



Sätt bollen i rullning ...

... för att utveckla styrelsearbetet. Utmaningar och möjligheter enligt 27 ordföranden inom svensk lagidrott.

Av Annika Grälls



Projektet **Sätt bollen i rullning** utgår från tre förbund, Svenska handbollförbundet, Svenska basketbollförbundet och Svenska fotbollförbundet, och finansieras av medel från Riksidrottsförbundet.

FOTO: BILDBYRÅN



Tryckt i Sverige av Exakta Print AB, 2022
Grafisk form: Karin Nyman/Oiga AB
Omslagsillustration: Marina Koven/Shutterstock.com

INNEHÅLL

Inledning	4
Målet för 2025 – och några iakttagelser	
Projektförklaring	6
Varför sätta bollen i rullning?	
Bakgrund	7
Varför är jämställdhet viktigt inom idrotten?	
Manligt och kvinnligt ledarskap	10
Vad skiljer dem åt?	
Hur bryter man mönstret?	12
Trötthet på projekt	14
Och andra utmaningar	
Förtroendeuppdraget	16
Vem är det som har makten?	
En kvinnofälla	18
Och det där med kvotering	
Hur fördelas resurserna	20
Vad kan vi göra?	21
Slutord	23

Den här publikationen är en bearbetning och en kortversion av den vetenskapliga rapporten *Idrott, jämställdhet och organisatorisk makt – möjligheter och hinder för kvinnor och män att nå höga ledarpositioner inom lagidrott*, som författades av Daniel Alsarve vid Örebro universitet inom projektet *Sätt bollen i rullning*. Rapporten är skriven utifrån aktuell forskning, intervjuerna och de workshoppar som genomfördes inom projektet *Sätt bollen i rullning*.

Observera att vissa språkliga justeringar från talspråk till skriftspråk har gjorts för att det ska vara lättare att läsa citaten ur intervjuerna. Innebörden i citaten har dock inte ändrats. Alla citat är markerade med kursiv text.



1. Inledning

Målet för 2025 – och några iakttagelser

UNDER SENARE ÅR har frågor som demokrati, hållbarhet och rättvisa tagit allt större plats inom idrotten. Jämställdhet, inkludering och social rättvisa är självklara i idrottens strategi 2025 och målen är följande:

- Kvinnor och män i alla beslutande och rådgivande organ är representerade med minst 40 procent.
- Valberedningar på alla nivåer består av lika antal kvinnor och män.
- Andelen kvinnor respektive män på högre befattningar, till exempel generalsekreterare/förbundschef, sport-/utbildnings-/utvecklingschef och liknande, inom idrottens olika organisationer uppgår till minst 40 procent.
- Andelen kvinnliga och manliga tränare inom respektive idrott uppgår till minst 40 procent:
 - inom barn- och ungdomsverksamheten på föreningsnivån
 - vid riksidsrottsgymnasierna (RIG)
 - vid nationellt godkända idrottsutbildningar (NIU).

DET ÄR SJÄLVFALLET lättare att prata om dessa i teorin än vad det är att genomföra dem i praktiken. Idrotten skapades av män för män och manligheten, och dess normer har därför genomsyrat idrotten och dess förutsättningar, både ekonomiskt och socialt. Ideella organisationer är dessutom generellt sett mer konservativa och därmed svårare att förändra än företag och andra organisationer.

Under nära femtio år har idrottsrörelsen haft ambitionen att bli mer jämställd, men vartefter man inte nått hela vägen så har målet hela tiden flyttats fram.

År 2019 fattades beslutet på Riksidrottsmötet att könsfördelningen i de olika förbundsstyrelserna skulle vara 40/60. Det vill säga minst 40 procent av det underrepresenterade könet.

Men jämställdhet handlar inte bara om antal, utan också om roller. Vem blir lyssnad på, vem talar mest, kan alla påverka lika mycket? Jämställdhet är både representation och makt.

I VÅRT FÖRENINGSLIV är det styrelsen, de förtroendevalda, som fattar besluten för verksamheten/föreningen. Det kan handla från allt om hur resurser fördelas till vilka värdegrunder som finns och prioriteras, samt hur verksamheten ska utvecklas. Ibland kan mål och värderingar vara motstridiga, såsom fostran kontra tävling, jämställdhet kontra integration ... eller går de att kombinera?

Vilka krav är rimliga att ställa på förtroendevalda och frivilligt engagerade? Är det ens möjligt att ställa krav på människors fritidssysselsättning och ideella engagemang? Förtroendeuppdrag tar mycket tid, för vissa minst tjugo timmar/vecka, vilket redan från start inte ens gör det möjligt för alla som vill vara med.

En styrelse kan främja eller hindra en utveckling mot ökad jämställdhet och social rättvisa genom sina beslut och agerande. Det kan handla om träningstider, resursfördelning, anläggningar och utbildningar. Något som går att se, mäta och följa upp. Attityder är däremot svårare att komma åt.

Forskningen, bland annat en dansk studie, visar att en styrelse som låter jämställdhetsfrågor genomsyra sitt arbete skiljer sig markant från en som bara adderar frågor om jämställdhet till agendan och verksamheten. När jämställdheten adderas leder det ofta till uppfattningen att "flickor och kvinnor behöver bli hjälpta" i stället för att förutsättningarna för att leda och utöva idrott ska vara så likvärdiga som möjligt.

”Ett typiskt exempel som jag har varit med om är att om jag säger något då är det som att man inte hör det. Men när en man en stund senare säger samma sak, då hör alla det.”

”Jämställd är man ju den dagen då könet egentligen inte har någon betydelse, utan man ser varje individ utifrån kompetens och vad den har att bidra med.”

2. Projektförklaring

Varför sätta bollen i rullning?

PROJEKTET *Sätt bollen i rullning* utgår från tre förbund, Svenska handbollförbundet, Svenska basketbollförbundet och Svenska fotbollförbundet, och finansieras av medel från Riksidrottsförbundet. Projektet handlar om att utifrån djupintervjuer med ordförande inom förbund, distrikt och liga från basketen, handbollen och fotbollen identifiera hinder samt möjligheter för ett jämställt styrelsearbete. Och i förlängningen hitta en väg mot en mer jämställd idrott.

Raka frågor har ställts: Vad upplever ordförandena som hinder för jämställdhet? Hur uppfattar de miljön för ett jämställt styrelsearbete? Vad behöver göras för att uppnå jämställdhet inom de tre bollsporterna och inom idrotten i övrigt?

Urvalet av intervjupersoner gjordes i två etapper. Först erbjöds kvinnor som var ordförande i förbund, distrikt eller liga i någon av de tre sporterna att delta i projektet, och därefter tillfrågades lika många män i motsvarande positioner.

Totalt intervjuades 27 personer av forskaren Daniel Alsarve. Könsfördelningen var 15 kvinnor och 12 män, med andra ord så tackade inte samtliga män ja till att delta. En man svarade att han inte hade tid att lägga trettio minuter på en intervju oavsett tidpunkt, utan hänvisade till en kvinna i organisationen i stället.

Intervjuerna har transkriberats och anonymiserats.

VARFÖR STYRELSE OCH LEDNING? En organisations ledning/styrelse kan i sitt ledarskap främja eller hindra verksamhetens rörelse mot ökad jämställdhet. Mot bakgrund av detta var det viktigt att fokusera på styrelserna och de ordförande som finns inom de tre idrotterna, oavsett om det handlade om förbund, distrikt eller liga.

Intervjuerna fokuserade på följande frågor:

- Den ideala ledamoten och styrelsen.
- Jämställdhet och styrning.
- Makt och förändring framåt.

Efter intervjuerna genomfördes två workshoppar med de medverkande där de fick fundera över och fortsätta meningar som inleddes enligt följande:

- Orsaken till ojämställdheten inom idrotten är ...
- Detta gör att ...
- Lösningen på detta problem är att ...

Utifrån intervjuerna och workshopparna utkristalliserades ett antal områden som uppfattades som de största hindren för att få ett mer jämställt styrelsearbete och därmed beslutsfattande. Dessa var:

- | | |
|-------------------|------------|
| • Struktur/normer | • Nätverk |
| • Styrelsearbete | • Resurser |

TILL SIST: GENOMSNITTSÅLDERN hos intervjupersonerna var 56 år (född 1964). Den yngsta var 33 år och den äldsta 70 år. Majoriteten har en idrottslig bakgrund av något slag. Det, i kombination med ett intresse för idrott, har lett till att de har fått förtroendeuppdrag. Det faktum att samtliga innehar ledarpositioner inom respektive idrott kan påverka såväl vilja som förmåga att se kritiskt på den egna rörelsen, då det alltid är svårare att objektivt granska den verksamhet som man har ansvar för. Man "godkänner" oftare skälen till varför det ser ut som det gör.

3. Bakgrund

Varför är jämställdhet viktigt inom idrotten?

”Jämställt för mig är att kvinnor och män har likvärdiga maktpositioner i en organisation. Då är det jämställt. Inte att det är ett visst antal.”

IBLAND UPPLEVS JÄMSTÄLLDHET som ett sätt att ”hjälpa kvinnor”. Det gäller inte bara inom idrotten, där män historiskt har haft ett maktövertag, utan synen finns även inom många andra delar av samhället.

Initialt sågs jämställdhet som en kvinnofråga, men under 1990-talet kom också män att inkluderas i frågan och dess potentiella lösning. Det blev en fråga för alla att förhålla sig till. Inom olika områden antogs policyer och inleddes processer, program och projekt för att kartlägga, studera och finna lösningar på hur man bäst hanterar jämställdhetsfrågan. Man uppmuntrades att jobba enligt 3R-metoden – att studera sin egen *representation* och *resursfördelning* samt att därefter formulera en reviderad målsättning/verklighet för verksamheten (*realia*).

I dag ingår jämställdhet som en viktig del i Agenda 2030, FN:s globala mål för hållbar utveckling. För idrottsrörelsen handlar jämställdhet om att utjämna makt-skillnader mellan kvinnor och män. Ojämställdhet är ett problem för hela föreningen, förbundet och samhället i stort samt för både män och kvinnor.

Forskningen påvisar att jämställda organisationer och verksamheter fungerar mer lönsamt, både ekonomiskt och socialt. Men också att kvaliteten på beslut blir högre och mer framgångsrika då fler perspektiv inkluderas.

SÅ VARFÖR ÖKAR inte jämställdheten om det finns vinster att göra? Problemet är inte att kvinnor och män är olika, utan männens verksamhet, liksom de manliga egenskaper, har blivit den norm man agerar utefter inom idrottsrörelsen. Det gör att kvinnors verksamhet och egenskaper underordnas, marginaliseras och nedvärderas, vilket i sin tur påverkar hur vi ser på varandra både socialt och ekonomiskt.

Med andra ord är detta en bra bit ifrån att få lika förutsättningar för att leda och utöva idrott. Där kvinnor och män systematiskt uppdelas, som inom idrotten, finns det alltså stora risker att olika förutsättningar för kvinnor och män, flickor och pojkar, skapas.

Problemet med ojämställdhet inom idrotten är reellt. Dessvärre finns det inte en enkel lösning på problemet, då bristen på jämställdhet hör samman med både kultur och ekonomi. Den kulturella orättvisan inom idrotten handlar om fördomen att kvinnor inte är lika bra som män, och den ekonomiska om snedfördelning av resurser.

Den kulturella förringningen gör det möjligt att fortsätta snedfördela resurser, och detta i sin tur ger sämre förutsättningar för kvinnor idrottsligt, vilket skapar ett moment 22-scenari. Deltagande på lika villkor skapas genom en rättvis fördelning av resurser samt ömsesidigt erkännande av jämlik status.

I STYRELSENUMMET FINNS också informella hinder: män avbryter kvinnor, män talar mer än kvinnor, kvinnor blir oftare ignorerade. Därför måste både män och kvinnor i styrelsen bli medvetna om de informella hindren för att kunna motverka dem.

Det finns två viktiga komponenter för att man ska kunna komma vidare. Dels deltagande på lika villkor, dels fördelning av resurser så att båda parter har inflytande och ingen står i beroendeställning till den andra. Detta utesluter alla former av

*** Raewynn Connell.**

Australisk sociolog. Har haft stort inflytande på mansforskningen i och med sin bok "Masculinities" som utkom 1995.

ekonomiskt beroende och ojämlikhet. Jämställdhet handlar inte enbart om antal – det är också ett kvalitativt villkor, att vara likar och att samspela på lika villkor.

TITTAR MAN LITE närmare på idrotten av i går, och även i dag, ser man att det är en av de mest mansdominerade sfärerna av samhället där orättvisor upprätthålls med hjälp av ekonomiska, sociala, institutionella och känslomässiga maktfaktorer.

Lite raljant har Connell* beskrivit idrottens regler så här:

- a) Män/pojkar och kvinnor/flickor ska separeras.
- b) Tjejer är inte lika bra som killar, och om de råkar vara det så borde de inte vara det.
- c) Det är mäns idrott som är den verkligt betydelsefulla.
- d) Självklart ska snubbar styra sporten!

EN FÖRENKLAD BILD av motstånd mot förändringar är att det finns någon eller några i föreningen, styrelsen eller någon annanstans i organisationen som gynnas av nuvarande system och därför inte vill ha en förändring, eftersom det riskerar att innebära en försämring för dem personligen.

Dagens forskning menar att alla organisationer innehåller delar som upprätthåller orättvisa villkor för dess medlemmar på något sätt. Detta gäller också inom organisationer som jobbar med att bekämpa orättvisor, då även de tenderar att utveckla egna orättvisor över tid.

"De vill vara kvar i sin bekväma gubbvärld på något sätt. Ett typiskt exempel som jag har varit med om flera gånger är att om jag säger något eller har någon typ av förslag, då är det som att man inte hör det. Men när en man en stund senare säger samma sak, då hör alla det."

DET ÄR LÄTT att tro att allt motstånd är medvetet och tydligt, men så är det inte. Alla är inte medvetna om att deras agerande och attityder kränker eller nedvärderar andra. Man ser inte saker och ting från andra perspektiv än sitt eget. Det egna perspektivet bygger på de privilegier som man tar för givna.

Det innebär att män har svårt att se de privilegier som de har utifrån att de är män. Vita ser inte sina hudfärgsprivilegier, överklassen ser inte sina klassprivilegier och så vidare. Det gör att vissa upplever problem som andra inte ser/förstår. I mansdominerade styrelser tenderar jämställdhet således att bli en icke-fråga.

"Det som kanske är absolut svårast, det är att vi måste hitta strukturer i fotbollsrbörelsen, i styrelserummen och i andra sammanhang som är anpassade till tjejers och kvinnors förutsättningar att delta. Att strukturerna blir inkluderande på riktigt."

DE KANSKE MEST kända av olika motstånd är de så kallade härskarteknikerna. De fem mest kända är: osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information, dubbelbestraffning och påförande av skuld och skam. Dessa tekniker används av både kvinnor och män.

Motstånd handlar också om kontroll. De med makt kan styra förutsättningarna för andras möjlighet att medverka genom att undanhålla information, exkludera, eller förringa för att nämna några exempel. Oavsett så försvårar det att göra organisationen mer rättvis och att utmana maktförhållandena. Så det kan vara klokt att

skapa förändring genom att börja med ett specifikt avgränsat område snarare än att försöka förändra hela organisationen på en gång. Gärna ett område där det finns en allmän opinion som stöder förändringen, och där man kan visa på att andra har gjort förändringen och lyckats.

Poängen är, vilket forskningen också visar, att en mångfaldig och "blandad" organisationsledning/styrelse har en högre medvetenhet och därför kan förebygga orättvisor i ett tidigare skede.

Egna reflektioner

4. Manligt och kvinnligt ledarskap

Vad skiljer dem åt?

”Jag är en sådan person som vågar säga ifrån, och har alltid gjort det. Men om du inte är det så tror jag att det är väldigt, väldigt lätt att du tröttnar som tjej.”

SÅ VILKA FRÅGOR förväntas förtroendevalda driva och är det skillnad på vad män respektive kvinnor förväntas driva? Kan män strunta i jämställdhet? Vilka förväntningar finns hos medlemmarna, hos sponsorer och andra finansiärer?

I en norsk forskningsstudie intervjuades kvinnor och män om vilka föreställningar som fanns kring deras ledarskap kopplat till idrotten.

Den manliga ledaren beskrivs som trovärdig, beslutsam och auktoritär medan den kvinnliga ledaren skildras som anpassningsbar, konsensusökande och fokuserar på relationer snarare än mål.

I en annan intervjustudie framkom att de intervjuade ansåg att kvinnor var mindre tävlingsinriktade, hade svårare att fatta tuffa beslut och inte var lika duktiga på det informella maktspelet som män. Förklaringen skulle vara att kvinnor ofta är i minoritet i ledande roller, avviker därmed och sålunda granskas hårdare och ifrågasätts mer, vilket skulle medföra att de blir försiktigare i sitt agerande.

Samma studie konstaterar att kvinnor ofta blir komplement till den manliga ledaren och alltid måste förhålla sig till honom på något sätt och därmed tvingas anpassa sig till det utrymme som ges.

Och de kvinnor som inte anpassar sig, är tävlingsinriktade, fattar tuffa beslut och tar plats bedöms vara okvinnliga och avvikande.

”Jag tycker det brukar landa i något slags frustration, att jag på riktigt inte förstår varför det blir så här. Varför det blir samtal mellan män när jag försöker och tycker att jag gör ett bra jobb för att driva samtalen och diskussionerna.”

.....

”Man vill ju gärna vara omtyckt bland männen. För kvinnor är det en norm. En del tjejer blir den här ’lilla gumman’ för att man blir omtyckt och accepterad i den här gruppen.”

DE POSITIVA SIDOR som uppfattas i kvinnligt ledarskap är att de bidrar till ett öppnare klimat, lagarbete, demokrati och empati. Därtill har de en förmåga att föra upp nya och ibland kontroversiella frågor på dagordningen, såsom till exempel jämställdhet. Vilket i sig kan bidra till att kvinnor oftare känner att det är utmanande och ensamt att sitta i en styrelse. Och dessutom ha en känsla av att de manliga ledamöterna tycker att de inte ägnar sig åt kärnverksamheten eller rätt frågor.

Förutfattade meningar som betonar skillnader mellan män och kvinnors egenskaper resulterar nästan uteslutande i att de manliga placeras överst och det kvinnliga marginaliseras. Så även om vi landar i en fördelning om 40/60 i styrelserummet, så finns risken av männens ledarskap ändå blir normen och att kvinnorna blir ett komplement till det.

Det finns även en annan aspekt av ovan nämnda förhållanden: förväntningarna gör att kvinnor, generellt sett, arbetar dubbelt så hårt för att accepteras, bli värderade

och respekterade som styrelsemedlemmar. Men bidrar också till att många kvinnor använder sig av manliga egenskaper och attribut för att passa in.

Därför kan 40-procentsgränsen, det vill säga att minst 40 procent av det under-representerade könet ska sitta med i en styrelse eller ledningsgrupp, vara en lösning. Då kan graden av "självförminskade beteende" minska då man inte längre är en representant för sitt kön utan en individ i styrelsen.

ATT ACCEPTERA FÖRTROENDEUPPDRAG skapar förväntningar om att vara tillgänglig kvällar, helger och nästan dygnet runt, vilket påverkar förutsättningarna att vara med familjen. Passionen för, eller kärleken till, idrotten är något som genomsyrar uppdraget – och det förväntade engagemanget.

Ingen av de tolv männen som intervjuades i vår studie sade att de hade diskuterat sin nominering till ett uppdrag eller styrelsepost med sin familj och hur det eventuellt skulle påverka familjen. Kvinnorna däremot berättade att de hade stämt av frågan med familjen och sin partner innan de fattade beslut om att tacka ja eller nej till uppdraget.

Man kan även tala om att kvinnor drabbas av en sorts dubbelbestraffning när styrelseuppdrag ska kombineras med familjliv. Antingen upplevs man som en dålig rekrytering om man prioriterar familjen alternativt en dålig mamma eller partner om man prioriterar uppdraget. En situation som inte tycks gälla för män.

Dessvärre verkar det just nu inte finnas en lösning på detta problem. Idrottens företrädare verkar inte heller vilja underlätta genom att se över mötestider, strukturer och annat för att kunna få till en bredare representation i styrelsen.

"Strukturen hittills har gjort det väldigt svårt för arbetande mammor och kvinnor att vara med. Dels för att man lägger saker och ting på svåra tider, dels för att man inte utnyttjar tekniken. Det här behöver vi förändra. Mycket äldre personer och egenföretagare som kan styra över tiden kan vara med på ett helt annat sätt."

MÅNGA KVINNOR VITTNAR även om en annan problemställning. De upplever att de inte får vara ambitiösa, men de ska ändå göra ett bra jobb. Kvinnor som uppfattas som drivna och kompetenta riskerar att utmana männen/makten.

Med andra ord ska du vara duktig som kvinna – men inte för duktig.

5. Hur bryter man mönstret?

”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.”

DEN MANLIGA MAJORITETEN i styrelser och valberedningar inom idrotten är i sin helhet stor, vilket i dagsläget innebär att männen spelar en avgörande roll om vi ska få en mer jämställd idrott. Genom sitt agerande kan de främja och bejaka att fler kvinnor kommer in och får förutsättningar till att göra ett gott styrelsearbete.

Självklart ska styrelser ha rätt personer för uppdraget, menar de intervjuade i vår studie, och det gäller att förstå att kvinnors underordning är fel i sig och inte står i kontrast till kompetenskrav. Synsättet att ”vi har kvinnor i vår styrelse” visar att man har som utgångspunkt att männen är norm och kvinnor en bonus. Det blir i förlängningen en förenkling av jämställdhet, där intresset för att inkludera saknas och jämställdhet förblir ett komplement och en sidofråga som kan väljas bort.

HUR BRYTER MAN då detta agerande och mönster? Frågan om kvotering och huruvida det är den rätta vägen för att bryta upp historiskt skapade orättvisor har länge varit föremål för diskussion. Ett annat sätt kan vara att utlysa och offentliggöra att man vill rekrytera, då rekrytering via informella kontakter tenderar att öka jämställdhetsklyftorna. Forskning visar att män tenderar att exkludera kvinnor.

”En man som är sextio år och som sitter i förbundsstyrelsen tänker inte att han är ojämställd. Men de facto så kanske han är det. Hans bakgrund och erfarenhet, de strukturer han har vuxit upp med och så vidare, präglar honom och han lever efter dem. Då blir det lite besvärligt att, jaha, hur ska vi tänka på det här utifrån ett könsperspektiv?”

.....

”Det största problemet, i alla kategorier, när det gäller jämställdhetsfrågor är just makten i de manliga nätverken. Kommer man inte åt nätverket kan man snacka sig blodig om läpparna utan att nå minsta lilla framgång ...”

FORSKNINGEN RINGAR OCKSÅ in vissa områden att undersöka för att förstå varför ojämställdhet bibehålls bland kvinnor och män på ledande positioner. Det gäller till exempel egenskaper som värdesätts, beslutsvägar, nätverk, rekryteringsprocesser.

För att förändra dessa mönster krävs kunskap och handling. Man kan bland annat införa mentorsprogram, öka flexibiliteten (digitala möten och anpassade mötestider) så att fler unga och de med mindre barn kan vara med, införa mer transparenta rekryteringsprocesser, och öka förståelsen för ”ojämlika” beteenden.

Den här typen av åtgärder/förändringar gör det lättare att behålla kvinnor i styrelsearbetet, men baksidan av myntet är att kvinnorna inte når samma nivå och status som männen och riskerar därmed att bevara strukturen snarare än att ändra den.

Idrotten skapades av män för män, vilket gör att det som uppfattas som idrottslig norm ofta är kopplat till ”manlighet”. För att urskilja och kunna jobba med att ändra detta behöver vi bli mer uppmärksamma på hur normen tar sig uttryck och påverkar jämställdhetsarbetet.

Till exempel kan representationen i styrelserummet vara jämställd numerärt, men om beslut inte fattas i styrelsen utan i en informell krets, spelar det mindre roll.

*”Det innebär inte att man är jämställd bara för att man är
si och så många kvinnor eller män. Jämställd är man ju den
dagen då könet egentligen inte har någon betydelse, utan
man ser varje individ utifrån kompetens och vad den har att
bidra med.”*

IBLAND ÄR DET dock svårt att uppfatta de rådande maktstrukturerna i den egna organisationen. Golfförbundet har till exempel som en motkraft till detta utvecklat metoden ”utan spaning, ingen aning” där deltagarna får i uppdrag att spana efter makt och normer i den egna verksamheten. Utifrån detta kan man sedan försöka förändra mönster och beteenden.

Egna reflektioner

6. Trötthet på projekt Och andra utmaningar

“Det spelar ingen roll om vi kör trettio aktiviteter och projekt som ska locka till sig tjejer om strukturerna är fel för att de ska kunna delta. Man måste förstå orsakerna ...”

“Vi har jobbat i olika projekt som poppat upp och sedan tvärdött. Vi har sagt en massa fina ord men sedan blir det inte så mycket av det.”

PROJEKT UPPFATTAS IBLAND som lösningen på jämställdhetsfrågorna inom idrotten. De intervjuade i vår studie påvisar dock en tydlig trötthet på projekt som poppar upp och sedan försvinner lika fort, utan att någon reell förändring kan märkas. Utmaningen är därför att jobba med rätt frågor och att göra det konsekvent och att låta det bli en naturlig del av ordinarie verksamhet.

Fallgroparna med projekt är många. Under arbetet med att förändra en organisation riskerar fokus att flyttas från den egentliga frågan med tiden. Ibland kan stimulans med till exempel projektpengar ha motsatt effekt än den först tilltänkta. Det finns även projekt som startas enbart för att kunna få del av medlen för jämställdhet.

Ansökningarna anpassas till finansörens önskemål, men sedan görs i stort sett samma arbete som tidigare.

En annan utmaning vid sidan av projekttrötthet, som framkom av intervjuerna, är att det inte finns en entydig och gemensam bild av problemet eller vad åtgärderna bör vara för att motverka det.

En sak som också påtalas är att de som har befunnit sig i ”idrottsmaktens” korridorer blir avtrubbade/förblindade för hur den egna verksamheten ser ut, speciellt när det kommer till orättvisor.

Som tidigare nämnts finns det också mer eller mindre uttalade förväntningar om att de kvinnor som väljs in i styrelser ska lösa jämställdhetsfrågan. En förväntan som inte läggs på männen. Detta kan kännas tröttsamt för många kvinnor.

“Man kanske inte alltid vill vara den där kvinnosakskvinnan. Man vill vara en av alla.”

MÅNGA AV DE intervjuade menar att man är osäker på lösningarna. Om problemet är att det är svårt att rekrytera kvinnor så kräver det en typ av insats, är det manliga nätverk och deras påverkan på idrotten som är problemet så krävs en annan typ av insats och så vidare.

Även om en styrelse eller ledningsgrupp skulle vara överens om vad som utgör problemet så finns risken, enligt forskningen, att de åtgärder som beslutas gör att kvinnor marginaliseras ytterligare och att männens makt omformas, men inte minskas.

Ytterligare ett tecken på hur komplicerat jämställdhetsarbete kan vara är att många kvinnor själva ”accepterar” normen. De gör det för att de är vana vid den, från bland annat arbetslivet. Det leder till att de inte utmanar den rådande ojämlika ordningen, då de inte upplever den som begränsande.

”Jag har aldrig känt att det är skillnad, att det är ’vi och dom’ eller någonting sådant. Jag tror att det kanske har varit min fördel också och att jag har kommit in i de här olika styrelserna och bara jobbat på, inte varit försiktig och tänkt och trott att ’ingen kommer att lyssna på mig för att jag är kvinna’.”

Det gäller att vi både fokuserar på individerna och strukturerna i styrelserummet för att skapa förändring. En del av de intervjuade i vår studie sätter sitt hopp till att det ska lösa sig med tiden. Med andra ord att yngre män och kvinnor kommer att bidra till lösningen.

”De yngre kvinnorna har banat väg för att man säger: ’Det är inte okej att det bara sitter vita medelålders män i varenda jädra styrelse. Det är faktiskt inte det.’ Så från att ha varit en icke-existerande fråga är den i allra högsta grad med nu.”

DET FINNS DOCK argument mot denna förhoppning. Några intervjuade menar att de yngre inte ser på förtroendeuppdrag på samma sätt som äldre generationer.

Man jobbar inte ideellt ”av plikt” utan är mer fokuserad på vad uppdraget har att erbjuda dem själva. Hur attraktivt är det som kvinna att lägga din fritid på en verksamhet som riskerar att både behandla dig och din sport orättvist?

Hindren för att skapa jämställdhet i idrottens styrelserum är med andra ord många och komplicerade. Det viktigaste är dock att majoriteten av de intervjuade såg att det finns ett jämställdhetsproblem inom den svenska idrottsrörelsen.

”De säger väl på AA (Anonyma Alkoholister, reds. anm.) att första steget till att bli nykter är att du inser att du har ett problem. Det är där vi är i idrottsrörelsen. Vi inser nu att vi måste göra någonting åt det här. Men jag tycker inte riktigt att vi har kommit fram till vad det är, och hur vi ska komma till rätta med problemet.”

7. Förtroendeuppdraget

Vem är det som har makten?

”Engagemang, att ha en drivkraft. Och för mig är det otroligt viktigt att vara påläst. Sedan är det viktigt att man är lyhörd, att man inte sitter [i styrelsen] för sin egen skull utan för att man ska driva utveckling i sin förening ...”

VAD KÄNNETECKNAR DEN ideala förtroendevalda personen, enligt intervjupersonerna i vår studie?

De lyfter fram egenskaper som lyhörd, engagerad och visionär. Dessutom att man är aktiv i styrelsen och vill driva utveckling.

Men deras svar visar också på den komplexa verklighet som kännetecknar ett förtroendeuppdrag: att organisera, leda och styra verksamheten utifrån ett identifierat mål och samtidigt ha rätt kompetens och engagemang, samt också tycka att det är kul att engagera sig.

VARFÖR TAR MAN då ett uppdrag? Man gör det av eget engagemang och för egen personlig utveckling, men självfallet även för föreningens eller förbundets bästa, tycker de intervjuade. Det som krävs är att vara lyhörd för vad medlemmarna vill men samtidigt vara strategisk och driva utvecklingen framåt.

Man tycker att ordföranden är den som bör ha visionen och föreningens syfte tydligast för ögonen och sedan få övriga ledamöter och intressenter med på tåget.

”Ordföranden behöver kunna se någon typ av mål, ha någon typ av vision framför sig. Vad är syftet med den här verksamheten? Det är därför jag tycker att det är skillnad på en ordförande och övriga. En ordförande behöver vara litet mer visionär och kommunikativ. Både kunna se ett mål framför sig, och skapa ett gemensamt mål för människorna i verksamheten.”

I SAMBAND MED intervjuerna ställdes även frågor om makt och hur den kunde te sig i styrelserummet. Makt kan ju både bevara och förändra, men framför allt är det svårt att göra något utan den.

”Om jag som yngre tjej sitter bredvid en man som är femton år äldre så förväntar sig folk att det är han som är den viktiga i rummet.”

En annan intervjuperson menade att makt ”kommer med respekt och kunskap”. Den som kan verksamheten lyssnar man på:

”Jag tycker nog att makt får man. Den ska man förtjäna på något vis liksom innan man kan få den. De [styrelsemedlemmarna] är ganska prestigelösa och det är ingen som är direkt maktgalen eller maktmissbrukare. Alla har sin makt kanske man kan säga, och sin kunskap.”

MÅNGA AV INTERVJUPERSONERNA påpekar att kulturen eller strukturen är mansdominerad. Det gör att männen sätter villkoren för vilka förändringar som är möjliga, men även att de accepterar förändringar när de väl kommer:

”När män är för mycket i grupp, när de blir för många så blir de lite ... de stöttar varandra, de lyfter varandra och är kanske lite rädda för att släppa in kvinnor. Men så fort kvinnorna kommer in så är det ingen som tycker att det är fel egentligen.”

Intressant nog påtalar samtliga intervjuade att den optimala styrelsen består av en mixad och blandad grupp av människor som har olika kompetens, ålder, kön och etnicitet.

”Det ska finnas olika synsätt och då gäller det både etnicitet, kön och ålder så att man får de olika synvinklarna, att vi inte är för likriktade, att vi inte har exakt samma bakgrund.”

Egna reflektioner

8. En kvinnofälla Och det där med kvotering

"Om man har varit i fotbollsvärlden i hela sitt liv så har man köpt normen från det att man var väldigt liten. När man väl har köpt den så blir man mest bara tacksam för det lilla som görs, och där är jag."

FORSKNING VISAR ATT kvinnor i mansdominerade miljöer hamnar i ett slags "fälla", att de blir fångar i sitt kön medan männen däremot oftast framstår som neutrala/universiella. Detta fenomen uttrycks lite olika i intervjuerna, men flera svar tydliggör detta svårlösta problem.

Flera av de intervjuade i vår studie har till exempel ägnat många år åt idrotten och har således formats av samt accepterat normen inom den, vilket medför att det är svårt att upptäcka att villkoren skiljer sig åt utifrån kön.

Citatet nedan påvisar hur "naturlig" mansnormen i styrelserummen är och hur makten kan begränsa utan att ens verka hotfull eller nedvärderande:

"Min man är hundra gånger bättre än jag på att se de här felen i normerna. Jag är så insnöad i det här. Jag har väldigt svårt att vara kritisk. Jag ser allt det positiva som att 'Men du, titta nu här, nu fick damerna publicitet!' till exempel ..."

DET ÄR INTE alltid så att kvinnor ser sig själva som några som vill driva förändring, en del av dem har ju lyckats nå positioner inom rådande system. Flera har dock känt hur förväntningar på att de ska driva diskussionerna om jämställdhet har lagts på dem, fast de inte är intresserade av frågan. Några ger även uttryck för en önskan att passa in och vara omtyckt, speciellt av männen.

Men att anpassa sig eller att sluta, ska det verkligen vara de enda alternativ som står till buds om du är kvinna i en idrottsstyrelse? Att säga ifrån, med risk att skapa dålig stämning, är förstås en stor utmaning som kräver mod. En enklare och mindre problematisk väg är att anpassa sig och skratta med i skämten.

"Man vill som kvinna vara norm och då vill man vara omtyckt och en del av killgänget, vilket man ändå inte blir. Då försöker man anpassa sig och då kan man vara med och skoja om samma saker, vara på samma sätt och anamma beteendet – i stället för att faktiskt se att 'det där är inte okej'."

IDROTTE OCH FÖRENINGSLIVET har sin demokratiska utformning med val. Själva valberedningen spelar en nyckelroll när det gäller att möjliggöra förändringar i styrelsens sammansättning. Har den kunskapen och intresset att bidra till en jämställd sammansättning av ledamöter så är självfallet mycket vunnet.

Vilka möjligheter har den då för att snabbare skapa en jämställd sammansättning? Här är två, som nämns i dessa sammanhang:

- **Kvotering.** Det är dock ingen enkel lösning, då det är få kvinnor, om ens någon, som vill bli invald på grund av sitt kön. Samtidigt som många menar att om valberedningen måste tillsätta ett visst antal av ett visst kön, så hittar vi "plötsligt" lämpliga kandidater.
- **Delat ordförandeskap.** Detta är en metod för ökad jämställdhet, som framställs i

positiva ordalag i några av intervjuerna i vår studie. I vissa kommittéer delas ordförändskapet av en man och en kvinna. Det innebär att arbetsbördan minskar samt att det finns någon att diskutera med som har samma typ av ansvar/roll. Ett initiativ som säkerligen skulle kunna fungera på fler platser i idrottsrörelsen, menar de intervjuade.

"Jag får höra att 'men det finns inga kvinnor' eller 'men det måste ju komma upp kvinnor från föreningarna så att vi kan välja in dem'. Men nu är det inte så, och då kan vi hålla på i fyrtio år till innan det händer. Vi måste hitta andra vägar att rekrytera in dem. Vi får headhunta in bra kvinnor för att vi ska kunna skapa det här 'flowet'."

"Jag tycker det är korrekt att Riksidrottsförbundet till exempel ställer krav på hur styrelser ska vara sammansatta i medlemsorganisationerna. Och jag tror att kvotering är nödvändigt för att bryta den manliga dominansen."*

*I Riksidrottsförbundets strategi 2025 står att jämställdhetsperspektivet ska vara införlivat i den dagliga verksamheten och genomsyra alla verksamhetsområden.

9. Hur fördelas resurserna?

"Damklubbarna, vi har inte ens råd att ha en klubbchef. Vi i styrelsen som jobbar helt ideellt får göra det här jobbet, och det blir ingen uthållighet i det. Det kommer inte att funka, jag kan inte jobba gratis tjugo timmar i veckan, man orkar inte det i längden."

IDROTTE TYCKS VARA i ständigt behov av mer resurser. Det gäller såväl mer pengar som fler personer. Men resursfördelning kan även handla om fördelning av tränings-tider, utbildningsnivå hos tränare, omklädningsrum, utrustning med mera. Och även symboliska resurser som inlägg på sociala medier där det, ur ett jämställdhetsperspektiv, kan handla om vilka som uppmärksammas och hur bildmaterialet ser ut för de olika lagen.

Med andra ord är det viktigt för styrelsen att veta hur resursfördelningen ser ut. Hur fördelas befintliga resurser inom verksamheten? Är det utifrån sportslig nivå, föreningsfostran eller kön? Hur vill vi att det ska se ut i framtiden?

FLER KLUBBAR HAR börjat titta på dessa frågor. Till exempel Brommapojkarna i Stockholm. Där har man gjort ett omfattande arbete för att kartlägga hur resurserna fördelas och hur de bör fördelas om de ska fördelas jämställt.

Andra föreningar har börjat att titta på hur de ska fördela resurserna från sponser utifrån att man bedriver både herr- och damverksamhet. Metoden som vanligtvis nyttjas är 3R (representation, resurser och realia).

"Sedan kanske man satsar en procent eller lite mindre än så på damerna, och då blir ju det naturligtvis bättre än innan för dem. Men det blir ju ingen stor förändring i själva systemet, eller hur?"

"Jag hänger ju inte med åtta gubbar in i en bastu. Sedan sker ju samtal där som jag inte är med i. Alla samtal äger inte rum i styrelserum, det får man vara klar över."

10. Vad kan vi göra?

"Jag kan sammanfattningsvis säga att jag inte är så förvånad att världen ser ut som den gör. Jag menar att den här ojämlikheten finns. Fotbollsverksamhet är konservativt i många avseenden. Det är svårt att ändra på traditioner och traditionellt tänkande, och det krävs aktiva beslut för att skapa förändring."

AVSLUTNINGSVIS, LÅT OSS titta framåt på vad vi kan göra, med stöd i forskningen, för att skapa förändring.

Ökad kunskap är ett sätt för att öka medvetenheten om bristande jämställdhet. Att jämställdheten alltid finns på dagordningen och inkluderas i diskussioner och beslut är ett annat sätt. Ett tredje är att skapa nätverk och använda mentorskap för att förändra dominansen av män och mansnormen.

Om vi för en kort stund fokuserar på ökad kunskap-biten kan den enklast uppnås genom riktade utbildningsinsatser. Till exempel genom att utbilda ledamöterna i idrottsrörelsens styrelser. Dels för att medvetandegöra de enskilda ledamöterna, dels hela gruppen. Det gäller inte bara jämställdhetsfrågan, utan även att öka förståelsen om den egna personen. Här är några exempel:

1. Öka sin självmedvetenhet, vilket handlar om självförtroendet eller självbilden.
2. Öka sin insikt i egenmoralen. Detta involverar frågor som rör trovärdighet och eget ansvar.
3. Öka kunskapen om vad som motiverar – vad som driver initiativ, hängivenhet eller optimism.

De här tre punkterna utgår från individen själv. Men styrelsearbete, som så mycket annat, handlar om samspelet med andra. Det vill säga det sociala kapitalet (ledarskapsutveckling).

1. Social medvetenhet och förmåga till empati.
2. Sociala färdigheter som handlar om förmåga att skapa sociala band, nätverk, lag- eller gruppkänsla och samarbete, men även omfattar sådant som konflikt-hantering och förändringsarbete.

Då utbildningen kommer att påverka både individ och grupp ökar den medvetenheten, vilket i sin tur ökar förmågan att se och sätta ord på orättvisa förhållanden. Detta bidrar till beslut som är mer inkluderande och rättvisa.

De utbildningscase som har tagits fram inom projektet *Sätt bollen i rullning* kan lägga grunden till fördjupade insikter inom rättvisefrågor och jämställd styrning.

FLERTALET AV INTERVJUPERSONERNA i vår studie betonade det mervärde som finns och skapas i en styrelse med både män och kvinnor i blandade åldrar. En sådan styrelse kännetecknas av bred kompetens och att frågor kan diskuteras utifrån olika perspektiv. På så sätt skapas goda förutsättningar för en jämlik dialog där man möter varandra med respekt.

Genom att strukturerat föra in jämställdhet på dagordningen tränas ledamöterna i frågan, och jämställdhet som perspektiv integreras successivt i såväl handlingar som organisation.

Resursfördelning är en central fråga när vi pratar jämställdhet, men det är också en fråga som är svår att hitta enkla lösningar på. Går det att uppnå jämställdhet utan att radikalt förändra de ekonomiska strukturerna inom idrotten? Går det att uppnå ett likvärdigt erkännande när mäns/pojkars och kvinnors/flickors verksamhet ständigt separeras?

SLUTLIGEN PÅVERKAS IDROTTE n givetvis av att den är en del av samhället, till exempel via bidragssystem, avtal med samarbetspartner, medial uppmärksamhet, publiksiffror, och lönenivåer. Samtidigt kommer samhällsutvecklingen att kräva att mansnormens dominans minskar och att resursfördelningen blir mer rättvis.

För att det ska ske behöver fler inom idrottsrörelsen bli uppmärksamma på hur de upprätthåller normerna först. Handlingsutrymmet har sina begränsningar, men varje förbund kan driva frågan och förändring inom sina ramar.

”Vi jobbar med förbundskaptener för distriktslagen. Män och kvinnor ska vara med som ledare och tränare. Om vi sedan kan få till nätverk och utbildningar, och visa på de goda exemplen så är det en väldigt tydlig signal om att vi på något sätt har tagit ett steg bort från den manliga domänen ...”

11. Slutord

FÄRDIGA LÖSNINGAR PÅ idrottens ojämställdhet existerar inte, inte ens i teorin. Därför krävs det ett medvetet arbete med att utmana den dominerade makten och dess normer genom utbildning och vidgade perspektiv. Och som vår studie visar finns det mycket kvar att göra.

Samtidigt händer mycket positivt på området just nu. Här är fyra exempel:

- Majoriteten av de intervjuade i vår studie pekar till exempel på hur förändringsarbete har skapat ny förståelse av idrottsrörelsen av i dag, där bland annat landslag erhåller lika status, erkännande, och att ekonomiska resurser fördelas jämnt.
- Andelen kvinnor inom idrotten har ökat och fortsätter att öka, även när det gäller förtroendeuppdrag. (Det bör dock betonas att när det gäller ordförandeposter, generalsekreterare och prestigefyllda internationella uppdrag så är männen i klar majoritet.)
- Fler förbund jobbar i dag med jämställdhetsfrågor, och många av dem anser att fler kvinnor behöver rekryteras till höga positioner för att idrotten ska bli mer jämställd.
- Allt fler är medvetna om vikten av att det finns såväl kvinnor som män på ledande positioner, både som förtroendevalda och anställda. Det gör att fler känner sig välkomna och hemma inom idrotten.

Sätt bollen i rullning ...

... för att utveckla styrelsearbetet

Under senare år har frågor som demokrati, hållbarhet och rättvisa tagit allt större plats inom idrotten. Jämställdhet, inkludering och social rättvisa är självklara i idrottens strategi 2025. Forskningen påvisar att jämställda organisationer och verksamheter fungerar mer lönsamt, både ekonomiskt och socialt, eftersom kvaliteten på beslut blir högre och mer framgångsrika då fler perspektiv inkluderas.

Så hur kan fler förbund och föreningar utveckla sitt styrelsearbete i den riktningen?

I intervjuer har 27 ordföranden inom lagidrott från tre förbund, Svenska handbollförbundet, Svenska basketbollförbundet och Svenska fotbollförbundet, fått ge sin syn på utmaningar och möjligheter kopplade till styrelsearbete och jämställdhet, som sedan har kopplats till aktuell forskning. Svaren belyser vikten av att styrelsen består av en blandad grupp människor som besitter olika kompetenser, egenskaper, kön, ålder och etnicitet. Samtidigt visar svaren på hur svårt det är att just skapa detta. Men de intervjuade har även tankar om och förslag på hur vi tillsammans kan nå fram till en mer jämställd idrott på alla nivåer.