



MALMÖ HÖGSKOLA

# **Den projektkompetenta idrottsföreningen – en studie av idrottsföreningarnas förmågor att genomföra projekt**

Av:

Anders Edvik & Fredrik Björk,  
Malmö högskola

2012-02-03

Bakgrund .....	3
Syfte och frågeställning .....	3
Teoretiska utgångspunkter .....	4
Vad är ett projekt? .....	4
Projekt – en administrativ form .....	5
Inter-organisatoriska projekt .....	6
Projektkompetens .....	6
Studiens genomförande .....	8
Idrottsföreningarna och deras sammanhang .....	9
Brottningsföreningen .....	9
Kampsportsföreningen .....	9
Basketföreningen .....	10
Orienteringsklubben .....	10
Resultat .....	11
Eldsjälen – en viktig kraft för projekt .....	11
Relationer till omvärlden är en central projektkompetens .....	12
Projekt utgör medel – målet är att få fler medlemmar .....	12
Slutsatser och vidare forskning .....	15
Litteraturförteckning .....	18

## **Bakgrund**

Denna studie behandlar en problematik som många idrottsföreningar berörs ut av: att organisera en idrottsverksamhet på sådant sätt att denna uppfyller alla de behov och krav som medlemmar, andra organisationer och samhället i stort ställer på dem. Särskilt påtagligt blir detta när staten, genom exempelvis Handslaget och Idrottslyftet, satsar stora ekonomiska resurser under en begränsad tidsperiod. Tillskottet av resurser skapar möjligheter för föreningarna, men med dessa följer även en rad administrativa åtaganden som en i huvudsak ideell förening vanligtvis inte är skapad för. Nya rutiner och funktioner måste bildas, men med vilken kunskap och tradition gör man detta utifrån? Den temporära karaktären av projekt i kombination med att projekt många gånger är unika satsningar, medför också att föreningarna ständigt tvingas sätta upp nya målsättningar, söka nya medel, ingå nya samverkanskonstellationer, vilket fordrar både administrativa resurser och kunskap. Problematiken går även att finna i samband med sponsringsprojekt och/eller andra inkomstförstärkande satsningar, och sammantaget innebär att projekt av olika slag blir en del av idrottsföreningarnas ordinarie verksamhet.

Ovan nämnda utmaningar har också betydelse för om föreningarna upplever sig ”orka” med framtida projektsatsningar då dessa fordrar såväl ekonomiska som kunskapsmässiga resurser. Föreningar med små medel riskerar att uppleva projektadministrationen som allt för betungande och avstår därför från att medverka i framtida projekt. Föreningar med större resurser har däremot möjlighet att bygga upp en projektkompetens och en administration som i företagslika former kan hantera projektansökningar. Projektifieringsutvecklingen riskerar således att bidra till en ökad klyfta inom idrottsrörelsen.

För idrottsföreningarna har rapportens ansats relevans då frågeställningarna behandlar vilka organisatoriska förmågor som fordras för att initiera, driva och avsluta projekt i samverkan med andra aktörer. Kunskapen ger den enskilda föreningen möjlighet att göra strategiska övervägande huruvida man ska medverka i en projektsatsning eller ej och vad som i så fall fordras för att ge sig i kast med sådana satsningar. Frågan om idrottsföreningarnas förmåga att genomföra projekt är även relevant utifrån finansierarnas perspektiv då det många gånger handlar om att omsätta politiska intentioner i handling. Idrottslyftet kan exempelvis betraktas som en satsning från staten riktad mot idrottsrörelsen och skolan. Målgruppen är i första hand barn och ungdomar som är tänkta att nå genom samverkan mellan ovannämnda aktörer. Bakom satsningen finns således politiska ställningstaganden som skola och idrottsrörelse har att följa och förverkliga.

## **Syfte och frågeställning**

Studien syftar till att belysa idrottsföreningarnas förmåga att initiera, driva och avsluta projekt i termer av projektkompetens. I den ursprungliga forskningsansatsen avsåg vi att behandla två frågeställningar: 1) Hur ser idrottsföreningarnas organisatoriska förmåga ut avseende att genomföra projekt? 2) Har projekt kommit att bli en vardaglig organiseringsform och har detta i så fall inneburit förändringar av föreningsadministrationen? Då det beviljade anslaget inte omfattade hela det sökta beloppet, fokuserades endast på den första av frågeställningarna: Idrottsföreningarnas organisatoriska förmåga att genomföra projekt.

## Teoretiska utgångspunkter

Handslaget och Idrottslyftet är exempel på satsningar som från statsmaktens sida organiseras i projektform. Detta är ingalunda någon ny företeelse eller något specifikt för just dessa två områden, utan projektformen är en utbredd finansieringsform inom en rad olika sektorer (Sahlin 1996). Det som är utmärkande för idrottsrörelsen med koppling till projektformen, är att föreningslivet sällan utgör några empiriska exempel vid studier av projekt. Istället representeras forskningen och kunskapsområdet till övervägande del av industriell verksamhet (Engwall 1995). Broar, hus, mobiltelefonisystem och/eller IT-utvecklingsprojekt utgör vanligtvis studieobjekt, vilket formar vårt sätt att förstås projektformen på. För idrottsrörelsen kan denna underrepresentation inom projektforskningen innebära att modeller, metoder och tekniker imiteras utan beaktande av föreningslivets karaktäristika. En sådan imitation understöds därtill av institutionella strukturer genom exempelvis projektfinansieringssystemets utformning, utbildningar i projektarbete samt genom de föräldrar som är aktiva i föreningen och som inom sitt yrkesliv arbetar/arbetat med projekt. Kunskap inom en sektor (organisatoriskt fält) förs med dessa personer över till den ideella (annat fält), vilket medför att idrottsföreningar kan komma att bli alltmer lika samhällets övriga organisationer (se begreppet Isomorfism; DiMaggio och Powell 1991). Åkesson (2007) visar att socioekonomiska faktorer har betydelse för vilka föreningar som får sina ansökningar beviljade. Detta talar för att erfarenheter från exempelvis arbetslivet gällande projektansökningar också har betydelse när det gäller att söka medel till den idrottsförening man är engagerad i. Föreningens förmåga att initiera och genomföra projekt blir således avhängigt de individer som är engagerade just vid det aktuella projekttilfället, och utmaningen för en förening blir att tillvarata samt omsätta de individuella kunskaperna till en organisatorisk förmåga anpassade till idrottsrörelsens karaktäristika.

### Vad är ett projekt?

För att kunna belysa föreningarnas förmåga att initiera och genomföra projekt behöver begreppet projekt utvecklas vidare. Ordet används i en rad olika sammanhang och ges många skiftande innebörder. I litteraturen framställs projekt oftast som något tidsbegränsat, målstyrt och resursbestämt (Söderlund 2005). Dessa karaktäristika särskiljer projekt från mer permanenta verksamheter genom den tydliga tidsbestämningen och det specifika målet. Lundin och Söderholm (1995) menar att arbetsformen bör förstås i termer av *temporär organisation* eftersom tiden just är det som särskiljer projekt från andra organisationsformer. Den temporära organisationen kännetecknas enligt Lundin och Söderholm av: *time, task, team* samt *transition* (1995, s 438-439). Berggren gör följande åtskillnad mellan den temporära och den permanenta organisationen:

	Temporär	Permanet
Time	Deadline	"I evighet"; bortre gräns saknas
Task	Tydlig uppgift	Övergripande mål
Team	Utvald, förtätad, tillfällig	Linjens rutiner & roller
Transition	Förändring, göra ett avtryck	Löpande operationer

Tabell 1: Jämförelse mellan temporär och permanent organisation (omarbetad version från Berggren 2001, s 39).

I linje med Lundin och Söderholm menar Engwall (1995; Engwall m.fl. 2003, s 111-113) att projekt organiseras utifrån principer om förändring, flexibilitet och temporär varaktighet. I motsats till detta organiseras permanent verksamhet utifrån principer om stabilitet, långsiktighet och byråkrati. Detta betyder att projekt utgör ett komplement till den vardagliga verksamheten som inte ses vara tillämplig vid unika insatser såsom Handslaget och Idrottslyftet.

Utöver tidsbestämningen menar Söderlund (2005) att projekt är avgränsat från övrig verksamhet, vilket underlättar såväl fokusering som reducering av komplexitet. Till skillnad från den mer permanenta verksamhetens många olika och svårhanterliga intressen, handlar projektarbete om att "endast" fokusera det givna målet inom rätt tid och till definierad mängd resurser. Engwall (2003) menar i motsats till Söderlund att projekt inte är isolerade öar, utan det finns både en historia och en kontext som har betydelse för ett projekts utveckling. Gemensamt i litteraturen är emellertid att projekt associeras med något nytt och unikt. Detta för med sig en hög grad av osäkerhet som många gånger hanteras genom experimenterande och lärande (von Otter och Svensson 2001). Det innebär också att projekt är kostsamma då organisationen inte kan utnyttja upparbetade rutiner såsom inom den permanenta verksamheten. Även i fall idrottsföreningar bedriver permanent verksamhet speglar ovanstående karaktäristika inte alla gånger den ideella sektorns organisering. Byråkratier, såsom Mintzberg (1983) behandlar begreppet genom professionsbyråkrati respektive maskinbyråkrati, är mer tillämpligt för att beskriva större organisationer med välutvecklade strukturer, vilket inte kännetecknar breddidrottens organisering. Däremot utgör projekt något annorlunda i jämförelse med den vardagliga verksamheten, vilket innebär att det fordras delvis andra organisatoriska kompetenser än vad som är fallet i den mer löpande verksamheten.

### ***Projekt – en administrativ form***

Utöver den målrationella och temporära innebörd som projektbegreppet associeras med förknippas arbetsformen även med finansieringsmöjligheter. Ett projekt ger en förening möjlighet till särskilda satsningar som vanligtvis inte hade varit möjliga. Resurstillskottet som projektet medför ger möjligheter, men detta innebär inte att en specifik organisation bildas i likhet med de fyra karaktäristika som nämndes ovan (time, task, team och transition). Projekt blir här mer av en *administrativ form* (Sahlin 1996, s. 244), ett konto för medverkande föreningsmedlemmarna att administrera. Exempelvis söker idrottsföreningar projektmedel utifrån specifika anvisningar, men som Eriksson m.fl. (2007; Patriksson och Stråhlman 2007) visar genom utvärdering av Handslaget, används medlen även till andra ändamål utifrån föreningens operativa behov. Projekt blir mer av en administrativ form än något unikt som går att särskilja från övrig verksamhet och som iscensätts för att uppnå något nytt. Författarna visar också på specialförbundens och distriktens roll i fördelningen av medlen. Framför allt handlar det om vilken kunskap som organiseringen byggs upp utifrån, och hur denna påverkar effektiviteten i medelsfördelningen. Resultaten visar också på ett upplevt behov av kunskap ute i idrottsföreningarna om hur projekten bör administreras så att dessa bidrar till en långsiktig utveckling.

I fallet med Idrottslyftet innebär detta att idrottsföreningarna iscensätter något som inte vanligtvis ingår i den ordinarie föreningsverksamheten. Exempelvis kan ansökningsförfarande och rapportering för en del föreningar vara något administrativt nytt som det saknas utvecklade rutiner och kunskap för. Likaså kan samarbetet med lokala distriktsförbund och med skola upplevas som något utöver den ordinarie verksamheten, vilket sammantaget både

fordrar resurser och nya tillvägagångssätt (experimenterande). Detta uttrycks bland annat av idrottsföreningar i Malmö som menar att projektverksamhet stjälar resurser från kärnverksamheten (Sydsvenska 2005). Engström (2007) och Peterson (2007) fann i utvärderingen av Handslagsprojekt att föreningarna initierade nya och i många fall avlönade organisatoriska roller såsom projektledare.

Det fordras således andra strategier vid genomförande av projekt som tar utgångspunkt i den innovativa karaktär som projektet präglas av jämfört med organiseringen av arbetsinsatser i permanent verksamhet. Svensson och von Otter (2001, s 52) lyfter fram tre organiseringsstrategier för projekt: *planerings-*, *aktiverings-* och *nätverksstrategier*. Den förstnämnda strategin representerar det målrationella projektet. Här organiseras projektet utifrån det mål som ska uppnås och de resurser samt den tid som finns till förfogande. Ansvar för detta arbete vilar vanligtvis på en person (projektledaren). Aktiveringsstrategin illustrerar projekt som i huvudsak bygger på engagemang och deltagande. Syftet med den här typen av projekt är många gånger att få till stånd en process, en kraft, som hänger samman med förändring och utveckling. Vad det slutliga målet är, kan inte alla gånger bestämmas i förväg. Inte heller hur lång tid eller hur mycket resurser som fordras för detta ändamål. I sådana projekt är ansvaret fördelat på deltagarna som gemensamt fattar beslut om organiseringen. Nätverksstrategin speglar projekt som bygger på "expertgruppens" arbete. Enskilda individer och/eller organisationer samarbetar för att lösa en specifik uppgift, men utan en formell projektorganisation som grund. Individerna är mer löst kopplade till varandra och det finns inte en hierarkisk organisationsstruktur som reglerar ansvarsfördelningen. Expertkunskapen utgör grunden till varför man blir del av projektnätverket. (Svensson och von Otter 2002). Beroende på vilken typ av projekt man har att genomföra fordras således olika strategier för att initiera och driva projekt.

### ***Inter-organisatoriska projekt***

Handslaget och Idrottslyftet är exempel på inter-organisatoriska projekt. Till skillnad mot intra-organisatoriska projekt organiseras och genomförs de förstnämnda inom ramen för ett samarbete eller samverkan med andra organisationer såsom förening och skola. Tidigare relationer aktörerna emellan, tidsperioden som samarbetet pågår under påverkar både huruvida organisationer ger sig in i nya projekt eller ej samt om utfallet upplevs som lyckat (Bakker m. fl. 2010). Föreningar som har tidigare positiva samverkanserfarenheter med den lokala skolan har med andra ord lättare för att initiera och genomföra ett samverkansprojekt. Tillit och kunskap finns upparbetat, vilket underlättar den nya organiseringen.

### ***Projektkompetens***

För många organisationer utgör projekt en väsentlig del av verksamheten som inte kan undvaras då projekten tillför betydande resurser till organisationen. På längre sikt fyller projekt även en mer utvecklings- och experimenterande funktion. Söderlund (2005) menar att projekt hänger samman med organisatorisk konkurrensförmåga och därför blir projektkompetens också av strategisk karaktär. Begreppet inrymmer även frågor som hänger samman med kunskapsintegration. Förmågan att kunna omsätta kunskap i handling samt att kunna tillvarata såväl erfarenheter som nya idéer är exempel på företeelser som ryms inom kompetensbegreppet. Föreningsvärlden skiljer sig emellertid väsentligt åt i jämförelse med exempelvis industriell verksamhet såtillvida att många föreningar drivs utifrån ideella insatser. Syftet med föreningsverksamheten är inte att generera ekonomiskt överskott alternativt att vinna marknadsandelar. Däremot utgör medlemmarna en viktig grund som

föreningarna i viss mån konkurrerar om. Sportsligt utkämpas många kamper, men idrottsföreningar utformas huvudsakligen utifrån sociala aspekter där barn, ungdomar och föräldrar kan mötas. Detta betyder inte att projektkompetens är något ointressant alternativt irrelevant för föreningarna; endast att projektkompetens bör ges en mer föreningsadekvat innebörd.

Söderlund (2005) ringar in begreppet projektkompetens genom att relatera till organisationens förmåga att *generera* och *genomföra* projekt (s 163). I handling omfattas detta av initiering, ledning samt organisering, vilket hänger samman med såväl organisationens förmåga att kunna skapa rätt förutsättningar för projektet som att operativt kunna genomföra detsamma (Söderlund 2005, s 174). Initiering kan förstås i termer av organisatorisk acceptans, vilja och engagemang för projektidéer. Ledning och organisering kan dels förstås i termer av erfarenhet och kunskap inom projektledningsområdet, dels utifrån ett organisatoriskt perspektiv rörande stödstrukturer. Rutiner för exempelvis ansökningsförfarande, rapportering och uppföljning underlättar både ledningsarbete och genomförande. Stödstrukturer kan även främja ett organisatoriskt lärande där erfarenheter av projekt tillvaratas och sprids till andra inom föreningen. Härigenom minskas även risken för att projekt följer eldsjälarna med ut ur organisationen vid eventuella avhopp.

## Studiens genomförande

Det empiriska underlaget utförs av fyra föreningar. Dessa valdes ut utifrån en lista från Skånes Idrottsförbund innehållande föreningar som beviljats medel för Idrottslyftet. Vidare valdes föreningar från olika geografiska delar av Skåne. Avsikten med detta var att undersöka eventuella skillnader mellan mer urbana föreningar och landsbygd. En del sociala fenomen hänger samman med urbana frågeställningar och här fyller idrottsföreningarna en viktig integrerande funktion. Efter att det beviljade anslaget reducerats, avgränsades studien till att inte omfatta denna jämförelse.

Vidare valdes föreningar inom olika specialförbund. Detta för att få en bredd i perspektiven. De idrotter som representeras är: kampsport (intervjuperson B), brottning (intervjuperson A), basket (intervjuperson C) samt orientering D och E). Föreningarna är olika stora gällande medlemsantal, vilket innebär även att kanslifunktioner och liknande stödstrukturer varierar mellan dem. Aktivitetsbidragen skiljer också föreningarna åt då kommunerna har olika ersättningsnivåer och grunder för desamma.

Datainsamlingen är gjord genom intervjuer. Dessa utfördes individuellt i tre av föreningarna, medan i den fjärde deltog två personer. Samtliga intervjuer utfördes vid besök hos idrottsföreningarna, och spelades in. Intervjuerna kan karaktäriseras som semistrukturerade då dessa utgick från i förväg utformade teman. Dessa utgjorde huvudsakligen utgångspunkt för samtal och bygger på innebörderna i begreppet projektkompetens.



# Idrottsföreningarna och deras sammanhang

## **Brottningsföreningen**

A-stad är en mellanstor skånsk stad, där brottningsföreningen (A) är en av de största och viktigaste idrottsföreningarna. Man firade 100-årsjubileum för en del år sedan och har idag nära 200 medlemmar. Som många andra äldre idrottsföreningar var man tidigare en sektion inom en allmän idrottsförening, men sedan några år tillbaka är brottningssektionen en självständig förening. Man har dock ett fortsatt samarbete de två andra föreningarna, och beskriver sig gärna som en "klubb", och det finns en gemensam "styrelse", som dock inte har någon beslutanderätt. Bland annat hjälper man varandra med projektansökningar. I brottningsföreningen finns ingen anställd personal, men tränarna får ett mindre arvode vilket vissa skänker till klubben.

Respondenten, A, är tränare för seniorlaget och föreningens huvudtränare. Denne uttrycker att eftersom han har "ganska mycket kontakter" brukar det vara han som står för projektet. Dessa får han ofta "nosa upp själv".

*Första gången jag kom i kontakt med idrottslyftet var det så att Skåneidrotten ringde och sa att de hade pengar över. Då startade vi ett projekt med Skånes brottningsförbund, Svenska brottningsförbundet och Skåneidrotten, där vi går ut till skolor och erbjuder dem brottnings i en lättare förpackning. Projektet har vi har drivit i tre år och får minde och mindre pengar för vart år... Konceptet att samarbeta med skolorna tog vi lite från Danmark, det har ju blivit en riktig skolidrott i Danmark. Vi ville ju inte vara sämre än dem... Vi gör inte bara projekt med Skåneidrotten utan har också gjort projekt med Svenska brottningsförbundet inom idrottslyftet... Vi försöker leta projekt, men vi är inte tillräckligt bra på att hitta. Jag tror att vi skulle kunna hitta mycket mer. Vi försöker vara med så fort kommunen har någonting. De har ju lite aktivitetsdagar och så. Det kan man väl kalla projekt. (Intervjuperson A)*

## **Kampsportsföreningen**

B-stad är en av de största städerna i Skåne, och kampsportsföreningen (B) är en av stadens största med flera tusen medlemmar. Dess historia är mer än hundraårig, och man har över tid ägnat sig åt ett stort antal sporter. Idag är det dock olika kampsporter som står i centrum och man har ett tiotal sektioner. I verksamheten är mer än tio personer anställda, såväl konsulenter som administrativ personal. Antalet tränare uppgår till närmare ett femtiotal.

Respondenten, B, är förste konsulent och ansvarar för den dagliga verksamheten. Föreningens styrelse har en aktiv ordförande som B menar fungerar som "bollplank". B har ingen bakgrund i föreningslivet, utan menar att han har blivit anställd av andra skäl, exempelvis för sina kunskaper i marknadsföring och personaladministration.

*Det är oftast så att pengar är det som styr. Vi får ju pengar från kommunen, fritidsförvaltningen och pengar från staten, aktivitetsbidrag. Med det räcker ju inte. Så utöver det så måste vi också ha medlemspengarna och så har vi då projektpengarna... I 80 – 90 procent av fallen gör vi projekt i samarbete med skolor, och sedan många år tillbaka har vi väldigt bra samarbete med skolorna här omkring... Mitt jobb har varit att hitta nya infallsvinklar, så vi jobbar mycket med till exempel arbetslösa ungdomar. Förutom*

*Arbetsförmedlingen så jobbar vi också med kriminalvården kring samhällstjänst och ungdomstjänst. (Intervjuperson B)*

## **Basketföreningen**

C-stad är en större stad i Skåne. Basketföreningen (C) har ungefär 150 medlemmar och har från att tidigare varit en sektion numera blivit en självständig förening som tillsammans med de övriga tidigare sektionerna bildat en paraplyförening. Man har en anställd inom föreningen, coachen, som också ansvarar för föreningens basketskolor. Föreningens ungdomsledare får ett mindre arvode för sina insatser. Respondenten, C, är ordförande i idrottsavdelningen och har ansvar för allt som har med idrottssektionerna att göra.

*Min son ville spela basket så jag ringde till C:s idrottsavdelning. Där var en man som precis har gått i pension och han har varit där i många, många år. Han sa att man inte hade basket, men det fanns ju möjligheter att starta det om jag hittade en ledare. Jag hittade en ung man som gick sista året på gymnasiet, som jättegärna ville börja träna ett basketlag. Då föreslog jag att jag kunde vara en bakgrundsfigur och så kan den här killen träna laget. Det var egentligen så det började för mig.*

*Jag tycker Skåneidrotten är jättebra, och vi har stor nytta av dem. Jag hade inte vågat de här projekten eller vetat hur jag ska göra utan dem... utan dem hade vi inte gjort alla de här projekten... Jag gillar att jobba i projekt... Man måste tänka till i sin ansökan och man måste redovisa det man har gjort, det tycker jag är bra... Men ska inte tro att så mycket kan skötas ideellt för det är alldeles för tungt... Bara att fatta hur man ska göra och fatta hur man ska formulera sig. Det tar timmar... projekten har [samtidigt] varit en dörröppnare för oss, och är jätteviktiga för vår fortsatta existens.*

*Det är till stor del jag som driver det. Jag är nyfiken, vill se människor utvecklas och jag vill se hela världen spela basket. Det är den naiva drivkraft jag har. (Intervjuperson C)*

## **Orienteringsklubben**

D-by är ett mindre samhälle i Skåne. Orienteringsklubben (D) har funnits i drygt 50 år och har mer än 400 medlemmar. En del av dessa bor inte i närområdet utan man har medlemmar så långt bort som i Stockholm. Flera av de som håller i det praktiska är pensionärer. Man har ingen anställd i klubben längre och ingen gör någon form av betalt arbete. Föreningen är indelad i olika sektioner: orienteringssektionen, skidsektionen, terrängsektion, motionssektionen och ungdomssektionen.

*Över dessa tre åren så tror jag det har varit ganska jämn administration när det gäller att söka pengar. För varje år så blir det lättare för då har man ju vanan inne. Så det är inga problem. Man gör en kladd först, och utgår från fjolårets kladd... Pengarna vi har fått från idrottslyftet och handslaget har varit viktiga på ett sätt och mindre viktiga på ett annat. Man tjänar ju inga pengar på klubben, så hade jag inte haft ett jobb hade jag kanske inte gjort det. Det gäller att ha pensionärer, de som jobbar obekväma arbetstider eller är arbetslösa som de ansvariga i klubben. De är viktiga när det kommer till klubbarbete... (Intervjuperson D och E)*

## Resultat

### **Eldsjälen – en viktig kraft för projekt**

Av intervjuerna framgår att projekt bygger på enskilda individers insatser. Grunden utifrån vilka dessa eldsjälar agerar handlar om samhällseliga och idrottsmässiga intressen. En av intervjupersonerna uttrycker det på följande sätt (Intervjuperson C):

*Jag är ju lite idealist också, så jag tycker det är jätteroligt att se ungdomar vara aktiva. Det är nog den första grejen. Jag tror mycket på det här med att idrotten kan integrera. Vi har ju nästan fler utländska ungdomar eller med föräldrar med utländskbakgrund än vad vi har svenska ungdomar.*

Den kunskap som fordras för att kunna initiera och genomföra ett lyckat projekt består till största del av engagemang och erfarenhet hos någon drivande person. Det saknas med andra ord ett organisatoriskt stöd, en struktur, som främjar initierings- och genomförandeprocesserna. En av intervjupersonerna uttrycker det enligt följande:

*Jag arbetar aktivt för att få andra att gå in och hålla i olika projekt, men det är nog bara jag som gör det. Problemet är att skulle jag sluta här i klubben, så har de ingen som driver dessa projekt, vilket kan bli ett problem för klubben. (Intervjuperson A)*

Även i fall projektarbetet huvudsakligen drivs av enstaka personer inom föreningen, sker det en viss grad av förankring i föreningens styrelse. Detta hänger samman med de ekonomiska åttaganden som beviljade medel för med sig. En av intervjupersonerna menar att:

*Innan vi får göra ett projekt måste det gå genom styrelsen. Även om det är pengar som går rakt in i klubben måste det vända genom styrelsen. /.../ Det som jag tycker missas det är ju att vi inte följer upp själva i klubben och bytar erfarenheter med varandra. Det är ju lite synd, med idrottslyftet att efter projektet så tar det ju slut. Man har gjort någonting jättebra så bara försvinner det rätt ut i luften.*

Av citatet ovan framgår att gjorda erfarenheter och kunskaper inte tas tillvara på. Projekten genomförs, men efter dess avslut följer man inte upp hur arbetsprocessen har gått. Däremot försöker man skapa sig en bild över projektets utfall i exempelvis termer av ökat medlemsantal. Projektarbetet i sig är således av underordnad betydelse, vilket ligger i linje med avsaknaden av organisatoriskt stöd.

Mot bakgrund av att föreningsinsatserna huvudsakligen baseras på ideella insatser fordras att projektledaren håller motivationen uppe bland eldsjälarna:

*Jag som projektledare hålla kvar motivationen hos de som ställer upp frivilligt så att säga. Där är ju rätt så stor skillnad. Det finns liksom ingen ekonomiskvinning för de som ställer upp och hjälper till i projekten. Det är ju bara eldsjälar egentligen. (Intervjuperson B)*

Av citaten ovan framgår att projektkompetens huvudsakligen kan förstås i termer av individuella förmågor snarare än organisatoriska. För föreningar innebär detta att man utsätter sig för en risk då engagerade personer kan lämna verksamheten, vilket får negativa konsekvenser då beredskap saknas. Det innebär vidare att föreningarna bli beroende av eldsjälar för att kunna initiera genomföra projekt såsom Idrottslyftet och Handslaget. Utan

dessa personer går man miste om projektmedel som för föreningen och samhället är till stor nytta.

### **Relationer till omvärlden är en central projektkompetens**

Det är inte alldeles enkelt att avgöra när ett projekt har sin början. Många gånger har projekt en historia och kontext som innebär att initieringen av en ny projekttidé hänger samman med tidigare projekt. Genomförande av projekt är även avhängigt tidigare samarbeten mellan berörda aktörer. Det kan röra relationen till båda specialförbund och distriktsförbund, och som i fallet med Handslaget och Idrottslyftet, till den lokala skolan.

*Vi har jobbat med projekt i många år /.../ så sökte vi pengar och då fick vi löne-medel för en tjej. Vi tanke då var att i samarbete med skolorna, starta upp basketskolor, inne då i ett invandrartätt område/.../ För att få det att gå runt så måste man ju ha pengar då. Det här med basketskola hade vi ju som sagt redan uppfunnit innan sen kom ju det här med anslaget att samverka med skolor, så sa vi "ja, det gör vi gärna". Då fanns det pengar till att ge till dem som gör det jobbet och det var inga stora pengar, men där har vi ju kanske gjort en skev uppdelning. (Intervjuperson C)*

Även i fall en förening ansöker om projektmedel, innebär inte detta att insatserna ses i termer av ett projekt. De karaktäristika som behandlades i föregående avsnitt stämmer inte nödvändigtvis in på temporära insatser inom föreningslivet. Projekt associeras först och främst med en möjlighet till finansiering, men samarbetet står inte faller med om föreningen beviljas medel eller ej. En av intervjupersonerna engagerar sig i den lokala föreningen på orten och samarbetet med skolan har pågått under många år (Intervjuperson D och E):

*Vi tar det inte som projekt. Vi tar det som en utmaning, sen får man lite pengar. Vi håller mest kontakt med skolorna. Vi har haft kontakt med Tollarps skola i kanske 15 år. Vi är ju pensionärer som hjälps åt.*

Tidigare kontakter och samarbeten är även en viktig kunskapskälla. Föreningarna får tips och information om dels hur man ska gå tillväga, dels praktisk hjälp rörande exempelvis ansökningsförfarande och genomförande. Projektkompetens inrymmer således förmågan att kunna integrera kunskap utifrån och in i den egna verksamheten. En av intervjupersonerna menar att Skåne idrotten har varit till stor hjälp i detta (Intervjuperson C):

*För vi kan ju inte de här grejerna, vi är ju amatörer. Så jag tycker Skåne idrotten är, det finns säkert många synpunkter men jag tycker att det är jättebra, och vi har stor nytta utav dem. Enormt stor nytta. Jag hade inte vågat de här projekten eller vetat hur jag ska göra utan dem.*

### **Projekt utgör medel – målet är att få fler medlemmar**

Projektformen särskiljs som vi tidigare sett från permanent verksamhet genom ett tydligt mål och begränsning i tid. Föreliggande studie visar emellertid att målet inte är styrande för hur projektet genomförs. Eldsjälarna initierar, leder och genomför projektarbetet, men detta inte genom att skapa en separat projektorganisation. Tvärtom sker arbetet huvudsakligen inom ramen för den vardagliga verksamheten, vilket innebär att projektarbetet blir mer av en administrativ form. Av intervjuerna framgår att projekt utgör medel för föreningens huvudsyfte. Det är således inte projekt målet som ligger till grund för organiseringen av detsamma, utan snarare är projektet ett medel för realiserandet av andra syften. Idén bakom

projektet, den som projektet initieras utifrån, ligger inte i första hand i linje med projektprogrammets (satsningens) syfte. Istället kan projektet skapa möjlighet till exempelvis införskaffning av material, se tidigare avsnitt:

*Ingen gör någon form av betalt arbete i föreningen. Nu får vi ju idrottslyftet så det vi betalar med det är ju kartor, karttryck, vårt tidtagningssystem, som allt kostar en hel del pengar.* (Intervjuperson D och E)

Beviljade projektmedel används även för att avlöna tränare och instruktörer:

*När ett projekt är med i bilden är det lättare, eftersom där är pengar som man kan få eftersom man tar ledigt från sitt jobb.* (Intervjuperson A)

*Vi är väl en 10-12 anställda. Visserligen finansieras en del av dem via arbetsförmedlingen. Men, det kostar pengar.* (Intervjuperson B)

Med projekten följer ekonomiska möjligheter som underlättar för tränare/instruktörer att medverka. Samtidigt genomförs en hel del projekt under dagtid, vilket gör det svårt att få med personal som har andra arbeten:

*De flesta av våra tränare jobbar ju dagtid så att det kan ju vara svårt att få tag i folk som kan jobba under dagtid med olika typer av projekt.* (Intervjuperson B)

När det saknas organisatoriska stödstrukturer riskerar administrationen av projekten att upplevas som väldigt arbetsam. Förmågan att kunna organisera ett projekt handlar bland annat om att utarbeta rutiner för exempelvis rapportering. I föreningar med liten kanslifunktion och/eller där projekten genomförs av enstaka eldsjälar, riskerar dessa arbetsinsatser att inskränka negativt på övriga arbetsinsatser:

*Jag känner liksom att jag måste sätta igång med högen med papper som inte är insorterat. Administrativt arbete, det bara växer /.../ Extremt mycket tid, min familj gnäller ju. Alltså jättemycket tid. Bara att fatta hur man ska göra och fatta hur man ska formulera sig. Det tar timmar. Jag har gjort så de senaste 11 åren att jag jobbar bara 80 %, onsdagen har jag till basket.* (Intervjuperson C)

Med ett antal genomförda projekt utvecklas den administrativa förmågan. Dock stannar denna erfarenhet hos den eldsjälens. Det utvecklas inte en organisatorisk förmåga, utan en individuell ansökningskompetens:

*Över dessa tre åren så tror jag det har varit ganska så jämn administration för mig när det gäller att söka pengar. Men för varje år så blir det ju lättare för då har man ju vanan inne.* (Intervjuperson D och E)

Intervjuerna visar även på vikten av att ha kunskap om var projektmedel kan sökas. Det finns även en projekträdsla som rör ansvaret för de medel som beviljas. Det senare kan ses hänga samman med både en ovana att administrera projektmedel och en avsaknad av stödstrukturer inom föreningen:

*Det som krävs är nog bara kunskap om var man får informationen. Sen är det ju så att någon ska genomföra det. Det vet alltså inte var man får pengar från, var man söker projektet eller*

*hur det går till. Det är likadant på alla nivåer. Vår ordförande här i klubben ä ordförande för Skånes brottningsförbund också. De söker aldrig några projekt. Det finns massvis med pengar som de skulle kunna tjäna på det och utbildningar också. Det är ändå rutinerade ledare som sitter där så de fixar det. man är nog rädd att man ska sätta sig i en sits då man få pengar, gör av med pengarna och sen behöva redovisa vart pengarna tagit vägen och så kan man inte det riktigt.*

*Eftersom att många gånger så delar kanske staten ut pengar till små förbunden som i sin tur sen ska dela ut till de ännu mindre förbunden. Så då måste man söka de allihopa /.../ Det gäller att hålla reda på det. Var ska man söka pengarna så att säga? Vad får man mest av egentligen. (Intervjuperson B)*

Av intervjuerna framgår att projekten genomförs i syfte att öka medlemsantalet. Projekten blir medel för rekrytering av nya medlemmar:

*Inte som ett problem, tvärt om egentligen. Vi upplever det som en fördel, det är suveränt att man har det. Då kan man få in nya grupper. Vi kan få nya grupper och medlemmar. Sist så är det ju medlemsantalet vi lever på och det är det vi kan visa som känns politiskt rätt. Att ha många medlemmar, så att man kan visa kommunen och staten. (Intervjuperson B)*

*Anledningen till att vi engagerar oss i skolorna är väl att vi hoppas på att få nya medlemmar. Sen när idrottslyftet och handslaget kom in med lite pengar så säger man ju inte nej. (Intervjuperson D och E).*

I följande avsnitt behandlas studien slutsatser och förslag till vidare forskning.

## Slutsatser och vidare forskning

Undersökningen har syftat till att undersöka idrottsföreningars förmåga att initiera, driva och avsluta projekt, och bygger på empiriskt material från fyra skånska föreningar, verksamma i stad och landsbygd, och i olika idrotter.

Resultatet pekar på tre huvudsakliga egenskaper som utmärker föreningarna och de projekt de genomför:

- *Eldsjälar* spelar en viktig roll i projekten. De kan fungera som projektledare eller på andra sätt vara involverade i dem.
- *Relationer till omvärlden* har en avgörande betydelse. Projekten bygger till stor del på sedan tidigare upparbetade relationer, såväl med lokala partners som med idrottens stödstrukturer (exempelvis Skåneidrotten)
- *De formella projektmålen är underordnade*. Projekten används i stor utsträckning för att stärka och understödja den ordinarie verksamheten genom att bidra med resurser exempelvis till tränare och viss utrustning. Ett ofta uttalat syfte är att rekrytera fler medlemmar.

Hur stämmer då dessa iakttagelser överens med det teoretiska ramverk kring projekt som studien grundar sig på? Till att börja med kan det finnas anledning att reflektera kring de principer för organisering som Engwall (1995; Engwall m.fl. 2003) lyfter fram: förändring, flexibilitet och temporär varaktighet. För de organisationer som studerats är åtminstone de två första inte påtagligt tydliga. Däremot har projekten vanligen en temporär varaktighet. Men förklaringen till detta har sällan något med projektens syften eller innehåll att göra, deras temporära karaktär är till stor del kopplad till att finansieringen är temporär.

Inte heller är verksamhetens innehåll särskilt nytt eller unikt. Snarare kan det vara en förutsättning för projektets genomförande att innehållet är beprövat och upplevs som trovärdigt och bekant. Detta stämmer väl överens med att projekt inom dessa föreningar i stor utsträckning kan betraktas som administrativ form (Sahlin 1996). Men inte uteslutande. Det är inte oväsentligt att projekt i en del fall syftar till att skapa ett handlingsutrymme, förutom det rent ekonomiska utbytet, och därför i någon mening kan ses som innovativa. Detta är exempelvis något som uttrycks av basketföreningen (C).

Att projekt är kostsamma att organisera är något som uttrycks i en del av materialet. Dock inte kostsamma i reda pengar, utan i tid, eftersom en så stor del av arbetet bedrivs på obetald arbetstid. Men detta är inte entydigt. En av föreningarna, orienteringsklubben (D), menar att det är relativt okomplicerat att ansöka om och genomföra projekt.

Utifrån dessa resultat kan vi också försöka klassificera föreningarna efter Svensson och von Otters (2001) organiseringsstrategier: Planerings-, aktiverings- eller nätverksstrategier. Några av de aspekter som utmärker planeringsstrategin är att projektet organiseras utifrån de mål som skall uppnås och de resurser och den tid som finns till förfogande. Materialet i studien pekar tämligen entydigt på att projekten organiseras enligt ett sådant perspektiv. Men det kan finnas anledning att reflektera över varför så är fallet. Är det den lämpligaste lösningen med hänsyn till projektens karaktär eller är det ett resultat av förväntningar eller formella krav från samarbetspartners och finansiärer?

Projektkompetens definieras av Söderlund (2005) utifrån en organisatorisk förmåga, samtidigt som det inom föreningsidrotten, liksom inom andra verksamheter som i stor utsträckning bygger på oavlönade insatser, ofta är tydligt att organisationernas förmåga är underordnad den individuella kompetens som medlemmarna besitter. Detta kommer också starkt till uttryck i undersökningsmaterialet. Genom att förmågan att driva projekt inom föreningsidrotten är så starkt knuten till individuella förmågor snarare än till organisatorisk förmåga, skulle man med utgångspunkt från Söderlund kunna hävda att projektkompetens i stor utsträckning saknas inom idrottsföreningar. Då ett stort antal projekt ändå initieras, drivs och avslutas inom dessa organisationer måste en slutsats av detta vara att projektkompetens inom föreningsidrotten väsentligen avviker från den definition av projektkompetens som Söderlund presenterar.

Med utgångspunkt i de egenskaper som enligt ovan utmärker de föreningar och projekt som ligger till grund för studien är det rimligt att sluta sig till att projektkompetens inom idrottsföreningar åtminstone i någon utsträckning är kopplade till att på ett framgångsrikt sätt hantera dessa dimensioner:

- Att så stor del av projekten är kopplade till *eldsjälar* kan både vara en styrka och en svaghet. I materialet är det tydligt att det finns en oro för att projekten står och faller med dem, samtidigt som projekt också kan vara ett bra sätt för eldsjälar att få utlopp för sina initiativ. Inte minst gäller detta att många ger uttryck för en önskan att bidra till en positiv samhällsutveckling.

Projektkompetens för en förening inom detta område kan handla om att såväl skapa utrymme för initiativ som att se till att det finns någon form av stödstruktur som minskar projektens beroende av enskilda personer.

- När det gäller relationer till omvärlden kan det även här vara så att den större betydelse som individerna har kan vara både gynnsamt och problematiskt. Å ena sidan kan det innebära att organisationens relationer till omvärlden blir lidande om de personer till vilka de är knutna avslutar sitt engagemang i föreningen eller projektet. Å andra sidan blir det genom betoningen av det personliga engagemanget tydligare, mer självklart och även legitimt att bidra med sina personliga nätverk för att gynna utvecklingen av olika projekt.

Projektkompetens för en förening kan inom detta område handla om att skapa möjligheter för föreningsmedlemmar att bidra med sina personliga nätverk, samtidigt som det är viktigt att bredda och säkra kontaktytorna med samarbetspartners.

- Att *projektmålen* i många projekt inom idrottsrörelsen kan betraktas som *underordnade* syften som att öka antalet medlemmar eller att bidra med resurser till grundverksamheten är en central utmaning att hantera. En risk med detta kan vara att projekten upplevs som frikopplade från den övriga verksamheten eller till och med hamnar i direkt konflikt med andra intressen inom organisationen. Samtidigt är detta fenomen knappast något som är isolerat till idrottsrörelsen, eller ens till civilsamhället. Även många projekt inom näringsliv och offentlig sektor har fler syften, vilka för vissa intressenter kan vara klart överordnade de formella (ofta kvantifierade) målen (se ex. Svensson & Von Otter 2001)

För en idrottsförening kan projektkompetens inom detta område exempelvis handla om att fokusera på projektens integration med föreningen i övrigt, exempelvis genom



att se till att projekten är transparenta i förhållande till övrig verksamhet, och att tydliggöra projektens relevans för föreningen.

Att projektkompetens i så stor utsträckning inom idrottsföreningar kan kopplas till individuella förmågor skulle ur ett organisationsperspektiv kunna ses som en svaghet. Samtidigt kan det naturligtvis finnas andra sidor av detta som kan ses som mer positiva. Exempelvis är det så att många idrottsföreningar har en lång, och om man får tro dem själva, ärorik, historia. Det är inte självklart att den typen av organisationer ger de bästa förutsättningarna för ett dynamiskt samspel med omgivningen eller ger utrymme för exempelvis ungdomars idéer och ambitioner. Högre grad av individkoppling kan bidra till en ökad dynamik och förändringsbenägenhet.

Samtidigt är det tydligt att det finns en utmaning på organisationsnivå, ett behov av struktur och kunskap i föreningarna för att bidra till att ge projektverksamheten det stöd den behöver för att inte frikopplas från övrig verksamhet och att bredda kontaktytor så att inte projekten står och faller med eldsjälarna.

Sammantaget visar undersökningens resultat att det finns projektkompetens inom idrottsföreningar, men att denna kompetens tar sig andra uttryck än i aktuell projektforskningslitteratur. Givet att projektfinansiering och -organisering är här för att stanna inom idrotten finns det därför anledning att framhålla behovet av ökad kunskap inom detta område för att både bättre förstå hur processerna ser ut och att stärka föreningarnas förmåga att skapa projekt som bidrar både till deras egen verksamhet och samhällsutvecklingen.

Då resultatet av denna studie pekar på betydelsen av att undersöka projektkompetens ur ett perspektiv där de individuella förmågorna och det individuella agerandet får ett större utrymme, finns det anledning att exempelvis reflektera kring den betydelse som begrepp som *tillit* och *meningsskapande* skulle kunna få för en ökad förståelse för hur projektkompetens skapas och upprätthålls i idrottsföreningar.

## Litteraturförteckning

- Bakker René M, Knoben Joris, de Vries Nardo, Oerlemans Leon A.G. 2010: *The nature and prevalence of inter-organizational project venture: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006-2009*. International journal of project management 2010.
- Berggren Christian, 2001: *Om projekt, projektledningsläran och andra perspektiv*. i: Berggren Christian & Lindkvist Lars (red), 2001: *Projekt – Organisation för målorientering och lärande*. Studentlitteratur, Lund.
- DiMaggio Paul I. & Powell Walter W. 1991: *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. I: DiMaggio Paul I. & Powell Walter W: *The new Institutionalism in Organizational analysis*. The University of Chicago.
- Eriksson Sten, Kristén Lars, Patriksson Göran & Stråhlman Owe, 2007: *Handslaget – från idé till utvärdering. Om projekt, ekonomi och verksamhet*. Handslagsrapport 2007:16. Riksidrottsförbundet. <http://www.rf.se>
- Engström Lars-Magnus, 2007: *Forskning om Handslagets genomförande och resultat – en utvärderande sammanställning*. Riksidrottsförbundet. <http://www.rf.se>
- Engwall Mats, 1995: *Jakten på det effektiva projektet*. Nerenius & Santéus förlag, Stockholm.
- Engwall Mats, 2003: *No project is an island: linking projects to history and context*. Research policy 32 (789-808).
- Lundin Rolf A, & Söderholm Anders, 1995: *A theory of the temporary organization*. Scandinavia Journal of Management. Vol. 11, No 4, s 437-455.
- Mintzberg Henry, 1983: *Structure in five. Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Patriksson Göran & Stråhlman Owe, 2007: *Att rätta mun efter matsäcken. Förutsättningar för att bedriva projekt om kostnadseffektivitet*. Handslagsrapport 2007:17. Riksidrottsförbundet. <http://www.rf.se>
- Peterson Tomas, 2007: *När fälten korsas*. Handslagsrapport 2007:18. Riksidrottsförbundet. <http://www.rf.se>
- Sahlin Ingrid, 1996: *Projektets paradoxer*. Studentlitteratur, Lund.
- Svensson Lennart & von Otter Carsten, 2001: *Projektarbete – teori och praktik*. Santéus förlag, Stockholm.
- Söderlund Jonas, 2005: *Projektledning & projektkompetens – perspektiv på konkurrenskraft*. Liber AB, Malmö.

Åkesson Joakim, 2007: *Var hamnade handslagspengarna? – ”stor” blev större och ”liten” kunde inte hänga med.* Handslagsrapport 2007:22. Riksidrottsförbundet. <http://www.rf.se>

Övriga rapporter:

Riksidrottsförbundet, 1995: *Idrotten vill.* Verksamhetsidé och riktlinjer för idrottsrörelsen in i 2000-talet. Farsta. Riksidrottsförbundet. <http://www.rf.se>

Artiklar:

Sydsvenskan, 2005: *Projektbidrag rena svältkuren tycker Malmös föreningar.* 2005-11-26.