lund 2014.

Alsarve Daniel, *I ständig strävan efter framgång? Föreningsdemokratins innehåll och villkor i Örebro Sportklubb 1980–89*, Örebro 2014.

Bergsgård Nils Asle & Norberg Johan R., ”Sports policy and politics – the Scandinavian way”, *Sports in Society*, 13:4, 2010.

Egli Benjamin Thomas, Schlesinger Torsten, Splinter Marielle & Nagel Siegfried, ”Decision-making processes in football clubs associated with an external advisory programme”, *Sport, Business and Management: An International Journal*, vol. 6, nr 4, 2016.

Einarsson Torbjörn, *Medlemskap i den svenska idrottsrörelsen. En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*, Stockholm 2008.

- Einarsson Torbjörn, *Medlemsorganisationen. Individ, Organisationen och samhället*, Göteborg 2011.
- Enjolras Bernard & Holmen Waldahl Ragnhild, *Idrettsdemokratiet – makt og styring i idrotten*, Oslo 2009.
- von Euler Roland, ”Idrottsrörelsen av i dag”, i Sten Svensson (red). *Svensk idrott. En ekonomisk, historisk och sociologisk undersökning utförd på uppdrag av Sveriges riksidrottsförbund med anledning av dess femtioårsjubileum*, Stockholm 1953.
- Fahlén Josef & Sjöblom Paul, ”Good sport environments: A study of collective fundamental values and their importance for activity principles in Swedish club sport”, *Swedish journal of sport research*, 1: 1–28, 2012.
- Feldreich Sten, ”Framtidens förening finns i Västerås”, *Svensk idrott*, nr 8, Stockholm 1990.
- Forslund Magnus, *Ledning av idrottsföreningar. Berättelser från gräsrotsnivå*, Malmö 2012.
- Hellman Jonas, *Etik och ekonomi i idrottsföreningar*, Centrum för idrottsforskning 2014:3, Stockholm 2014.
- Hettne Jörgen, ”Subsidiaritetsprincipen: Politisk granskning eller juridisk kontroll?”, Rapport nr 4, april 2003, utgiven av Svenska institutet för europapolitiska studier, Stockholm 2003.
- Hjelm Jonny, Isberg Sofia & Rönnlund Maria, ”Idrottsföreningens isolerade öar”, i Christine Dartsch, Johan R. Norberg & Johan Pihlblad (red), *Föreningen, laget och jaget. 7 perspektiv på idrottens effekter*, Centrum för idrottsforskning 2016:2, Stockholm 2016.
- Horgby Björn & Ericsson Christer, ”Idrottsrörelsen och demokratin – fyra styrmodeller”, *Idrott, Historia & Samhälle. Svenska idrottshistoriska föreningens årsskrift 2015*, Stockholm 2015.
- Ibsen Bjarne, ”Idrott och demokrati i Norge”, *Idrottsforum.org*. Recension publicerad 2009-12-16, Malmö 2009.
- Ibsen Bjarne & Seippel Ørnulf, ”Voluntary organized sport in Denmark and Norway”, *Sport in Society*, 13:4, 2010.
- Idrotts-Sverige, en presentation av Riksidrottsförbundet*, Stockholm 2010.
- Norberg, Johan R., ”Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt”, *Riksidrottsförbundet, FoU-rapport*, 2004:6, Stockholm 2004.
- Norberg Johan R, ”Föreningen, laget och jaget – en introduktion”, i Christine Dartsch, Johan R. Norberg & Johan Pihlblad (red), *Föreningen, laget och jaget. 7 perspektiv på idrottens effekter*, Centrum för idrottsforskning 2016:2, Stockholm 2016.
- Pallin Christer, ”Hålla samman eller dela upp föreningen”, *Faktabäfte nr 4, RF Juridik*, Stockholm 1994.
- Pallin Christer, ”Svensk idrotts organisation och uppbyggnad – ur ett associationsrättsligt perspektiv”, *Riksidrottsförbundet*, Stockholm 2013.
- Petersson Sofia, Catásus Hector & Danielsson Eva, *Vem håller i klubban? Om demokrati och delaktighet i idrottsföreningar*, Centrum för idrottsforskning 2016:1, Stockholm 2016.

- Ringuet-Riot Caroline, Cuskelly Graham, Auld Chris & Zakus Dwight H., "Volunteer roles, involvement and commitment in voluntary sport organizations: evidence of core and peripheral volunteers, *Sport in Society*, 17:1, 2014.
- Schlesinger Torsten, Klenk Christoffer & Nagel Siegfried, "How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs", *Sport Management Review*, 18, 2015.
- Seippel Ørnulf, "På vilka sätt kan föreningsidrott ha demokratiska effekter", i Christine Dartsch, Johan R. Norberg & Johan Pihlblad (red), *Föreningen, laget och jaget. 7 perspektiv på idrottens effekter*, Centrum för idrottsforskning 2016:2, Stockholm 2016.
- Skille Eivind Å., "Competitiveness and health: The work of sport clubs as seen by sport clubs representatives – a Norwegian case study", *International Review for the Sociology of Sport*, 45 (1), 2010.
- SOU 2000:1, *En uthållig demokrati! Politik för folkstyrelse på 2000-talet*. Slutbetänkande från Demokratiutredningen, Stockholm 2000.
- Swierzy Philip, Wicker Pamela & Breuer Christoph, "The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis", *Sport Management Review*, 2017.
- Tangen Jan Ove, "Forskning på demokrati og makt i den frivillige idretten i Norge – noen refleksjoner", Idrottsforum.org 2009-11-11, Malmö 2009.
- Thiel Ansgar & Mayer Jochen, "Characterics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective", *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 2009.
- Vogel Joachim, Amnå Erik, Munck Ingrid & Häll Lars, *Föreningslivet i Sverige. Välfärd, Socialt kapital, Demokratiskola*, Levnadsförhållanden, Rapport nr 98, Statistiska Centralbyrån, Stockholm 2003.
- Wicker Pamela & Hallman Kirsten, "A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers", *European Sport Management Quarterly*, 13:1, 2013.
- Østerlund Karsten, "Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment", *European Sport Management Quarterly*, 13:2, 2013.

