

# SWEDISH JOURNAL OF SPORTS RESEARCH

Volume 7, No. 1, 2018

**SVEBI**  
SWEDISH ASSOCIATION  
FOR BEHAVIOURAL  
AND SOCIAL  
RESEARCH IN SPORTS



# Den professionella föreningen. En fallstudie av en idrottsförening med rötter i svensk föreningstradition

*Maria Rönnlund<sup>1</sup>*

## **Abstract**

I den här artikeln problematiseras och diskuteras de professionaliseringsprocesser som många svenska idrottsföreningar genomgår och hur dessa tenderar att påverka det interna föreningsdemokratiska arbetet. Genom intervjuer med föreningsmedlemmar i en nutida “modern” idrottsförening med rötter i svensk föreningstradition belyser jag vad som sker i mötet mellan en folkrörelserotad föreningskultur uppbyggd kring demokratiska beslutsprocesser, och den marknadskultur som alltmer präglar idrotten. Studien ger exempel på frågor, diskussioner och föreningsdemokratiska processer som professionaliseringen ger upphov till och hur de hanteras av styrelseledamöter, verksamhetsledare, föräldrar och aktiva. Här diskuteras också hur yttre och inre professionalisering kan påverka relationen mellan den enskilde föreningsmedlemmen och föreningen, samt eventuellt försvaga förväntade deltagareffekter.

**Nyckelord:** *föreningsdemokrati, beslutsprocesser, professionalisering, konkurrens, kompetens.*

---

<sup>1</sup> PhD and a Senior Lecturer at Applied Educational Science, Umeå.

## **Inledning**

Det finns en stark uppslutning bland politiker kring idén att idrottsrörelsen kan göra en viktig insats för att värna demokratiska värden på såväl individ- som samhällsnivå (Bjereld, 2012). Idrottsrörelsen anses ha en viktig roll när det gäller att fostra framtida samhällsmedborgare – att föreningslivet utgör en skola i demokrati (Norberg, 2016; Vogel et al., 2003). I Riksidrottsförbundets idéprogram från 2009 förklaras exempelvis att en viktig del av idrottsrörelsens demokratiska fostran är att varje medlem kan påverka verksamheten såväl genom en demokratiskt organiserad mötesverksamhet som i den vardagliga träningen och tävlingen.

Idrottsrörelsens möjligheter att leva upp till dessa förväntningar påverkas av övergripande samhällsförändringar. Här åsyftas exempelvis den ökande individualiseringen och ett allt mer utbrett kund-sälj tänkande som leder till ett mer villkorat medlemskap. Idrottsföreningar möter även en ökande konkurrens från kommersiella aktörer som erbjuder idrott utan krav på något ideellt engagemang. Generellt finns ett ökat genomslag i samhället för nyliberala idéer och förhållningssätt (se t ex Einarsson, 2008; Norberg & Pihlblad, 2016; Olsen, 2013; Wijkström, 2012).

Det finns ett stort antal rapporter och forskningsöversikter som behandlar kommersialiseringen och marknadsiseringen av idrotten på makronivå, däremot färre studier om effekterna av nyliberala influenser på föreningsnivå, exempelvis hur utvecklingen påverkar beslutsprocesser och behovet av kompetens. I den här artikeln problematiseras och diskuteras dessa frågor med utgångspunkt i en fallstudie av en nutida svensk “modern” idrottsförening med rötter i svensk föreningstradition. Genom intervjuer med föreningsmedlemmar är syftet att nå kunskap om vad som sker i mötet mellan en folkrörelserotad föreningskultur uppbyggd kring demokratiska beslutsprocesser, och den marknadskultur som präglar allt fler samhällsområden: Vilka uttryck tar sig denna “kulturkrock” i föreningens interna arbete? Vilka frågor och diskussioner ger den upphov till

och hur hanteras de av förtroendevalda och övriga medlemmar? Vilka föreningsdemokratiska processer sätts igång? Ett övergripande syfte är att bidra till en diskussion om eventuella förskjutningar i de föreningsdemokratiska processerna och vilka effekter det i så fall kan tänkas ha på idrottsföreningars demokratifostrande roll (jmf Norberg, 2016).

### **Föreningen i förändring**

En ideell förening kännetecknas av att den bedriver verksamhet oberoende från myndigheter och utan kommersiella vinstsyften. Det ska dock inte förstås som att en ideell förening *inte* kan ha vinstdrivande verksamheter, exempelvis försäljning av klubbsouvenirer eller arrangera inkomstbringande tävlingar. Skiljelinjen mellan en ideell förening och en ekonomisk förening är att den sistnämnda har som *huvudsakligt ändamål* att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att bedriva ekonomisk verksamhet i en eller annan mening (Wijkström & Lundström, 2002).

Den svenska idrottsrörelsen har en lång tradition med rötterna i 1800-talets senare hälft då människor i ökad utsträckning organiserade sig kollektivt för att förändra samhället. Här kan exempelvis arbetar- och nykterhetsrörelserna nämnas, men även alltså idrottsrörelsen. Under 1900-talets andra hälft framhölls den svenska idrottsrörelsens folkrörelsekaraktär och historiska rötter allt kraftfullare (Norberg, 2004).

Från och med 1960- och 1970-talen har idrottsrörelsen påförts, men också anammat, ett allt mer vittomfattande samhällsuppdrag, såväl på det fysiska området (elitidrott *men också* folkhälsostödjande idrott) som det psykosociala området (tolerans, demokratisk fostran mm.). Till detta bidrog 1980- och 1990-talens politisk-samhällsvetenskapligt drivna diskussioner om civilsamhällets betydelse för skapandet av mellanmänsklig tillit, gemenskap och entreprenörsanda. Det här var också något som allt oftare framhölls när det

statliga stödet till idrottsrörelsens skulle motiveras och legitimeras (Norberg, 2004b).

Parallellt med denna utveckling har idrotten sedan 1960-talet kommersialiserats på ett genomgripande sätt. Ett viktigt steg var övergivandet av amatörismens ideal, ett annat var elitidrottens ökade medialisering från och med 1980-talets andra hälft. Elitidrottare började nu också – åtminstone inom vissa idrottsgrenar – kunna leva gott på de inkomster som de erhöll från idrottsorganisationer (t ex SOK), föreningar och sponsorer (Peterson, 2002).

I *Framtidens idrottsförening* (Olsen, 2013) beskrivs idrottens kommersialisering som en av de viktigaste metatrenderna som påverkat idrottsföreningarna de senaste decennierna. I studien beskrivs hur det skett en närmast explosionsartad utveckling av antalet idrottsaktiviteter arrangerade av kommersiella aktörer. Även föreningsidrotten, och inte minst den del som sysslade med elitidrott, fick drag av affärsverksamhet men genomgick också en ökad professionalisering. Med det sistnämnda avses exempelvis att det ideella arbetet i allt högre grad utfördes av anställda och att föreningarna allt oftare tog in avgifter för deltagande i träningar och/eller att delar av föreningens verksamhet drevs i vinstsyfte. Konkurrensen mellan föreningar ökade också och i denna kamp om medlemmar blev profilering, marknadsföring och varumärkesvård viktigt (Olsen, 2013).

I *Ideellt arbete inom idrottsrörelsen* (2016) skiljer von Essen och Wallman Lundåsen mellan inre och yttre professionalisering av ideella föreningar. Medan yttre professionalisering innebär att ideella organisationer anställer utbildad personal för att bli effektivare (se även Chartrand, 2004), så innebär inre professionalisering en effektivisering eller kvalitetssäkring av den egna verksamheten. Det kan exempelvis ta sig uttryck som att kräva att de som är engagerade i föreningen och/eller har ledaruppdrag, går en viss utbildning. Inre professionalisering kan också innebära att man organiserar det ideella arbetet så att det liknar lönearbetets villkor. Exempelvis kan avtal mellan individ och

organisation skapas eller att de insatser de ideella gör utvärderas eller leds av en anställd (von Essen & Wallman Lundåsen, 2016).

### **Föreningsdeltagande och förväntade deltagandeffekter**

Deltagande och/eller medlemskap i en förening kan se olika ut. Inte minst skiljer det sig åt beroende på vilken slags förening det rör sig om. I vissa föreningar ligger tyngdpunkten på deltagande i en värdegemenskap eller i gemensamt beslutsfattande medan det i andra är mer inriktat mot deltagande i någon form av verksamhet, något som Einarsson (2008) diskuterar och utvecklar i termer av deltagandets dimensioner. Även inom en och samma förening kan detta skilja sig åt, då olika individer har olika intressen och motiv med sitt deltagande. Vanligtvis uppvisar medlemskapet flera komponenter och förändras också över tid. När det gäller idrottsföreningar är det till exempel vanligt att man sökt sig till föreningen för att själv utöva någon form av idrottsaktivitet, och att man där utvecklar sociala relationer som över tid förhandlas och omförhandlas.

En teoretisk utgångspunkt i denna studie liksom i många andra studier av deltagande i civilsamhället, är att ett aktivt deltagande i en förening (eller annan demokratiskt organiserad sammanslutning där demokratiska värden råder) antas ha goda effekter för den enskilde individen. Genom aktivt deltagande i en demokratiskt organiserad förening lär sig individen demokratiskt beslutsfattande, så tillvida att man lär sig samarbeta kring ett gemensamt mål. Den sociala interaktion och kommunikation som följer med deltagandet är också värdefullt då det breddar individens erfarenheter. Individen får göra sin röst hörd men också lyssna till andras, ett utbyte av erfarenheter vilket är viktigt för att förstå sig själv och andra, och som har självförverkligande effekter. På det sättet genererar föreningslivet ett socialt kapital i form av kompetens och vana att samarbeta med andra (Putnam, 1993, 2000; Young, 1990, 2000). Föreningslivet har därigenom en viktig roll i ett samhälles demokratiutveckling. Det tillför

exempelvis samhället en social infrastruktur av fria offentliga rum där alternativa politiska dagordningar kan upprättas (Vogel et al., 2003).

Positiva effekter antas även uppstå på organisationsnivå, i form av ett internt organisatoriskt lärande. Utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv, så bidrar vertikal och horisontell kommunikation och beslutsfattande till kunskapsutveckling. Det högsta beslutsfattande organet i en organisation måste stå i kontakt med den lägsta nivån och vice versa, för att väl underbyggda beslut ska kunna fattas och för att utveckling och ett kontinuerligt lärande ska ske. Demokratin banar alltså väg för självstyre, socialt, organisatoriskt- och politiskt lärande och tillit/förtroende. När goda nätverk och mötesplatser för informationsutbyte och beslutsfattande föreligger bidrar detta till, vilket nämnts ovan, positivt identitetsskapande hos organisationens medlemmar (Seippel, 2010), men också till positiva gemenskapande effekter för organisationen och i samhället i stort (Putnam, 1993, 2000).

När yttre influenser i form av exempelvis kommersialiseringsprocesser och krav på marknadsanpassning når det interna föreningsarbetet sker förändringar i föreningsstrukturer och beslutsprocesser, något som också bör påverka det "goda" föreningsdeltagandet på såväl individ-/organisations- och samhällsnivå. När ideellt arbete i en förening alltmer börjar likna förvärvsarbete och i realiteten också i ökad utsträckning utförs av anställda, är det till exempel rimligt att anta att också de eftersträvade deltagandeffekterna, i detta fall demokratilärande, klingar av eller helt uteblir.

Att klarlägga effekter av demokratideltagande är svårt, såväl inom arbetsliv (Esaiasson, 2003; Pateman, 1970) och skola (Rönnlund, 2011) som inom föreningsliv (Abdezadeh et al., 2016), och det är inte heller min avsikt. Genom att intervjua olika medlemskategorier om föreningsdeltagande och internt föreningsarbete vill jag däremot bidra till en diskussion om eventuella förskjutningar vad gäller deltagandeffekter.

## Metod och datamaterial

Studien baseras på data från forskningsprojektet *Föreningsidrottens demokratifostran*. Totalt har sju idrottsföreningar studerats avseende besluts- och kommunikationsprocesser utifrån ett föreningsdemokratiskt perspektiv.<sup>1</sup> Projektet vilar på fallstudier, och en av de föreningar som studerats är skidsportföreningen "Vinterklubben". Den analys som presenteras i föreliggande artikel baseras på intervjuer med olika medlemskategorier i föreningen samt observationer av föreningsaktiviteter.

Vinterklubben är en så kallad fleridrottsförening och det är den största sektionen, alpin skidåkning, som studien inriktats mot. Totalt har intervjuer med tolv medlemmar genomförts: tre styrelseledamöter, tre verksamhetsledare, tre föräldrar och tre aktiva. De intervjuade styrelseledamöterna satt med i antingen sektions- eller huvudstyrelse, eller i båda dessa. Valet av informanter utgick från en ambition att koncentrera intervjuerna till en av sektionens träningsgrupper, och att intervjuar olika medlemskategorier knutna till en och samma träningsgrupp. Då enskilda personer var knutna till flera träningsgrupper höll inte den ambitionen fullt ut. Dessutom kom jag under arbetets gång att ompröva beslutet att koncentrera mig på en träningsgrupp. I avsikt att bredda materialet genomförde jag därför intervjuer med en verksamhetsledare och en aktiv ungdom i en annan träningsgrupp. Här eftersträvades också en variation i hur länge informanterna varit med i föreningen. De intervjuade kontaktades och tillfrågades om att delta i studien på ett träningsgruppsmöte där föräldrar, tränare, ledare och styrelseledamöter deltog. I några fall togs även kontakt i samband med träningstillfällen. Flera av de intervjuade hade flera roller i föreningen, de var till exempel både föräldrar och ledare. De intervjuades dock i egenskap av antingen styrelseledamot, verksamhetsledare, förälder eller aktiv.

---

<sup>1</sup> Projektet finansieras av Centrum för idrottsforskning samt Idrottshögskolan Umeå universitet, och leds av Jonny Hjelm, Umeå universitet. I projektet har föreningsmaterial granskats och ca. 80 intervjuer genomförts i olika typer av föreningar som valts ut med stöd av den klubbtypologi som Fahlén och Stenling (2016) tagit fram. Projektet har så här långt resulterat i två publikationer (Hjelm et al. 2016; Hjelm et al., 2015), en artikel är i



När jag i texten refererar till de intervjuade är det också med dessa benämningar. Beroende av karaktären på de olika föreningsdemokratiska processer som framträdde i analysen kommer olika medlemskategorier till tals olika mycket i resultatredovisningen – verksamhetsledare och styrelseledamöter citeras

review-process (Hjelm, i *Scandinavian Sport Studies Forum*) och ytterligare två artiklar beräknas färdigställas under 2018, däribland en som sammanfattar projektets huvudresultat.

exempelvis oftare än föräldrar och aktiva (analysen baseras dock på intervjuer med samtliga).

Intervjuerna var i huvudsak individuella och genomförda under oktoberdecember 2016 på en plats som informanterna valt. Två intervjuer genomfördes per telefon. Intervjuerna som var mellan 20 och 80 minuter långa behandlade det interna föreningsarbetet, kommunikations- och beslutsprocesser inom föreningen samt erfarenheter av föreningsdeltagandet. För att bilda mig en uppfattning om föreningens idrottsverksamhet och för att komma i kontakt med några av de tilltänkta intervjupersonerna observerades även ett antal träningstillfällen där tränare, ledare, aktiva samt en del föräldrar deltog.

Materialet analyserades med en kritisk realistisk ansats (Sayer, 2000) utan att dela upp det på olika medlemskategorier. Jag genomförde en tematisk analys (Braun & Clarke, 2006) där jag främst tog hänsyn till det explicit uttalade men också försökte uppmärksamma mindre verbaliserade synpunkter/erfarenheter knutna till kommersialiseringsprocesser av idrottslig verksamhet och de föreningsdemokratiska processerna. Under den initiala kodningsfasen var analysen i huvudsak induktiv. Därefter präglades arbetet av rörelse mellan transkriptionerna, kodningen och den framväxande teoridrivna syntetiserande analysen (jmf Braun & Clarke, 2006). Analysen resulterade i tre tematiker: “Krav på omfattande ideellt arbete”, “Krav på kompetens” samt “Konkurrens från kommersiella aktörer”.

## **Vinterklubben – en idrottsförening med rötter i det “gamla” Föreningsverige**

Vinterklubben, som grundades för över 50 år sedan, är en fleridrottsförening med elit- och breddverksamhet i olika skidsporter. Med utgångspunkt i den kategorisering Fahlén och Stenling (2016) gör av idrottsklubbar avseende organisation, målsättning, främsta målgrupp etc., så ligger det närmast till hands att beskriva den som en kombinerad utbildnings- och elitidrottsförening. Det är en statistiskt sett vanlig svensk idrottsförening på så sätt att den bedriver barn- och ungdomsverksamhet, men också ganska ovanlig då den även bedriver elitverksamhet på junior- och seniornivå (jmf Hellman, 2014). Föreningens mest omfattande verksamhet är alpin skidåkning. Inom sektionerna finns olika träningsgrupper där ålder utgör huvudprincipen för indelning. Vid tidpunkten för studien hade föreningen cirka 600 medlemmar, varav ungefär 200 deltog i någon form av tränings- och tävlingsverksamhet.

Föreningsstyrelsen består av tio personer med styrelseposter jämnt fördelade mellan de tre sektionerna i relation till deras medlemsantal. Sammantaget sitter nio av de tio personerna i föreningsstyrelsen också i någon av sektionsstyrelserna. Föreningsstyrelsen ansvarar för ekonomin (föreningen omsätter ungefär en miljon kronor per år), driften av det egna klubbhuset samt på uppdrag av kommunen driften av en kommunalt ägd skidanläggning.

Föreningen har ett gemensamt mål- och visionsprogram, men i praktiken är sektionerna relativt självständiga. De sköter exempelvis sin egen ekonomi och har valt att organisera verksamheten på lite olika sätt. Medan den största sektionen har en sektionsstyrelse där varje person har olika ansvarsområden och uppdrag (t ex tävlingsansvarig) så organiserar sig en av de mindre sektionerna i verksamhetsutskott. De förhåller sig också delvis olika till föreningens gemensamma mål-/visionsprogram (jmf Forslund, 2012). Föreningen kan mot bakgrund av detta sägas bestå av ett system av många olika enheter (Tsoukas,

1996; Wenger, 2000) och att det uppstått delkulturer inom dessa enheter. Sektionerna bedriver verksamheter som står på egna ben, men eftersom sektionerna driver och nyttjar en anläggning gemensamt så har man trots allt en ganska stark koppling till varandra.

I föreningen arbetar medlemmarna ideellt. Här finns inga arvoderade tränare, styrelseledamöter, verksamhetsledare eller utövare. Inte heller skötseln av klubbstugan, kaffeserveringen eller underhåll av anläggningen arvoderas. En mindre ersättning utgår däremot till den som har hand om vaktmästarsysslor i klubbstugan och ledare kan ersättas ekonomiskt för utlägg i samband med träningsläger.

Vinterklubbens verksamhet präglas av det omfattande ideella arbete som medlemmarna nedlägger. Det bidrar till att ge föreningen en folkrörelsekaraktär, men också till att ge en del medlemmar starka, känslomässiga band till klubben. I några fall är de främst knutna till den egna sektionen. Det här gäller till exempel de föräldrar som varit med i klubben två-tre år eller kortare tid. Det förhåller sig annorlunda med de som varit medlemmar i föreningen under många år. Det gäller i synnerhet medlemmar med förtroendeuppdrag i någon av klubbens styrelser och/eller förbundsorganisationer på regional nivå (jmf Einarsson, 2008). Denna senare kategori beskrivs av flera av de intervjuade som inflytelserika i det interna föreningsarbetet. I detta avseende utmärker sig också klubben som en traditionell svensk idrottsförening. Ett återkommande tema i forskning om ideella idrottsföreningar är nämligen att beskriva dem som uppbyggda kring en kärna av eldsjälar med olika mycket engagerade och perifera personer i ringar runt omkring. För de som befinner sig en bit ut från kärnan kan det vara svårare att påverka beslut än för dem som befinner sig i kärnans mitt (se t ex Einarsson, 2008; se även Hjelm et al., 2016).

Vinterklubbens drift av en kommunal sportanläggning – öppen för allmänheten att nyttja – representerar en ganska vanlig samhällsföreteelse i idrottsverige (Einarsson, 2008, s. 99). Arrangemanget är ett exempel på när

statlig/kommunal verksamhet integreras med verksamhet inom den ideella sektorn (Einarsson, 2008, ss. 31–38; Vogel et al., 2003). Ett arrangemang som detta behöver dock inte innebära en förändring av en idrottsförenings verksamhet eller att den låter sig påverkas av den andra sfären. Arrangemanget ger däremot en förening möjligheter att erhålla inkomster som kan användas till att täcka egna verksamhetskostnader (jmf Vogel et al., 2003). Så även om en förening som Vinterklubben inte generellt bedriver verksamhet i vinstsyfte så innebär arrangemanget att delar av föreningsverksamheten, i detta fall driften av skidanläggningen och fikaförsäljningen kan drivas i vinstsyfte. Det kan som Einarsson (2008, s. 38) menar ses som en förändring av traditionell ideell föreningsverksamhet i riktning mot en mer kommersiell sådan.

Överlag beskrivs föreningen av medlemmarna som välfungerande med god ekonomi, goda idrottsliga resultat, kompetenta ledare och tränare samt i övrigt god kvalitet på det ideella arbetet. Det verkar inte heller vara svårt att få föräldrar och anhöriga att ställa upp och i perioder lägga ned omfattande ideellt arbete i föreningen och skjutsa sina barn till träningar och tävlingar, något som tyder på att medlemmarna rekryteras från socioekonomiskt starka miljöer (jmf von Essen & Wallman Lundåsen, 2015, 2016). När vi i följande avsnitt ska titta närmare på några av Vinterklubbens interna föreningsdemokratiska processer är dessa kontextuella förutsättningar viktiga att beakta vilket förstås gäller fallstudier generellt – idrottsföreningar ser olika ut och har olika förutsättningar beroende på bland annat socioekonomiska och demografiska faktorer. Samtidigt har fallstudien den styrkan att den ger möjlighet till insyn i hur generella idrottsrelaterade samhällsliga nyorienteringar yttrar sig konkret och hur hithörande föreningsdemokratiska processer hanteras. Studiens resultat presenteras i tre tematiska avsnitt och ett därpå följande sammanfattande och diskuterande avsnitt.

## **Krav på omfattande ideellt arbete**

Vinterklubbens föreningsarbete präglades av driften av skidanläggningen, en anläggning och verksamhet som krävde omfattande arbetsinsatser av föreningens medlemmar. Liftan skulle bemannas och skötas under kvällar och helger, liksom fikaförsäljningen i klubbstugan. Överlag beskrev de intervjuade att det fanns ett starkt engagemang bland klubbens medlemmar och en utbredd vilja och ambition att utföra erforderligt ideellt arbete. Denna attityd och beredskap bland medlemmarna ansågs inte ha minskat över tid, åtminstone inte enligt de som varit medlemmar länge i klubben. Däremot hade det ideella arbetet föranlett diskussioner i föreningen. Dessa hade inte handlat så mycket om den totala arbetsinsatsen, utan mer om fördelningen av arbetsinsatser mellan föreningens olika sektioner och tränings- och åldersgrupper. Alla personer som intervjuades och som varit med i föreningen en längre tog upp denna fråga som ett exempel på något som engagerat många medlemmar och som diskuterats flitigt i olika forum i föreningen. Medan vissa medlemmar inte sett några större problem med organiseringen av och fördelningen av det ideella arbetet, hade andra varit starkt kritiska till denna, och menat att arbetsinsatsen för föräldrar till barn i olika åldrar borde ses över och justeras. Bland föräldrar till yngre barn fanns ett missnöje med att en del av de intäkter som följde på de yngre barnens verksamhet (och hithörande föräldrabete) användes för att täcka delar av de kostnader som var knutna till de äldre barnens verksamhet. Det fanns också ett missnöje med att olika arbetsuppgifter krävde olika stora arbetsinsatser. Till slut lyftes frågan till föreningens högsta beslutande organ; årsmötet. En av styrelseledamöterna berättade: "Det blev en ganska stor grej, några föräldrar drev det hela, det kom till exempel jättemycket folk på årsmötet då frågan skulle tas upp." (Styrelseledamot 2)

Bland de som ville genomdriva en förändring hävdades bland annat att de intäkter som genererades av föräldrars ideella arbete på ett tydligare sätt skulle tillföras den verksamhet där det/de egna barnet/barnen deltog. Det upplevdes till

exempel på sektionnivå otydligt “hur mycket som går till de olika träningsgrupperna” (Verksamhetsledare 2). Bland de som förespråkade en liten arbetsinsatsskillnad mellan föräldrar till yngre respektive äldre aktiva kunde argumenteringen låta på följande vis:

Ungdomarna får ju ut resurserna sen när de blir äldre, det kostar ju inte särskilt mycket att utöva sporten när de är yngre, men kostnaderna ökar ju markant när de blir äldre, och är de [ungdomarna] kvar i klubben då får de ju tillbaka det. (Verksamhetsledare 1)

En av föräldrarna som deltog på årsmötet och som var kritisk till arbetsfördelningen beskrev mötet som ett “bråkmöte”:

Intervjuare: Hur var mötet då? Kan du berätta?

Förälder: Det var ett bråkmöte. [...] Jag gick dit för att säga att det är orättvist, att en del får jobba jättemycket medan andra jobbar nästan ingenting.

Intervjuare: Så du var en av dem som kritiserade hur det fungerade? Kände du dig nöjd med hur mötet förlöpte då?

Förälder: Nä, det blev ett jobbigt möte, för det kom dit såna som varit med länge i föreningen för att säga att det alltid har fungerat bra förut, och så att säga försvara det system som gällde förut. NN var en av de kritiska, men istället för att sluta i föreningen som några av dem som var kritiska gjorde, så tog han tag i det hela och styrde upp arbetsfördelningen. (Förälder 3)

Lösningen blev ett detaljerat webbaserat arbetsfördelningssystem där klubbens olika arbetsuppgifter och arbetsinsatser (inklusive när på dygnet och veckan de ska utföras) poängsattes i relation till varandra, och som enskilda medlemmar kunde boka in sig på med en förväntan att komma upp till en viss poängsumma per säsong. Sammantaget rörde det sig om en striktare organisering, reglering och specialisering av klubbens ideella arbete, något som de intervjuade generellt ställde sig positiva till. De upplevde det som ett “noggrant, detaljerat, rättvist och transparent system” (Förälder 3). Men det framfördes också kritik mot

fördelningen av resurser mellan åldersgrupper inom sektionen. Det framkom exempelvis synpunkter om att ytterligare justering av fördelningen behövdes och att mer pengar borde gå till de yngre grupperna (Verksamhetsledare 2). De aktiva barnen och ungdomarna tyckte dock endast i liten utsträckning att det förekom "diskussioner" i föreningen, vilket framkom när de tillfrågades om i vilken grad de själva var involverade i diskussioner som den ovan nämnda:

Det är inte så många diskussioner. Man vet ju vad som fungerar och vad som inte fungerar. Så det är en ganska bra förening på så sätt. Om det skulle ha varit i en klubb med dålig ekonomi, det är klart att då skulle det ju förstås ha blivit diskussioner, om vart pengarna ska gå, och kanske om tiderna i backen. Men det har inte varit nåt sånt. (Aktiv 3)

### **Krav på kompetens**

Driften av skidanläggningen ledde även till ökade krav på kompetens inom föreningen. För att sköta driften av anläggningen och den ekonomi som följde med detta krävdes expertkompetens som spände från maskin- och datatekniskt kunnande till kompetenser inom administration och ekonomi. Det blev också viktigt att utbilda medlemmarna. Gällande tidtagningen vid tävlingar sade exempelvis en av de intervjuade: "Inget får gå fel, så man måste gå lite kurser." (Verksamhetsledare 1)

De ökade kompetenskraven gällde inte minst föreningens styrelseledamöter. Det blev viktigt att få in folk i styrelsen "som kan något" som det uttrycktes, kanske mer viktigt än att se till att olika medlemsgrupper var företrädare. För den enskilde medlemmen kunde kravet på expertkompetens upplevas som problematiskt då man kanske ville delta i styrelsearbetet, men inte tycktes ha tillräcklig kunskap för det.

Förälder: Det handlar också om att vissa saker behärskar jag inte, jag kan helt enkelt inte tillräckligt, jag har inte varit med lika länge som andra, jag kan inte sporten tillräckligt och det känner jag, jag vet inte alltid vad som krävs och vad saker kostar och så.

(Förälder 3)

Även bland de som hade ett styrelseuppdrag fanns de som ansåg att den egna kompetensen inte alltid räckte till, och att också tid saknades för att skaffa sig sådan: “Är det verkligen rimligt att sköta en sådan här ekonomi på ideell basis? [...] det kanske är för mycket jobb för att kräva att någon ska göra det ideellt?”(Styrelseledamot 2)

Man efterfrågade också kompetens från andra verksamhetsområden, eller kompetens “utifrån” som en av de intervjuade uttryckte det. Det fanns ett behov av personer som kunde “se saker utifrån” och som kunde “se saker med nytt perspektiv”, det vill säga styrelseledamöter som inte tidigare varit medlemmar i föreningen. Här efterfrågades även individer utan personliga band till klubben, eller åtminstone sådana som saknade band till sektionstyrelserna:

Intervjuare: Du menar, en professionell styrelse? Är det det du efterfrågar?

Styrelseledamot: Ja, styrelseproffs. Jag tror att det skulle vara intressant. [...]

Intervjuare: Vad skulle man vinna på det?

Styrelseledamot: Jag skulle vilja få en bredare syn, dels på styrelsearbetet, hur kan man göra det här mer effektivt eller hur kan man göra på ett annat sätt, kan vi tänka på ett annat sätt, för har man ett barn i en sektion, då värnar man ju mer om den sektionen, så är det ju bara. Man kanske inte vill det, men man hamnar i det ändå. (Styrelseledamot 3)

Några av de intervjuade menade att möjligheterna att utöva inflytande var starkt knutna till just kunskap, och att det kunde vara svårt att få insyn i föreningens interna arbete om man saknade sådan. Någon menade också att det fanns en risk att de mest kompetenta styrelseledamöterna i praktiken – genom sin kompetens



– kunde utvecklas till en “inofficiell styrelse”, åtminstone inom vissa kompetensområden (Verksamhetsledare 3). När till exempel föreningens ekonomiska förhållanden blev omfattande och komplexa, ja då blev det också svårt att förstå och kunna ta ställning till hur den egna föreningens ekonomi sköttes, exempelvis vilka fördelningsprinciper som gällde och vilka prioriteringar som gjordes. I detta sammanhang efterfrågades tydligare redovisning av ekonomin så att man lättare kunde få insyn i fördelningen av intäkter och utgifter mellan föreningens delverksamheter. Det upplevdes till exempel på sektionnivå otydligt “hur mycket som går till de olika träningsgrupperna” (Verksamhetsledare 2) och angående redovisningen på föreningsstyrelsenivå sades: “Man måste välja redovisningsmetoder så att medlemmarna förstår, det är ju ändå de som är föreningen.” (Styrelseledamot 2)

Detta hade i sin tur upplevda negativa effekter på interna diskussioner och beslutsprocesser så tillvida att vertikal och horisontal kommunikation hämmades och diskussioner uteblev. En av verksamhetsledarna menade att bristande insyn i klubbens ekonomi gjorde “att det inte fanns något att diskutera utifrån”: “Jag skulle gärna sätta mig ned i tränargruppen och diskutera hur vi fördelar pengar i klubben och sen skicka frågan vidare till styrelsen, men när vi inte har insyn har vi inte heller nåt diskussionsunderlag att utgå ifrån.” (Verksamhetsledare 2).

### **Konkurrens från kommersiella aktörer**

Vinterklubben var en tongivande aktör lokalt och regionalt (inom de specifika idrotterna) men mötte ändå konkurrens från kommersiella aktörer. Det handlade i första hand om enskilda företagare som mot en ekonomisk ersättning erbjöd enskilda idrottsutövare, däribland Vinterklubbens medlemmar, deltagande i träningsläger eller andra träningsinsatser. Som en av de intervjuade uttryckte det: “Föräldrar brukar låta sina barn åka på camps och köper tjänster av externa tränare”. (Styrelseledamot 1) Det upplevdes som ett allt vanligare och ständigt återkommande fenomen och något som konkurrerade med klubbens egen

träningsverksamhet: “Det undergräver litegrann vår egen verksamhet, det rycker sönder vår egen verksamhet.” (Styrelseledamot 1)

När föräldrar valde att åka med sitt/sina barn på träningsläger arrangerade av andra aktörer riskerade det leda till färre deltagare och färre ideellt arbetande på de egna tränings- och tävlingsarrangemangen:

Vi behöver ju en viss volym när vi åker på läger. Vi behöver föräldrar som hjälper till och så vidare. Om alla åker med oss får vi ju också med alla föräldrar och de är ju resurser och kan hjälpa till, och detta går vi miste om när de söker sig till individuella tränare. (Verksamhetsledare 1)

Föreningen fick alltså svårare att bedriva den egna verksamheten när medlemmarna valde att ta del av de tjänster som erbjöds utanför densamma. De kommersiella aktörernas verksamhet konkurrerade med den egna verksamheten och riskerade försämra dess kvalitet. De kommersiella aktörernas tjänster ansågs även utmana idrottsrörelsens kollektivistiska och inkluderande föreningsidé. Enligt verksamhetsledare och styrelseledamöter var det viktigt att inte enbart se till enskilda individer, det egna idrottandet eller närståendes, utan även erbjuda verksamhet för de som kom från mindre resursstarka miljöer.

Vi försöker tänka på hela gruppen, om det till exempel inte är någon anordnad träning eller så någon helg men tränaren tänker åka iväg med sitt eget barn för att träna, ja då försöker vi sprida det så att fler kan hänga på, vi tycker inte bara att man ska sticka iväg med sitt eget barn, man bör i alla fall berätta det så att fler kan hänga med. [...] Vi försöker hitta kollektiva lösningar. (Verksamhetsledare 1)

Det här var också en åsikt som delades av de intervjuade föräldrarna. När det gällde individuella idrotter så “krävs det mycket av föräldrarna, säsongen är lång, och det är tävlingar varje helg”. (Förälder 2) För att förhindra att skidåkningen utvecklades till ett renodlat “familjeprojekt” betonade flera

föräldrar vikten av att hitta föreningssammanhang där deras idrottande barn/ungdomar umgicks utanför tränings- och tävlingstillfällena. Ett sätt var att anordna läger där “man åker buss ihop” och där “alla bor ihop”. (Förälder 3)

Även de aktiva uppskattade gemenskapande aktiviteter: “Intervjuare: Är det något som är särskilt bra med föreningen? Aktiv: Man blir bra i slalom, och så får man fara på läger och lära känna andra. Det är roligt.” (Aktiv 1)

För att bemöta konkurrensen från kommersiella aktörer satsade föreningen på utbildning av tränare och ledare:

Våra tränare går alla steg de kan, så vi kan erbjuda en riktigt bra träning. Vissa föräldrar väljer ändå att köpa in sig på andra koncept, som de betalar jättemycket för. [...] Många i vår förening tycker att det är vansinne, vi har ju minst lika bra tränare att erbjuda, men de tar betalt för sin träning, och det finns som sagt föräldrar och barn som väljer att betala för det, och då blir ju effekten att de inte tränar med oss. (Verksamhetsledare 1)

Vid tiden för studiens genomförande diskuterades i sektionsstyrelsen möjligheten att sektionen själv skulle engagera externa tränare och ersätta dem ekonomiskt. De som var emot förslaget menade att kompetens redan fanns i föreningen. De som argumenterade för menade å sin sida att det behövdes en proaktiv insats för att stå emot konkurrensen utifrån. När diskussionen var som livligast kom sektionsstyrelsen i kontakt med en ung före detta tävlingsåkare som ville engagera sig i föreningen. Genom dennes i huvudsak ideella arbete på träningsläger och på träningar hemmavid, menade styrelsen att behovet av att köpa in en extern tränare tillfälligt lösts. Med den nye tränaren kunde man erbjuda den exklusivitet som externa tränare åtnjöt samtidigt som detta gjordes inom ramen för föreningens verksamhet.

## **Sammanfattande analys och diskussion**

De nyorienteringar av Vinterklubbens verksamhet, organisation och inre arbete som den affärsmässiga driften av skidanläggningen och konkurrensen från kommersiella aktörer tvingade fram kan sammanfattas som professionaliseringsprocesser. Det handlade om en ökad reglering och specialiseringen av det ideella arbetet (se “Krav på omfattande ideellt arbete”). Kommersialiseringen av idrottslig verksamhet – här i form av en affärsmässig drift av en kommunal anläggning – skapade behov av en tydligare arbetsorganisation och mer specialiserade funktioner, både för att möta de egna medlemmarnas krav på en rättvis arbetsfördelning och för att möta omgivningens krav (jmf Peterson, 2002). Arbetet omorganiserades och anpassades efter den logik som präglar professionellt arbete (von Essen & Wallman Lundåsen, 2016). Den enskilde föreningsmedlemmens deltagande blev mer formaliserat jämfört med tidigare, och relationen mellan den enskilde föreningsmedlemmen och föreningen både mer formaliserad och reglerad. Det handlade också om ökande behov av specialkompetens för att kunna sköta det interna föreningsarbetet och kvalitetssäkra föreningens verksamhet (Se “Krav på kompetens”) – specialkompetens och expertiskunskap som riskerade att hämma intern horisontell och vertikal kommunikation. För den enskilde medlemmen kunde avsaknad av sådan kompetens leda till sämre insyn i föreningens interna arbete och till svårigheter att initiera och delta i diskussioner, något som i sin tur riskerade att leda till minskad upplevelse av delaktighet.

Det handlade vidare om konkurrens “utifrån” (se “Konkurrens från kommersiella aktörer”). För att värna föreningens verksamhet upplevde föreningsmedlemmar ett behov att bemöta extern företagsbaserad konkurrerande verksamhet med att stärka upp den inre kompetensen genom att rekrytera personer “utifrån”. Det motstånd som fanns bland några av föreningens verksamhetsledare och styrelseledamöter mot att “böja sig” för konkurrerande

affärsverksamheter kan förstås som ett utslag av att man värnade idén om en kollektivistisk och inkluderande verksamhet, en idé som till stor del präglar svensk idrottsrörelsetradition. Kanske handlade det också om att klara konkurrensen inom ett område där man såg sig själva som starka och konkurrensmässiga. Just kompetensen bland ledare och tränare framhölls nämligen i intervjuerna som föreningens främsta styrka. Uttalat fanns också en farhåga att den konkurrerande verksamheten skulle försämra den egna verksamheten.

Det rörde sig med andra ord om både yttre och inre professionaliseringsprocesser; om avtalsliknande uppgörelser av arbetsuppgifter och fördelning, om krav på utbildning av de egna medlemmarna men också om att få in kompetens utifrån (jmf von Essen & Wallman Lundåsen, 2016). Sammantaget kan dessa professionaliseringsprocesser konceptualiseras och förstås som ett inomorganisatoriskt lärande och ett förändrat internt arbete – en utveckling av föreningens upparbetade interna verksamhet. Men som framkommit var de till stor del resultat av yttre omständigheter; av att driva en idrottsanläggning och därigenom dra in pengar till den egna tränings- och tävlingsverksamheten, och av konkurrens från kommersiella aktörer. Professionaliseringsprocesserna tenderade förändra relationen mellan den enskilde föreningsmedlemmen och föreningen, och göra den mer formaliserad, reglerad, specialiserad och individualiserad (jmf Wijkström & Einarsson, 2011).

Det är rimligt att anta att professionaliseringen av den ideella sektorn liknande de processer vi sett prov på här, minskar intresset för att ta på sig uppdrag i ideella föreningar. Det är helt enkelt färre som vill eller tycker sig kunna axla ansvaret för att upprätthålla den lokala idrottens infrastruktur – det blir svårare att rekrytera organisationsledare, främst till kassörs- och ordförandeposterna (jmf Forslund, 2012; Olsen, 2016). Mot bakgrund av studiens skisserade teoretiska ramverk är det också rimligt att anta att utvecklingen bidrar till att positiva deltagandeffekter på individnivå minskar.

När det upplevs svårt att förstå underlag till föreningsbeslut samt initiera och delta i diskussioner kring dessa, då känner sig den enskilde medlemmen endast i liten grad delaktig i de beslut som fattas. Man kan i sådana fall tala om en svag relation eller "långt avstånd" mellan den enskilde medlemmen och föreningsledningen i form av dess olika styrelser, en problembild som den representativa demokratin överlag dras med. Det är en föreningsdemokratisk utmaning att överbrygga det organisatoriska avståndet mellan enskilda medlemmar och styrelser (Hjelm et al., 2016).

Å andra sidan har vi också här sett prov på föreningsdemokratiska processer och föreningsdemokratiska strukturer som inbjuder till aktivt deltagande i beslutsprocesser, till närhet och kommunikation mellan den enskilde medlemmen och föreningsledningen som rimligtvis bidrar till positiva deltagandeeffekter. Genom aktivt deltagande på det årsmöte som flera av de intervjuade refererade till, samarbetade exempelvis de enskilda föreningsmedlemmarna kring ett gemensamt mål och deltog i demokratiskt beslutsfattande. Enskilda individer fick göra sina röster hörda men också lyssna till andras, och utvecklade i och med detta en vana att samarbeta med andra (Putnam, 1993, 2000; Young, 1990, 2000). Det är i sig en öppen fråga huruvida det var professionaliseringsprocesserna som drev fram detta aktiva deltagande på årsmötet, och/eller huruvida förändrade föreningsdemokratiska processer och beteendemönster är en allmän trend. Av det sätt de intervjuade talade om mötet så verkar det dock ha varit en ovanlig företeelse i föreningens årsmöteshistoria. Genom tidigare forskning vet vi också att årsmöten sällan nyttjas för diskussion och att de dessutom sällan är välbesökta (Enjolras & Holmen Waldahl, 2009; Petersson et al., 2016). Den här studien visar dock på den potential som årsmötet har för att involvera och göra medlemmarna delaktiga i föreningsbeslut.

Överlag tenderade den studerade föreningen att anpassa sig till de förändrade villkoren. Samtidigt fanns motkrafter som sökte hålla kvar vid det

“gamla”. Då detta inte sällan tycktes komma från medlemmar som varit med i föreningen länge kan man anta att de agerade utifrån en övertygelse om att något riskerade att gå förlorat i den nya, mer “professionella” organisationen. Här fanns en oro för att den kollektiva föreningskänslan skulle gå förlorad och att denna var viktig för såväl det interna föreningsarbetet som den idrottsliga verksamheten.

### **Acknowledgement**

Tack till mina projektkollegor Sofia Isberg och Jonny Hjelm, Umeå universitet, för värdefulla kommentarer på denna text.

### **Referenser**

- Abdelzadeh, A., Lundberg, E., & Amnå, E. (2016). *En arena för tillit och tolerans?* I C. Dartsch, J. R. Norberg & J. Pihlblad (red) (2016). *Föreningen, laget och jaget. 7 perspektiv på idrottens demokratiska effekter*, Centrum för idrottsforskning 2016:2. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.
- Bjereld, U. (2012). *Idrott och politik. I: Hvenmark, J. (red) Är idrott nyttigt? En antologi om idrott och samhällsnytta*. Stockholm: SISU idrottsböcker.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Chartrand, S. (2004). *Work in voluntary welfare organizations. A sociological study of voluntary welfare organizations in Sweden* (diss.). Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Dahlén, P. (2002). *Idrotten och medierna*. I J. Lindroth & J. R. Norberg (red) (2002) *Ett idrottssekel. Riksidrottsförbundet 1903–2003*, s 315–360. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Enjolras, B. & Holmen Waldahl, R. (2009). *Idrettsdemokratiet – makt og styring i idrotten*. Oslo: Akilles.

- Einarsson, T. (2008). *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen. En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*. Civil Society Reports. Stockholm: EFI.
- Esaiasson, P. (2003). Vardagsmissnöjet och visionen om en deltagande demokrati. I P. Esaiasson & A. Westholm (red), *Deltagandets mekanismer. Det politiska engagemangets orsaker och konsekvenser*, 181–201. Malmö: Liber.
- von Essen, J. & Wallman Lundåsen, S. (2015). Medborgerligt engagemang – klassresa eller klassklyfta? I SOU 2015:96. *Låt fler forma framtiden! Forskarantologi*.
- von Essen, J. & Wallman Lundåsen, S. (2016). *Ideellt arbete inom idrottsrörelsen*. FoU-rapport 2016:3. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Fahlén, J. & Stenling, C. (2016). Same, same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementors of policy objectives, *International Review for the Sociology of Sport*, 51 (7), 867–883.
- Forslund, M. (2012). *Ledning av idrottsföreningar. Berättelser från gräsrotsnivå*. Stockholm: Liber.
- Hellman, J. (2014). *Etik och ekonomi i idrottsföreningar*, Centrum för idrottsforskning 2014:3. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.
- Hjelm, J. (under review). Idrott och demokrati. Beslutsprocesser i en stor idrottsförening. *Scandinavian Sport Studies Forum*.
- Hjelm, J., Isberg, S. & Rönnlund, M. (2015). Idrott och demokrati: Berggården IK 1974–2004. *Idrott, historia & Samhälle*. 88-113.
- Hjelm, J., Isberg, S. & Rönnlund, M. (2016). Idrottsföreningens isolerade öar. I C. Dartsch, J. R. Norberg & J. Pihlblad (red) (2016) *Föreningen, laget och jaget. 7 perspektiv på idrottens demokratiska effekter*, Centrum för idrottsforskning 2016:2. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.
- Norberg, J. R. (2016). *Statens stöd till idrotten. Uppföljning 2015*. Centrum för idrottsforskning 2016:3. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.



- Norberg, J. R. (2004). *Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt*, Riksidrottsförbundet, FoU-rapport, 2004:6, Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Norberg, J. R. (2004b). *Idrottens väg till folkhemmet. Studier i statlig idrottspolitik 1913–1970*, Stockholm: Arx förlag.
- Norberg, J. R. & Pihlblad, J. (2016) *Vem håller i klubban? Om demokrati och delaktighet i idrottsföreningar*. Rapport 2016:2. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.
- Olsen, P. (2013). *Framtidens idrottsförening*. SISU idrottsböcker. Stockholm: SISU idrottsutbildarna.
- Pallin, C. (2004). *Svensk idrotts organisation och uppbyggnad – ur ett associationsrättsligt perspektiv*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. London: Cambridge, U.P.
- Peterson, T. (2002). En allt allvarligare lek. Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering 1967-2002. I: Lindroth, J. & Norberg J.R. (red) *Ett idrottssekel – Riksidrottsförbundet 1903-2003*, 397-409. Stockholm: Informationsförlaget.
- Petersson, S., Catásus, H. & Danielsson, E. (2016). *Vem håller i klubban? Om demokrati och delaktighet i idrottsföreningar*, Rapport 2016:1. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. London: Simon & Schuster.
- Riksidrottsförbundet (2009). *Idrotten vill – Idrottsrörelsens idéprogram*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Rönnlund, M. (2011). *Demokrati och deltagande. Elevinflytande i grundskolans årskurs 7-9 ur ett könsperspektiv*. Umeå: Umeå universitet. Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. London: SAGE.

- Segnestam Larsson, O. (2014). *Förtroendevalda i stormens öga. Ordförandes syn på kompetens och lärande i idrottsföreningar*. FoU-Rapport 2014:2. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Seippel, Ø. (2010). Professionals and Volunteers on the Future of a Scandinavian Sport Model. *Sport in Society*, 13 (2), 199-211.
- Svedberg, L. & von Essen, J. (2015). *Mer engagemang? Folkbildningen i det svenska civilsamhället*. Stockholm: Folkbildningsrådet.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system. A constructionist approach, *Strategic Management Journal*, 17, 11-25. Vogel, J., Amnå, E., Munck, I. & Häll, L. (2003). *Föreningslivet i Sverige: välfärd, socialt kapital, demokratiskola*. Rapport nr. 98. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7 (2), 225-246.
- Wijkström, F. (2012). *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. Stockholm: European Civil Society Press.
- Wijkström, F. & Einarsson, T. (2011). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: SSE Institute for Research.
- Wijkström, F. & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn – organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober förlag.
- Young, I. M. (1990). *Justice and the Politics of Difference*. Princeton N.J.: Princeton University Press.
- Young, I. M. (2000). *Inclusion and Democracy*. New York: Oxford University Press.