



Sätt bollen i rullning 2.0

Fotboll – styrelser, makt och inflytande

Av Annika Grälls

Tryckt i Sverige av Prinfo Welins, 2025

Grafisk form: Prinfo Welins

Omslagsillustration: Marina Koven/Shutterstock.com

Prinfo Welins, Örebro  MILJOMÄRKT trycksak 3041 0236



”Det är svårt att hitta kompetenta kvinnor och de som går att hitta måste sättas på poster där de gör så liten skada som möjligt” (Stark et. al. 2021).

CITATET ÄR HÄMTAT från en studie

som gjordes för en av de största lagidrotterna och generellt ligger lagidrotten efter de individuella idrotterna när det gäller jämställdhet och jämställd resursfördelning. Den svenska idrottsrörelsen uppfattas som en av världens mest jämställda och några tycker att det är gott nog. Samtidigt som kvantitativa och kvalitativa studier visar på att kvinnor är färre till antal och dessutom under-

ordnade till männen i de organisatoriska nivåerna inom idrotten. Män/manlighet är normen och att styrningen av idrotten fortfarande präglas av män. Det kan höra samman med kulturella och ekonomiska strukturer i samhället, lokalt, nationellt och internationellt. Idrotten skapades av män för män. Att majoriteten av förtroende- och tränaruppdrag inom idrotten görs helt ideellt gör ojämställdheten till en ännu större utmaning eftersom tydliga styrningskrav saknas eller är outtalade dessutom saknas vägledning till förningarna om faktiska och praktiska åtgärder (Svender & Nordensky 2020).

Idrotten har länge försökt att förändra och bli mer jämställd. Problemet är att man har försökt att lösa det som en ”quick fix”, med andra ord korta projekt som vanligtvis riktar sig till kvinnorna och gärna leds av kvinnor, där män lyser med sin frånvaro (Svender & Nordensky 2020). I stället bör jämställdhetsarbetet bedrivas under längre tid så att det skapar bestående effekter/förändring av strukturen samt inkluderar båda könen (Alsarve 2022).

Vår gemensamma syn på vad som ett gott demokratiskt samhälle är, handlar om varje människas rätt till självständighet, frivillighet, likaberättigande och likagynnande. Demokratin förutsätter allas deltagande på lika villkor. När någon av delarna begränsas så uppfattas det som orättvisa. Hade vi inte dessa ideal, skulle makt och missgynnande inte vara något problem samtidigt som samhället skulle se helt annorlunda ut (Holmblad Brunsson 2002). Nu är inte bilden entydig, då vi inte tenderar att vara medvetna om hur våra beteende och attityder kan begränsa andra. De som är privilegierade noterar inte det, med andra ord så ser män inte att de är privilegierade utifrån att vara just män, vita ser inte sina hudfärgsprivilegier, överklassen inte sina klassprivilegier och så vidare (Alsarve 2022). Det medför att män inte uppfattar ojämställdheten på samma sätt som kvinnor gör och är därmed de inte lika aktiva eller intresserade av frågan. Det uttrycks även att män kan välja att engagera sig i jämställdhet eller inte, något som inte gäller i samma utsträckning för kvinnor. Från en nyligen gjord studie i 27 länder framkommer att unga män (18–29 år) anser att kvinnors ökade rättigheter hotar männens möjligheter (Jämställdhetsmyndigheten 2024:14).

Utmaningarna för idrottsrörelsen handlar om hur den ska bli lika attraktiv för flickor/kvinnor som för pojkar/män. Liksom att uppnå en jämställd och

rättvis fördelning av makt och inflytande. Där idrotten bidrar till samhällets jämställdhetsmål och arbete. Men hur skapas motivationen till ökad förändring för att uppnå detta?

Projektet Sätt bollen i rullning inleddes 2019 och då var det fokus på tre lagsporter; handboll, basket och fotboll avseende jämställdhet, makt och inflytande. I det arbetet, utifrån djupintervjuer identifierades en stark önskan/strävan efter jämställda styrelser, men att ytterst lite görs för att åstadkomma detta i praktiken. De intervjuade, speciellt inom fotbollen, lyfte utmaningar för kvinnorna att få samma respekt, inflytande, utrymme, taltid och pondus som männen i motsvarande positioner.

Svårigheten ligger i att förändra en kultur "inifrån". Förändringsvilja finns hos enstaka personer, medan samlade och riktade åtgärder sällan mäktas med av dagens förtroendevalda eftersom de har fullt upp med den "ordinarie" verksamheten. Samtidigt som en förändring påverkar de som ska driva förändringen och för några kommer det att innebära negativa konsekvenser. Det gör att jämställdhet inte prioriteras.

"Varför ska man engagera sig som kvinna då man själv liksom ens idrott blir behandlad orättvist?" (2019:10)

DETTA SÄTTER FOKUS på stora behov och utmaningar – att inkludera jämställdhetsfrågan i den ordinarie verksamheten och visa hur den inte bör eller kan väljas bort.

Den ojämställdhet som råder inom svensk fotboll och som vi i tidigare projekt kartlagt innebär informella hinder för kvinnor att nå höga ledarpositioner. Medvetna om fotbollens internationella kopplingar vilket påverkar den ekonomiska fördelningen i orättvis riktning för kvinnor. Premierandet av männens version sipprar ned på lokal basis där fotbollen blir präglad av mansideal och attraherar fler män/pojkar än kvinnor/flickor. Det också svårt att bortse från hur idrottens språkbruk, normer, regler, värderingar och status ofta har tydliga kopplingar till det militära – som i sin tur är en manligt präglad sfär. (Alsarve 2022).

Effekterna är att mäns fotboll behåller högre status och därmed större resurser. Denna snedfördelning inleds kulturell och ekonomiskt i tidiga år och ökar med tiden.

Den primära målgruppen, avseende den här delen av projektet, är förtroendevalda inom svensk fotboll. Där fokus för djupintervjuerna är elitfotbollen. I vårt tidigare projekt visade resultaten att fler förändringar efterfrågas och att mer behöver göras för att nå ett önskat tillstånd av rättvisa villkor. Den största orsaken till att denna förändring efterfrågas är, som Anders Ygeman, idrottsminister, uttalade vid vår spridningskonferens – "det kommer att bli svårare och svårare att välja styrelser som inte representerar medlemmarna." Sponsorer ställer också större krav idag och fotbollen behöver arbeta intensivt med att förändra sin kultur. Ygeman menade att föreningar behöver bli mer jämställda för att vara relevanta, trots det ser vi att antalet enkönade föreningar ökar under 2024 efter år av minskningar.

Projektmål

DE PROJEKTMÅL SOM har definierats är att kartlägga fotbollen både kvantitativ och kvalitativ. Utifrån att Riksidrottsförbundet, dvs samtliga specialidrottsförbund, har målet att kvinnor och män ska ha samma förutsättningar att leda och utöva idrott. Att sammanställa hur det ser ut inom fotbollen. Hur ser fördelningen ut mellan könen, kvantitativt. Därtill kombinera siffrorna med djupintervjuer om hur möjligheterna till makt och inflytande upplevs i praktiken, det vill säga den kvalitativa delen.

En annan del i projektet var att påbörja förändringsarbetet i nio olika föreningar fördelat på tre olika distrikt; Småland, Västmanland och Örebro. Att inkludera jämställdhetsarbetet i föreningsutvecklingen i stort. Att föreningsstyrelser får insikter om hur de ska åstadkomma en förflyttning mot en mer jämställd förening och vilka vinster som kan uppnås via det.

Utifrån vårt samlade arbete så har ambitionen funnits att identifiera möjligheter och hinder för jämställt styrelsearbete och det som vi har sett från statistik, intervjuer och forskning redovisas längre fram. Det innebär en stor symbolisk vinst att inleda en förflyttning inom just fotbollen eftersom var tredje genomförd idrottstimme är fotboll, vilket förhoppningsvis kan skapa effekter för andra idrotter och förbund.

Tillvägagångssätt

PROJEKTARBETET INLEDDES MED att sammanlagt nio föreningar från de tre distrikten Småland, Västmanland och Örebro län valdes ut. Urvalet av föreningar gjordes i samtliga distrikt utifrån en dialog mellan RF SISU kontoret och distriktets fotbollförbund. Dialogen resulterade i att några av de medverkande föreningarna redan hade ambitionen att bli kvalitetsklubb utifrån Svenska Fotbollförbunds standard. Den har fokus på föreningsdemokrati, verksamhetsidé, värdegrund, vision, verksamhetsplan och trygg fotboll. Jämställdhet är inte explicit uttryck men kan givetvis ingå exempelvis i både demokrati och värdegrund.

Ambitionen var att både män och kvinnor skulle processleda föreningarna med deras handlingsplaner och sammantalet från de tre distrikten så var det sex män och sex kvinnor som höll i processerna. Som tidigare nämnts så hade redan i flertalet fall en samverkan med föreningen inom något annat utvecklingsområde. Det underlättade arbetet, då det redan fanns en upparbetad relation och förtroende mellan processledare och respektive föreningsstyrelse.

Parallellt med detta så gjordes kvantitativa analyser om hur fördelning inom fotbollen ser ut inom dess olika delar. Då det tidigare arbetet innehöll intervjuer med representanter från distrikten och breddfotbollen lades nu fokus på elitfotbollen, dvs de 60 lag som spelar i de två högsta serierna på dam respektive

tive herrsidan, nämligen OBOS Damallsvenskan, Elitettan, Allsvenskan och Superettan.

Det övergripande arbetet, liksom rapportskrivandet har gjorts av Daniel Alsarve och Annika Grälls och arbetet har finansierats av Jämställdhetsmyndigheten.

Projektet, hittills

PROJEKTET VAR UPPDELAT i olika delar för att få en så bred bild som möjligt, kring rådande förhållanden. Det vill säga att studera makt och inflytande utifrån ett genusperspektiv både kvantitativt och kvalitativt. När det kommer till antal och fördelning mellan könen på nationell nivå så finns alltid en eftersläpning med insamlandet av data, då sammanställningarna bygger på tidigare års data. Det finns också en osäkerhet kring siffrorna när det gäller samtliga föreningarna i de tre medverkande distrikten. Eftersom få av föreningarna uppger till det centrala systemet sammansättningen på styrelsen, utan bara registrerar ordföranden.

I de 24 distrikten som utgör breddfotbollen så når bara en fjärdedel av dem når upp till målet om 40/60. När det gäller ordförandeposterna så är 75 % av dem män och valberedningarnas ordförande utgörs till 70 % av män. I två distrikt saknas kvinnor helt i valberedningarna.

Fokus har varit att inleda förändringen på beslutande nivån, det vill säga styrelser. Nu är förtroendevalda just valda på bestämda mandatperioder, vilket påverkar takten för omställningen och därmed finns en viss tröghet i den beslutade förändringen. När det gäller ordförandeposterna för idrotten i stort, det vill säga samtliga specialidrottsförbund kopplade till Riksidrottsförbundet, så har det skett en positiv förflyttning från 2023 till 2024. Antalet ordförande som är kvinnor har ökat från 34 % till 40 %. Något som är anmärkningsvärt är elitfotbollen har gått i motsatt riktning, i tre av fyra elitligor förekommer helt enkönade styrelser. Några av styrelserna var inte enkönade, så sent som under förra året. Det är bara Elitettan som inte har någon enkönad styrelse. Ser man till hur stor andel som utgörs av enkönade styrelser så varierar det mellan 12,5 – 14,3 %. Några klubbar förekommer i mer än en serie. Att det finns en tillbakagång i representationen kan eventuell höra samma med trender som finns nationellt och internationellt där kvinnor marginaliseras i högre utsträckning än tidigare. Ser man till ordförandeposten så har ingen av de 32 klubbarna i de två herrligorna en kvinnlig ordförande. I intresseorganisationen för svensk elitfotbolls styrelse finns en kvinna som ledamot att jämföras med fem män och därtill en ordförande som är man. I motsvarande organisation för damföreningarna så är ordförande man och tre av ledamöterna, därtill finns fyra kvinnor som ledamöter. Hos de 28 föreningar som företräder de högsta damligorna så är fyra av 14 ordförande kvinnor, 28,5 %. I Elitettan är fördelning på ordförandeposten åtta män och sex kvinnor. Så sammantaget finns inom elitfotbollen nästan 17 % kvinnliga ordförande, med andra ord långt



*”En kvinna som kommer in, måste anamma manliga beteenden på ett eller annat sätt för att bli accepterad.”
(Intervju 2024:4)*

i från någon jämn fördelning. Betänk att elitfotbollen är en av landets mest inflytelserika och ekonomiskt starka idrottsverksamheter. Det medför att det fortfarande finns stora skillnader mellan mäns och kvinnors representation, men också villkoren inom sporten. Något som i sin tur speglas i fotbollens riktning och strategier (Alsarve 2024). De nio medverkande föreningarnas styrelser har tillsammans 21 kvinnor och 38 män. På ordförandeposterna är det sju män och två kvinnor. Generellt så är det fler kvinnor i de styrelser som leds av en kvinna. Dessa

personer i styrelserna, tillsammans, styr via sitt beslutsfattande runt 7 300 medlemmar.

Initialt under processarbetet så introducerades styrelserna om hur det generellt inom idrotten och speciellt inom fotbollen ser ut ur ett nationellt perspektiv när det kommer till resurser mellan kön, men också hur representationen ser ut, idrottens mål kring jämställdhet och om projektet Sätt bollen i rullning och dess syften.

För arbetet med de nio styrelserna togs en specifik dialogduk fram. Valet att skapa en dialogduk var att ge stöd till processledarna och föreningarna samt för att få likartade processer hos de medverkande föreningarna. Processledarna inom RF SISU distrikten jobbar i andra sammanhang med dialogduk kring andra utvecklingsfrågor, vilket gör att de är bekanta och trygga med det arbetssättet.

För att skapa ytterligare engagemang för frågan så inleds dialogduken med att styrelsen själva ska diskutera och enas om varför de vill öka jämställdheten i föreningen. Vilka vinster det finns att göra? På vad är man bredd att lägga engagemang och uthållighet? För det finns vinster att göra, men det gäller att hitta det som är rätt för den egna föreningen. Det som har definierats är att kunna rekrytera fler ledare, att vara värd för en mötesplats kring kvinnligt ledarskap, att leva upp till de värdegrunder som föreningen har satt upp, att genom sin spelarutvecklingsplan kunna definiera vad man ställer för krav och önskemål på nutida och framtida ledare, att kunna se till att alla lag både har kvinnor och män som ledare, samt att bli attraktivare med sina cuper om fler (även flicklag) attraheras, att bryta mönster, tankar och struktur för att bli en attraktivare förening. När man vet vad man vill är det enklare att fundera på hur och vilka steg som måste tas för att man ska bli den förening som man vill vara.

För att kunna göra förflyttningen behöver ledamöterna också ha insikter om hur det ser ut i föreningen. Vid första tillfället får de till uppgift att uppskatta eller gissa hur det ser ut när det kommer till budget, ledare, träningstider utifrån ett könsperspektiv. Till det efterföljande mötet får de i uppdrag att ta reda på hur det ser ut i verkligheten. Många tror att man “kan sin förening”,



*”De har ingen publik och varför ska vi ha ett damlag? Och de tar våra resurser från herrlaget.” (Inter-
vju 2024:7)*

men alltför ofta så blir det enskilda beslut om vem som ska leda laget eller budgeten justeras bara lite år från år, utan att ha kännedom om hur resurserna fördelas mellan lagen.

Till nästkommande möte redovisas hur det faktiskt ser ut i den egna föreningen. När ledamöterna vet om läget, ska det reflektera om det harmonierar med föreningens värdegrund och mål. Var finns glappet mellan verklighet och målbild? Processledaren, med hjälp av dialogduken, låter styrelsen diskutera hur man ska nå

målen, både föreningens egna och idrottens gemensamma mål. Man har ett nuläge att fylla i på dialogduken när det kommer till ledare och könsfördelning, resurser, träningstider, tjänster med mera. För varje punkt kommer ett antal följdfrågor; hur vill vi jobba med detta? Vad ska vi göra? Vad vill vi uppnå? Vem/vilka har ansvar? När ska det göras? Utvärdering, när? Med andra ord att besluta om hur föreningen ska gå från nuläge till önskat läge. Genom att formulera tydliga och mätbara mål på dialogduken påminns styrelsen om det arbete som behöver göras för att nå målen och det är en av nycklarna för att lyckas. Egennyttan för föreningen att kunna utvecklas åt rätt håll och tillsammans är en viktig drivkraft. Om föreningen kommunicerar vilka värden som de står för och något som gör det möjligt att särskilja dem från andra föreningar, så ökar attraktiviteten för föreningen eftersom vikten av identitet kontinuerligt ökar (Heide et al. s 211).

Liksom tidigare, i Sätt bollen i rullning, så har djupintervjuer med förtroendevalda gjorts. Totalt har 153 personer i ledande ställning inom elitfotbollen fått förfrågan att medverka, 15 tackade ja. Av dem är 10 män och fem kvinnor. Intervjuerna, analyser och resultat redovisar i sin helhet i rapporten *Sätt bollen i rullning. Elitfotboll, jämställdhet och organisatorisk makt* av Daniel Alsarve.

För att sprida arbetets sätt, resultat och inspiration med Sätt bollen i rullning, så har ett poddavsnitt spelats in för Riksidrottsförbundet gemensamma poddar - Här pågår föreningsidrott! I det avsnittet presenteras projektet och hur det har varit för en av de medverkande föreningarna, Skultuna IS. I avsnittet diskuterar Daniel Watkinson från föreningen tillsammans med deras processledare Andreas Svensson RF SISU Västmanland och programledare Markus Frisk om varför föreningen valde att medverka, hur de konkret har arbetat tillsammans med processledare och dialogduk. Hur arbetet har påverkat föreningen och vilka vinster man redan nu kan konstatera. Podden återfinns på soundcloud.com/harpagarforeningsidrott och är avsnitt 188. Det har även spelats in ett samtal mellan Daniel Alsarve och Annika Grälls om jämställdhet och varför frågan är viktig för föreningar att jobba med frågan. Samtalet leds av Markus Frisk och återfinns på RF SISU Örebro läns hemsidan under jämställdhet och Sätt bollen i rullning.

Under inledningen av oktober genomfördes en spridningskonferens om Sätt bollen i rullning på Bosön.

Då förändringen mot en mer jämställd idrott är komplex bjöds representanter in från olika verksamheter in, såsom Stiftelsen Allbright, Riksdagen, TV 4, Kungliga Tekniska Högskolan, Bandyförbundet, Sveriges Olympiska kommitté och Sveriges Skateboardförbund för medverkan. Spridningskonferensen rönt stort och brett intresse från näringsliv, stiftelser, universitet, förbund, media, distrikt med flera. Programmet i sin helhet finns i slutet av rapporten (bilaga 1).

Utmaningar och möjligheter

IDROTTEN PRIMÄRA SYFTE är inte att skapa ett jämställt och inkluderande samhälle, utan finns till för sig självt. Samtidigt kan denna verksamhet som genomsyrar så mycket i samhället vara en viktig del för att bidra till att förändra samhället. Under förutsättning att idrotten och dess representanter väljer att idrotten ska fungera jämställt, inkluderande och demokratiskt (Åström 2018).

De personer som djupintervjuades anser att bristen på jämställdhet är ett problem. Om man är medveten om problemet, varför händer då så lite inom området?

Att idrotten och fotbollen är ojämställda är en uppfattning som är betydligt mer utbredd hos kvinnor än hos män. En del män upplever att sammansättningen av styrelserna som bra och att någon förändring inte är nödvändig. Det finns män som delar kvinnornas uppfattning, men trots det är de mindre benägna att agera för en förändring utifrån okunskap, ointresse, könsblindhet, grupptillhörighet, men även att uppdraget är ideellt (Svender & Nordensky 2020).

Makt och inflytande

"Vi har inte jobbat, faktiskt, med det här. Det beror på ekonomifrågan, att vi inte har tid, tänka strategiskt som ser ut just nu" (Intervju 2024:3)

ATT MÄN OCH kvinnor är olika är i sig inte ett problem, utan problemet uppstår när föreställningar om skillnader systematiskt formas och sociala hierarkier skapas. En rangordning som begränsar och möjliggör utifrån kön (Alsarve 2022). Studier visar att i verksamheter där man skiljer könen åt, tenderar att leda till att män och manlighet blir normen och kvinnor och kvinnligt det avvikande (Hirdman 2003). Normer är uttalade och outtalade förhållningsregler om vad som är tillåtet i exempelvis en viss grupp, samhälle, organisation när det kommer till beteende och attityder. Något som styr den sociala ordningen, vilket både kan vara stöd och begränsande (Donelson 2018). Normer vägleder

oss i både enkla beteende, om hur vi ska klä oss till mer komplexa processer inom moral och rättvisa. Inom lagidrotten är männen normen. Något som leder till att det är kvinnorna som behöver förändras för att passa in, bryta ny mark över könsgrensarna, att vara pionjär. Flickor/kvinnor som bryter de traditionella könsrollerna ses som en del av en positiv progression, medan män som gör det inte premieras. Kvinnor som vill nå höga positioner och bli tagna på allvar bör begränsa eller avstå kvinnligt kodade saker. Mannen, hans egenskaper och attribut, reproducerar vår uppfattning om genus och vad som är bra respektive dåligt. Där kvinnan och kvinnlighet blir en sämre version av det manliga (Ambjörnsson, 2021). Är det kanske därför som jämställdhetsfrågan har varit och är en fråga för kvinnorna? Kvinnor som utbildar andra kvinnor att bygga nätverk vid sidan av männens, men sällan inkluderande och tillsammans med männen.

"Som nu, 2024, har hänt många saker i samhällsutvecklingen. Men, jag tycker inte att jag ser så mycket fler kvinnor som förtroendevalda inom fotbollen eller idrotten" (Intervju 2024:4)

STUDIER VISAR ATT mäns ledarskap uppfattas som neutrala och ideala, medan kvinnors är könade (Hovden 2010). I verksamheter där stereotyp manlighet råder är statiska och medför att kvinnor får svårare att nå högre positioner eftersom de får inleda lägre ned i organisationen och har därmed svårare att kan nå toppen/de ledande positioner (Kärreman & Rennstam 2019). Mona Sahlin (S) konstaterade att om kvinnor ska nå de högsta positionerna så behöver de män i sin omgivning som stöttar och lyfter fram dem (Madestam 2022). Mäns väg till ledande positioner går via andra män utifrån vänskapsband, tjänster och gentjänster i manliga nätverk. Män väljer män. Kompetens och formella kvalifikationer blir underordnade nätverken, något som missgynnar kvinnor (Jämställdhetsmyndigheten 2024:14).

"Det kan ju vara från det hållet, men sen tror jag å andra sidan också, att färre kvinnor får chansen, alltså man rekryterar in män. Tar hellre in sin kompis, som man känner på jobbet. Än att man kanske liksom... Ja, vi får inte in kvinnor naturligt. Om man bara tänker på, hur lika barn att leka bäst. Man rekryterar gärna folk man tycker om själv eller som är lik en själv eller som tycker som en själv, liksom om man nu generaliserar jag liksom, men så blir det ju liksom..." (Intervju 2024:6).

.....

"Det blir en pappersprodukt som man plockar fram då och då. Man jobbar inte aktivt med det. Man behöver göra det, man behöver ställa sig de här frågorna och så vidare. För det är mycket enklare för män att ställa frågor till män... Ta med kvinnan, för annars så hamnar vi ju helt fel i allting i relationen, för vi har ju så mycket relationer med andra utanför föreningen som ser oss" (Intervju 2024:7)

FÖR ATT MOTVERKA det ovanstående kan man genomföra inventering om hur det ser ut i styrelsen, det vill säga dess sammansättning utifrån kön, ålder, etnicitet och komplettera det med cv:n på ledamöterna så klarläggs vilka kompetenser finns. Så att det skapas en nulägesbild. Sen utifrån vad styrelser behöver/saknar sätts en kravprofil ihop av valberedningen och därefter inleds rekryteringen. Gärna att kravprofilen går ut brett och utanför den traditionella kretsen för föreningen.

Vem väljer vem?

KVINNOR HAR ÖVER tid har valts in på ledande positioner, dessvärre kan man konstatera att det har varit mer symboliskt än förändringsdrivande. "Glass cliff" är när kvinnor erhåller höga positioner, så sker det vanligtvis i samband med en krissituation och som organisation har man lite att förlora på förändring. Misslyckas kvinnan, så var det väntat och självuppfyllande. Skälet kan vara att de vanligtvis har mindre nätverk och därmed inte lika mycket information som männen, men även mindre stöttning av så väl män som kvinnor. Lyckas hon är det en vinst för hela organisationen, att man har varit progressiv. Någon reell förändring kring struktur och attityder kan sällan noteras (Myers & Twenge 2022).

"En kvinnlig VD sa till mig - Du driver det här jättebra, men du ska få ett råd ifrån mig. Passar dig så att du inte driver det för bra." (intervju 2024:6)

NÄR KVINNOR INTE tas på samma allvar som männen eller blir lyssnade på tenderar de att utveckla sämre självförtroende över tid (Jämställdhetsmyndigheten 2024:14). En annan utmaning för kvinnor som kommer in i mansdominerade grupper är "solo status", att de är den enda kvinnan och därmed olika övriga i gruppen. Grupper tenderar att tro mindre på de som avviker, vilket i sin tur kan leda till en känsla av att inte vara inkluderade i gruppen. Utifrån den känslan så bildas ingen identifikation eller så minskar den med gruppen/styrelsen. Det i sin tur medför att engagemanget minskar över tid och därmed även bidraget till gruppen. Gruppen upplever bristen på engagemang och får belägg för att det inte var positivt att ta in någon utifrån och avvikande. Utifrån det får de belägg för att fortsätta exkludera och vara homogena (Donelson 2018).

"En kvinna som kommer in, måste anamma manliga, liksom. Manliga beteenden på ett eller annat sätt för att bli accepterad. Och blir det för mycket män, så blir de jobbiga av den anledningen." (intervju 2024:4)

FORSKNING VISAR ATT vi föredrar förebilder av det egna könet. Där pojkar i betydligt högre grad väljer män som förebilder än vad flickor väljer kvin-

nor. På pojksidan så väljer man nästan uteslutande förebilder av samma kön, medan motsvarande siffra på flicksidan är något mer än hälften. Det handlar även om det omvända när äldre coachar yngre i utvecklingssammanhang. Män coachar andra män (yngre) med engagemang och framtidsfokus. Kvinnor coachar kvinnor till att hjälpa andra och fokusera på här och nu. Kvinnor hoppas på en karriär, medan män förväntar sig en. Inom idrotten, likväl inom annan verksamhet så är antalet kvinnor färre på samtliga nivåer, från lägsta nivå till toppen. Dessutom minskar antalet för varje karriärsteg upp. Något som bidrar till att kvinnor begränsar andra kvinnor eftersom deras position hotas av andra kvinnor på väg upp i karriärspyramiden. Männerna upplever inte hotet primärt vertikalt utan horisontellt. Andra män på motsvarande position är konkurrenter (Rundberg 2023).

”Att väljas in i styrelsen. När man läser upp Cv:t för mannen och berättar och hur kompetent han är och så måste vi ju ha in några kvinnor också. Så det är Kristina punkt.” (Intervju 2024:6)

“EXPECTATIONS STATES THEORY” handlar om att förstå hur vi människor utvärderar och bedömer varandra. Det fungerar bäst i mindre grupper dvs så lämpar den sig väl att använda för styrelser. Teorin bygger på att vi bedömer andra utifrån två delar. Där den första delen handlar om förmågor, kompetens, färdigheter, utbildning och tidigare erfarenheter. Har personen i fråga relevanta färdigheter för uppgiften, i det här fallet styrelsearbetet. Den andra delen är mer kopplad till det som ger status eller privilegier såsom kön, ålder, etnicitet och attraktion. Något som påverkar hur vi uppfattar andra, men framför allt hur vi värderar dem och vilken tilltro vi är beredda att ge dem. Saker som inte borde spela någon roll i gruppens arbete, men som de facto gör det. Processen utifrån bedömning och antagande, främst utifrån det som kopplas till status gör att hierarkier skapas och bibehålls över tid. Det gynnar de som vanligtvis tillhör majoriteten och missgynnar de vars egenskaper som inte värderas lika högt. Detta påverkar i stor utsträckning kvinnor inom lagidrotten (Crossman 2019).

Kvotering och/eller kompetens

AMBITIONEN MED ATT få jämställda styrelser kan landa i en diskussion om kvotering för att få en ökad könsbalans i styrelserna. Dessvärre riskerar kvotering leda till att kvinnor nedvärderas eftersom det tolkas att de skulle behöva extra hjälp för att erbjudas en styrelseplats. Uppfattning om att kvinnlig representation står i motsatsförhållande till kompetens är märklig, men välspridd.

”Och jag tror att den utvecklingen kommer att fortsätta, men det är väldigt viktigt att den är baserad på kunskapskompetens. Vi får inte komma i närheten av kvoteringstänk” (Intervju 2024:1)

"Och det var jag väldigt noga med att säga, att jag också vill bli vald för min kompetens, inte enbart för vilket kön jag har." (Intervju 2019:8).

.....

"-Det fanns ett tydligt krav ifrån intresseorganisationen (anm. Ettanfotboll) att det ska finnas minst en kvinna i styrelsen. Sedan länge har vi haft minst två kvinnor i vår styrelse. Det finns absolut en ambition, från föreningen, styrelsen och från oss i valberedningen att öka andelen kvinnor. Kan du, om det här uttalade kravet, om det finns motsvarande i Sef (anm. Svensk elitfotboll) och i EFD (anm. Elitfotboll dam)?

-Nej.

-Det är ju intressant." (Intervju 2024:6)

ATT JÄMSTÄLLDHET NUMERÄRT är satt till 40/60 handlar om att vi upphör att se människor som representant för en viss grupp, utan bedömer dem som individer med sin kompetens och personlighet när 35–40 % passeras. Med andra ord att undvika att bli betraktad som representant för en grupp personer, såsom unga, äldre, kvinnor, invandrare med flera, i stället för sig själv. Personen uppfattas och får epitet från övriga i gruppen som vanligtvis handlar om stereotypa uppfattningar om exempelvis hur kvinnor är och inte hur den aktuella personen är. Gruppen kan utsätta personen för tester för att visa lojalitet och acceptans för gruppens kultur och värderingar (Moss Kanter 1993).

"Nej, men jag tror jag skulle också säga att det är lite svår kultur, alltså när väldigt mycket män och framför allt om det är väldigt mycket äldre män i sammanhanget. Så kan det vara väldigt svårt som kvinna att kunna ta en plats liksom och överhuvudtaget vilja vara i det forumet" (Intervju 2024:4)

.....

"Då krävs det också att man har en annan kompetensbredd i styrelsen, så att det finns någon som har sälj som liksom. Ett starkt område. Det finns någon som självklart har sportsliga kompetenser, ekonomiska kompetenser och så där. På det sättet så finns det inte ens en ideal styrelseledamot, utan det handlar om att styrelsen i sin helhet på något sätt kompletterar varandra och att man både inser någorlunda sina styrkor och svagheter" (Intervju 2024:8)

Styrelsen och beslutsfattande

EN INDIVID MÅSTE anpassa sig till gruppens normer och värderingar för att kunna räknas som en fullvärdig medlem. Gruppen förmedlar vad som förväntas av den nya medlemmen när det kommer till vilka beteenden som



*”Som nu, 2024, har hänt många saker i samhällsutvecklingen. Men, jag tycker inte att jag ser så mycket fler kvinnor som förtroendevalda inom fotbollen eller idrotten”
(Intervju 2024:4)*

är accepterade och vilka som inte är det. Denna process kan i förlängningen leda till konformitet. Att gruppen och dess medlemmar anpassar sig till regler och förväntningar och därmed ogärna ser till avvikande personer, beteende eller uppfattningar. Vid stort socialt tryck avstår medlemmar i gruppen att uttrycka sin åsikt, om den inte stöds av majoriteten. Ett av psykologins mest kända experiment som gjordes av Asch handlar om konformitet där försökspersoner medvetet väljer fel svar för att inte avvika från gruppen. Önskan om social tillhörighet är mycket stark och kan i styrelsesam-

manhang och andra leda till att besluts fattas som egentligen inte delas av de individer som fattat beslutet. Med andra ord, hade personen enskilt fattat beslutet hade det blivit ett annat. Faktorer som påverkar är önskan att tillhöra gruppen, gruppens storlek och individernas kön. Grupper som vi finner attraktiva är vi mer benägna att anpassa oss till för att få vara med. Vi tenderar att bli med konforma ju större gruppen blir, men efter sex/sju personer upphör ökningen. Det innebär att många styrelser innehåller de antal individer som bidrar till högst konformitet. Asch studier visade även att kvinnor anpassade sig till gruppen i högre utsträckning än män (Hock 2015).

När samförstånd och tillhörighet blir viktigare än självständigt tänkande riskerar man grupptänk. Det leder till att gruppen får en förenklad syn på problem och i värsta fall en felaktig bild av verkligheten. Gruppen upphör att beakta information som finns tillgänglig, missbedömer den verklighet som man befinner sig i och har slutat att ifrågasätta sitt agerande som leder till att gruppen inte ser eller letar efter några alternativa lösningar (Holmblad Brunsson et al 2002). Individen kan anpassa sig helt till gruppen och ersätter sina tankar med gruppens eller det som kanske är vanligare att man behåller sin åsikt, men bara för sig själv. Utåt anpassar man sig till gruppen och den gemensamma synen.

Varje styrelse har sina karaktärsdrag, där kompositionen handlar om de personer som tillhör gruppen, deras förmågor och personligheter. Inom gruppen finns gränser utifrån relationer. Vem får vara med och vem är inte välkommen. Är gruppen öppen eller sluten? Hur många som ingår i gruppen påverkar komplexiteten i relationerna, samverkan och kommunikationen. Är alla med eller finns det subgrupper? Hur ser balansen ut mellan uppgifts- respektive relationsorientering, det vill säga vilken typ av interaktion förekommer, men också graden av beroende mellan medlemmarna i gruppen. Det som handlar om prestation, tankar, upplevelser, känslor, beteende och hur dessa skiftar och påverkar de andra i gruppen. Slutligen finns två delar till som kanske är de mest självklara; struktur och mål. Struktur är hur gruppen är organiserad, vilka är rollerna, interaktionen, informationsutbytet och vilka är

normerna som gäller. Mål handlar om varför finns gruppen till och vilket syfte har den (Donelson 2018).

"Men, vi hade ju en intern dialog och det laget kostar bara pengar och titta - De har ingen publik och varför ska vi ha ett damlag? Och de tar våra resurser från herrlaget. Vi behöver verkligen pengarna till det nu och så där. Och då insåg vi också att vi behöver utbilda internt kring de här frågorna" (Intervju 2024:7)

ATT INTE IFRÅGASÄTTA, oavsett hur dålig idé som presenteras, kan vara attraktivt. Då det på ett smidigt sätt gör så att konflikter undviks. Eftersom lika intryck, lika åsikter och lika attityd inte skapar friktion som avvikande och ifrågasättande gör. Men kan vara förödande för verksamheten att olika frågor, risker och synpunkter inte beaktas eller ens uttrycks. Medskyldig används i genusforskning för de som tjänar på att andra agerar ojämnt och därmed själv inte agerar (Berggren 2020). Personer som vill göra karriär är mindre benägna att ge uttryck för avvikande uppfattning än andra (Alvesson & Spicer 2018). Generellt så är motivationen som störst när också egennytta är det (Donelson 2018).

"Ja, för jag gör mig inte obekväm i rummet, utan mer ifrågasätter kanske eller ber dom utveckla eller liksom. Jag gör det på ett liksom inte så hotfullt sätt, om du förstår. För då blir det ju väldigt svårt om man skulle bli väldigt aggressiv eller så" (Intervju 2024:4).

FÖR ATT UNDVIKA konformitet och grupptänk så gäller det att ha en blandad styrelse eller att låta många olika grupper få insyn i beslutsfattandet minskar risken för att viktiga aspekter missas. Genom andra perspektiv så fås en inblick i vad som är risken med beslutet och därmed kan den risken minskas (Holmblad Brunsson et al 2002). Dessutom bör fokus på samtalet i styrelserummet utgå från "dialog", där alla lyssnar på alla och samtliga delar med sig av sina åsikter och erfarenheter så att nya förståelser och insikter skapas med lösningen i centrum.

Detta till skillnad från debatt som handlar om att få rätt, som medför att individers och grupper särintressen blir vinnare. Men även diskussion där gruppen tenderar att lägga fokus på detaljer i stället för på helheten och det är viktigt att undvika konflikter och göra alla nöjda. Resultatet blir vanligtvis ytliga kompromisser (Isaac 1999).

"Så här, och jag använder ju en ton på det där mötet som inte ska bli konfrontativ eller hotfull, för jag vill ju inte heller ha ett läge där det blir på något sätt krig, män mot kvinnor. Ska vi kunna vända på eller utveckla jämställdhetsarbetet. Då handlar det jättemycket om att vi får med männen och att männen vill det och ser fördelarna uppsidorerna med det. Det är vad som krävs. Det är ingen rättvisefråga då på det sättet. Det är en kompetensfråga. Det är en utvecklingsfråga. Det är en intäktsfråga. Det är en arbetsmiljöfråga." (Intervju 2024:6)

VI TOLKAR OMVÄRLDEN från våra egna subjektiva uppfattningar, oavsett objektiva värden. Våra fördomar och förutfattade meningar begränsar oss att ta in fakta och omvärdera vår syn och uppfattning. Det finns olika faktorer som påverkar hur vi kommer att uppfatta saker som leder till de beslut som fattas. Det första är förankring, där studier visar att den första informationsinhämtningen formar och påverkar hur vi tar till oss mer information, med andra ord är det vanligt att beslut fattas utifrån den första biten information som presenteras. Även hur det presenteras spelar roll – om glaset är halvtomt eller halvfyllt, det vill säga lika mycket, så väljer majoriteten det som presenteras först. Det andra som spelar roll är tillgänglighet, våra beslut påverkas av hur svårt eller enkelt det är att föreställa sig det. Vi fattar hellre beslut om det som är enkelt, nära och begripligt. Ofta så överskattar vi hur lätt det är att nå framgång och hur lång tid det kommer att ta för att nå målen, ett överdrivet självförtroende. Det gör att styrelser (och andra) fortsätter att investera i saker som inte går bra i hopp om att det ska ändras i stället för att lägga resurser på det som lyckas (Alvesson & Spicer 2018).

Resurser och fördelning

FÖRST KOM HERRFOTBOLLEN och efter det inget. Damfotbollen i England drog stora publikmassor fram till och med 1921 då det engelska Fotbollförbundet förbjöd föreningarna att hyra ut/upplåta fotbollsplanerna till damerna. Något som blev effektivt nationellt och internationellt, då damfotbollen efter det helt försvann. Under många årtionden så kunde herrfotbollen bygga intresse, publik och kommersiella förutsättning. Intresseorganisationen för de två högsta damligor omsätter ungefär 9 % av vad herrarnas motsvarighet gör. Dessa organisationer har till uppgift att utveckla ligorna, teckna centrala avtal och fördela medel från de centrala avtalen till klubbarna. Under senare år har fler och fler herrföreningar startat damlag. En del utifrån tryck från sponsorer, medlemmar och hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Satsningarna på varierar mellan klubbarna, men klart är resurserna landar i huvudsak hos herrlaget. Några av de intervjuande ser följande på saken:

”Nej, men jag tror så här, att pengarna ligger i herridrotten. Det där man får de största partnerintäkterna, det där lagen kan sälja spelaren för tidigt och miljoner. Det är där de stora publiksiffrorna finns. Alla pengar finns egentligen i herridrotten. Damfotbollen, tuggar smulor. Det gör man nu och det kommer man göra i framtiden också” (Intervju 2024:8).

.....

”En mycket stor majoritet tänker då enbart på herrelit. Dameliten har man inte alltså, de finns inte med i den vardagliga tankeverksamheten” (Intervju 2024:9).

"Jag tror att många kommer alltså, även om man inte får ihop det ekonomisk kortsiktigt, så tar man inte bort damverksamheten. Man fortsätter att satsa så mycket man kan därför att varumärkesförlusten skulle bli gigantisk om man plockar bort den" (Intervju 2024:1).

FOTBOLLEN FINNS I en internationell kontext som påverkar den inhemska fotbollen. Där det är mer ekonomiskt lönsamt för föreningarna att utveckla pojkar än flickor, då en internationell framtida försäljning av en pojkspelare är mycket lönsamt. Vid försäljning av pojk/herrspelare tillfaller medel till klubbar som har utbildat spelaren och det sker vid varje tillfälle som spelaren byter/säljs till annan klubb. FIFA (den globala fotbollsorganisationen) hade i en studie beräknat om 1% av spelarförsäljningen på herrsidan skulle omfördelas till damerna så skulle de medlen på damsidan nästan 40 dubblas.

År 2024 beslutade UEFA (den europeiska fotbollsorganisationen) att höja medlen till sommarens EM för damerna med 156%. Något som låter imponerande, men trots höjningen får damerna runt 12% av vad herrarna får för motsvarande mästerskap.

Sponsorers medel har en generell fördelning om 80/20 till herrarnas fördel och när traditionell herridrott, inkluderar damidrotten, attraheras större belopp och nya sponsorer, men det leder sällan till ökade resurser för damverksamheten.

"Men grejen är ju det, att det egentligen det svåra eller det finns två svårigheter. Det ena är att det är lättare att rulla på det som redan har funnits, att göra samma sak nästa år, som vi har gjort i år och i fjol. Då har man strukturen och då vet vad man ska göra. Att bryta den. Det kan ju vara svårt. Det är andra som är svårt. Det är ju det, att vi inte får förlora dem som tycker att öl och England är bra. Vi kan inte bara köra vitt vin och Brahms trea." (Intervju 2024:8)

FÖRENINGARNAS STYRELSE FATTAR själva beslut om resursfördelningen inom föreningen där man tar hänsyn till ekonomiska realiteter, värdegrund och sponsorers önskemål. Så styrelsen har mandatet att göra förändring och förflyttning mot en mer jämställd idrott oavsett ålder och lag. Elitfotbollen har i formell mening inte riktigt samma krav att leva upp till idrottens mål som verksamheten kopplat till förbund och distrikt. Samtidigt som det är den delen av fotbollen med överlägset mest resurser (på herrsidan). Något som begränsar utvecklingen och resursfördelningen till flick-/damverksamheten.

Till antal är kvinnorna få som ordföranden och de som finns verkar främst inom de minsta och resurssvagaste distrikten och föreningarna, medan de största distrikten och föreningarna uteslutande leds av män. I de större föreningarna erhålls arvode för ordförande och ledamöter samt att det finns ett kansli med anställda. För de mindre (dam)föreningarna är arbetet helt ideellt och ofta till stora delar operativt, vilket hör samman med anorektiska kanslier. De skilda förutsättningarna påverkar både intresset och möjligheten att delta, men också vilka som kan tacka ja till uppdragen eller som tillfrågas.

Idrottande, hälsa och rörelse

ENLIGT EN TIDIGARE studie i Stockholm Fotbollsförbund, så slutar 52 % av tjejerna på grund av dåligt ledarskap. Flickfotbollen har färre ledare, till antalet, och dessutom lägre utbildningsnivå bland dessa i jämförelse med pojkfotbollens ledare (Stockholm FF 2016). Även här ses en könsskillnad när det kommer till ledare. Män kan leda och utbilda både pojkar och flickor. Medan det omvända, det vill säga kvinnor som ledare förekommer nästa bara för flickor. Detta påverkar intresset för att utbilda sig för att bli tränare/ledare för kvinnor som enbart får tillgång till en mindre del av de potentiella uppdragen.

Nästan hälften av alla pojkar når den dagliga rekommendationen för fysisk rörelse, men bland flickorna är det endast en fjärdedel. Vi ser också i studier som gjorts att flickor slutar tidigare med sitt idrottsutövande än pojkar. Endast var tionde flicka i 15 års åldern kommer upp i rekommenderade dos av fysisk aktivitet.

I socioekonomiskt utsatta områden är siffrorna ännu sämre.

Då idrotten i Sverige sker till största delen i förening så blir styrelsen och dess ansvar avgörande för jämställd hälsa. Då fotbollen är i särklass störst, då var tredje idrottande timme är fotboll, så vilar ett särskilt ansvar på fotbollen. Ökad fysisk och psykisk hälsa och social sammanhållning är värden som idrotten bidrar med. Att ta ansvar och bidra till att alla unga får röra på sig och ha roligt, må bra och utvecklas hela livet, som är idrottens samlade mål. Föreningar har en möjlighet till att bidra till förändring för att få fler medlemmar, fler ledare, bidra till fysisk aktivitet och hälsa. Men också till att minska skillnaderna mellan könen för en förbättra hälsa tillsammans med en mer inkluderande idrott.

Samspel och konflikt

DET FINNS OLIKA logiker inom elitfotbollen som ibland samverkar och ibland står i konflikt med varandra samt några som upplevs som viktigare än andra. Tävlingslogiken är elitfotbollens nerv, att tävla och vinna, men också placeringen i tabellen. Det skapar stolthet, status och legitimitet inom klubben, staden och nationellt. Parhåsten till tävlingslogiken är den ekonomiska logiken. Allt som oftast finns en tydlig koppling mellan föreningens ekonomi och dess sportsliga framgång. Stor ekonomisk omsättning ger en framskjuten placering i tabellen och tvärtom. Även breddföreningar är beroende av den ekonomiska logiken trots att summorna är betydligt mindre än det, som media, spelavtal och andra sponsoravtal renderar till elitfotbollen. I kontrast till de första två logikerna återfinns inkluderingslogiken och hälsologiken. Riksidrottsförbundet (rf.se) och dess specialidrottsförbund har formulerat mål för en trygg och inkluderande idrott;

Målet är att alla som vill ska ha möjlighet att delta och makt att forma idrotten på jämlika villkor. En trygg och inkluderande idrott lägger grunden till precis det och skapar förutsättningar för en god utvecklingsmiljö. En utvecklingsmiljö som är fri från osunda träningsmetoder, diskriminering, kränkningar och våld. Där alla kan bli respekterade, sedda och utvecklas som idrottsaktiv, och människa, utan rädsla för negativa konsekvenser.

Som synes så ligger fokus här på inkluderingslogik med visst inslag av hälso- och tävlingslogik. Det sätter fingret på elitidrottens ömma punkt att prioritera inkludering och hälsa eftersom det står i kontrast till tävling och ekonomi. Således prioriteras det inte lika mycket. Trots elitverksamhet finns ofta en bredd som innefattar barngrupper, dit alla är välkomna. Kommuner och andra offentliga aktörer skulle inte annars kunna vara med och finansiera anläggningar, föreningar och satsningar om verksamheten som bedrevs inte var inkluderande, välkomnande och hälsofrämjande. Att klara av balansgången och hantera den blir både styrelsens och kansliets uppgift i elitföreningarna. Det vinnas inga medaljer för inkludering och folkhälsa, men det kan möjligen attrahera medel från sponsorer likväl som offentliga aktörer. Inte heller uppmärksammas exkludering eller bristande respekt på samma sätt som ett felaktigt domslut. Därför är det få som ställer krav eller förväntar sig att elitklubbarna ska ägna tid och lägga resurser på inkludering/jämställdhet och hälsa. Fokus är sportsliga segrar och resultat (Alsarve 2024).

Slutord

FOKUS FÖR VÅRT arbete, liksom tidigare, har varit och är styrelserummen och dess sammansättning eftersom det är där den formella och faktiska makten och inflytandet finns som sätter ramar och skapar förutsättningar för deltagande oavsett om det gäller att leda eller utöva idrott. Formella möten med dagordning, diskussioner och beslut, är på vilket sätt som vi fattar demokratiska beslut. Demokratin förutsätter allas möjlighet till deltagande på lika villkor. Som arbetet har visat så finns hinder som är både kvantitativa och kvalitativa. Något som kräver att strukturerna förändras och att arbetet för en jämställd idrott/fotboll delas av både män och kvinnor. Så att inte jämställdheten kan väljas bort.

Litteratur:

- Alsarve, D. (2024) *Sätt bollen i rullning. Elitfotboll, ekonomisk stabilitet och ökad jämställdhet*. Örebro universitet
- Alsarve, D. (2022). *Idrott, jämställdhet och organisatorisk makt*. Möjligheter och hinder förr kvinnor och män att nå höga ledarpositioner inom lagidrott. Sätt bollen i rullning. Örebro universitet
- Alvesson, M & Spicer, A. (2018). *Dumhetsparadoxen*. Den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar. Fri tanke förlag, Falun
- Ambjörnsson., F. (2011). *Rosa – den farliga färgen*. Ordfront. Stockholm
- Berggren, Kalle (2020) *Maskulinitetsteorier i förändring: nya begrepp, nya tolkningar* i Social-medicinsk tidskrift, 97(2)
- Donelson, F. (2018). *Group Dynamics* (sjunde upplagan) Cengage Learning.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2021). *Kommunikation i organisationer* (tredje upplagan). Liber. Stockholm.
- Hirdman, Y. (2003). *Genus: om det stabila föränderliga former*. Liber
- Hock, R. R. (2015). *Forty Studies That Changed Psychology*. Explorations into the History of Psychological Research. Pearson
- Holmblad Brunsson, K. et al. (2002). *Organisationer*. Studentlitteratur. Lund
- Hovden, J. (2010). Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourse in Norwegian sports organizations. International Journal of Sports Policy and Politics 2.
- Isaac, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group
- Kärreman, D. & Rennstam, J. 2019. *Styrning – beteende, resultat och normer*. I Alvesson, M., Svenningsson, S (red). Organisationer, ledning och processer. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Madestam, J. (2022). *Maktens kvinnor*. Albert Bonniers förlag.
- Moss Kanter, R. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New edition
- Myers, D. G & Twenge, J. M. (2022). *Social Psychology*. 14 E. McGraw Hill LLC. New York

Rundberg, C. (2023). Critical conversations. Constructing gender in career counselling. KTH Royal Institute of Technology

Stark, T., Lagus, J. & Thorén, M. (2021). *Fullt lag*. Jämställdhet inom svensk ishockey med avseende på kvinnors inflytande jämte flick- och damhockeyns ställning. Swehockey

Svender, J & Nordensky, J. (2020). "Jämställdhet är en självklarhet" – hur idrottsföreningar förhåller sig till jämställdhet. FoU-rapport 2020:1. Stockholm: Riksidrottsförbundet.

Åström, G. (2018). *Ojämsställdhetens maktordning*. I: Resurser, representation och "riktig" idrott – Om jämställdhet inom idrotten, s. 5–29. Stockholm: Centrum för idrottsforskning

Andra källor:

Crossman, A. (2019). *How Expectation States Theory Explains Social Inequality*

Philblad, J. (2022) *Kraftig ökning av jämställda idrottsstyrelser – men mycket arbete kvarstår*. Centrum för idrottsforskning. <https://www.idrottsforskning.se/kraftig-okning-av-jamstallda-idrottsstyrelser-men-mycket-arbete-aterstar/>

Rf.se Trygg och inkluderande idrott

Stockholm FF (2016). *Stockholms diamanter*. Slutrapport. PDF

Den lokala demokratin är inte jämställd – slutrapport av regeringsuppdraget delaktighet och deltagande i den lokala demokratin. Jämställdhetsmyndigheten 2024:14

Bilaga 1

Program, spridningskonferensen 3 oktober 2024

Snart målgång för Strategi 2025, vad hände och vad händer? – Anna Iwarsson, ordförande Riksidrottsförbundet

Vad är jämställdhet egentligen och vad spelar det för roll? – Daniel Alsarve, Docent idrottsvetenskap, Örebro universitet

Vad händer vid sidan av planen och hur påverkar det framtiden? - Paneldiskussion med **Amanda Lundeteg**, VD, Stiftelsen AllBright, **Lasse Granqvist**, Sportjournalist, TV 4, **Karin Torneklint**, Sportchef, Svenska Bandyförbundet och **Fredrik Joulamo**, Sportdirektör, Sveriges Olympiska kommitté

Samförstånd, missförstånd eller oförstånd? – Annika Grälls, initiativtagare till Sätt bollen i rullning, RF SISU Örebro län

Sätt bollen i rullning – Daniel Alsarve, Docent idrottsvetenskap, Örebro universitet

Deprimerande...om kultur och jämställdhet, Anders Ygeman, fd idrottsminister

Coachning, kön och karriär – Camilla Rundberg, Ph D, ledarskap, genus och organisation, KTH

Från 2 till 25 - Från ord till handling - Katta Sterner, generalsekreterare och Niklas Boström jämställdhetsutvecklare, Sveriges Skateboardförbund

Varför gör vi det? Spelar det någon roll? Hur går vi vidare? Paneldiskussion med **Kristin Pleik**, Distriktsidrottschef RF SISU Västmanland, **Charlotta Stenhem**, Distriktsidrottschef RF SISU Örebro län och **Rickard Strandberg**, Distriktsidrottschef RF SISU Småland.



Örebro län

GENOMFÖRS MED BIDRAG FRÅN
JÄMSTÄLLDHETSMYNDIGHETEN