



Sätt bollen i rullning

Idrott, jämställdhet och organisatorisk makt

Möjligheter och hinder för kvinnor och män
att nå höga ledarpositioner inom lagidrott

En forskningsrapport av Daniel Alsarve

Idrott, jämställdhet och organisatorisk makt

DANIEL ALSARVE

**Idrott, jämställdhet och organisatorisk makt
Möjligheter och hinder för kvinnor och män att nå höga
ledarpositioner inom lagidrott**

© Daniel Alsarve (2022)

Idrott, jämställdhet och organisatorisk makt: Möjligheter och hinder för kvinnor och män att nå höga ledarpositioner inom lagidrott.

Utgivare: Örebro universitet 01/2022

Omslag: Karin Nyman

Omslagsillustration: Marina Koven/Shutterstock.com

Tryckt i Sverige av Exakta Print AB 2022

ISBN 978-91-87789-59-5

ISBN 978-91-87789-60-1

Daniel Alsarve, är doktor i historia och docent i idrottsvetenskap vid Örebro universitet. Hans forskningsområde, förutom idrottshistoria, är genus, demokrati och våld. För närvarande forskar han om ishockey, maskulinitet och våld från 1965 till idag.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	12
Avgränsningar	12
3. BAKGRUND	13
4. TEORETISKA BEGREPP OCH ANALYTISK RAM.....	14
Vad är jämställdhet?	14
Motståndsmekanismer	14
Genus – som system och maktordning	15
Jämställdhet mellan omfördelning och erkännande.....	16
5. FORSKNINGSLÄGE.....	21
Motståndets mekanismer och framgångsrika förändringar	22
Stereotyper och styrelsekultur	25
Kvinnors ledarskap – några indikationer.....	29
Om rekrytering och normer	31
Att få ihop livspusslet: Mellan arbete, förtroendeuppdrag och familjeliv .	34
6. METOD, MATERIAL OCH VÄGAR TILL FÖRÄNDRING	36
Några ord om metod och intervjusituationen.....	36
Om ”aktionsforskning” som strategi och metod.....	37
Från teori till organisatorisk och praktisk förändring	38
Tre steg för förändring.....	40
Förändringsarbetets utmaningar	42
7. UNDERSÖKNING.....	43
Vi kan inte ha separata projekt hela tiden: Jämställdhetens utmaningar och problemens komplexitet	43
Ideal bland förtroendevalda och styrelserepresentanter.....	52
Lagidrottens kvinnor som förändringsagenter.....	53
Förändringsforcering och kvoteringens för- och nackdelar	55
Strukturer och kulturer som bevarande och förändrande kraft	58
Hur snedfördelning kan konservera kulturer.....	62
Att identifiera snedfördelningar.....	64
Valberedningens betydelse.....	67
Utmaningen att rekrytera och behålla kvinnor	68
8. PROGRESSIVA VÄGAR FRAMÅT.....	69

Utbildning för förändring	69
Att integrera jämställdhet i styrelsens ordinarie arbete	70
Mentorskap.....	71
Förändring av mansnormer och ökad rekrytering av kvinnor	72
9. REFERENSER	75
Internet.....	80
BILAGOR	81
Bilaga 1: Intervjuguide.....	81

1. Inledning

På senare år har frågor om demokrati, hållbarhet och rättvisa kommit att bli alltmer levande inom idrottsrörelsen. Inte minst har frågor om social rättvisa, inkludering, integration och jämställdhet kommit att bli centrala i *Strategi 2025*. De krav som RF-stämman formulerade 2017 har påskyndat detta arbete och bildar det övergripande motivet till föreliggande rapport:

Idrottsrörelsen ska på alla nivåer arbeta målmedvetet så att till stämman 2025:

- 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 eller liknande, inom idrottens olika organisationer uppgår till minst 40 procent.
- andelen kvinnliga och manliga tränare inom respektive idrott uppgår till minst 40 procent:
 - o inom barn- och ungdomsverksamheten på föreningsnivån,
 - o vid Riksidrottsgymnasierna (RIG)
 - o vid nationellt godkända idrottsutbildningar (NIU)
 - o vid SF:s landslagsverksamhet

(RF, 2019)

Målsättningen är onekligen progressiv, för att inte säga radikal, inom en rörelse skapad av män, för män där flertalet specifika idrotter under lång tid präglats av så kallade mansnormer (Andreasson, 2006; Bryson, 1990; Connell, 2012). Lägg därtill de internationella relationer som många gånger påverkar regelverk och förutsättningar för den svenska idrotten och dess koppling till det övriga samhällets ekonomiska och kulturella strukturer. Många idrotter utgör därmed konservativa och svårföränderliga kulturer. Att förändra en sådan rörelse är onekligen svårt och komplext. Trots att jämställdhetsfrämjande initiativ pågått sedan 1970-talet har inte normer och strukturer som skapar orättvisor upplösts. Förväntningarna inför 2025 års stämma måste ta en sådan bakgrund i beaktande. Samtidigt har det, i skrivande stund, aldrig funnits lika många kvinnor i idrottens styrelser och lika omfattande och aktiva jämställdhetssatsningar

som nu (Svender & Nordensky, 2017, 2018, 2019, 2020). #MeToo-rörelsen är nog den främsta anledningen till att idrotten, och andra centrala samhällsområden, inte längre kan ducka för frågor om social rättvisa.

Denna vetenskapliga rapport kretsar kring förändringsarbete som syftar till att skapa jämställdhet i styrelserum där fokus främst ligger på representation med avseende på kön. Enligt de nya incitamenten ska det lägst representerade könet vara representerat med minst 40 procent. Samtidigt handlar jämställdhet om så mycket mer än representation. Vem är det som talar och vem blir lyssnad på? Vem har högsta arvode och status? Vems skämt skrattas det åt osv? Jämställdhet handlar med andra ord om både representation *och* makt. När det gäller förutsättningar för jämställdhet inom idrottsrörelsen är det av stor vikt att lägga fokus på de förtroendevalda då dessa ofta, men inte enbart, är de som bär på inflytande, ansvar och makt:

[S]cholars need to pay attention to the way those who hold a great deal of power in the sport world practice gender since they make decisions about funding, about the delivery of programs and services to athletes and coaches, about the selection and evaluation of personnel, and, about the mission, development of strategic change in both sport and the organization itself. (Knoppers & Anthonissen, 2008, s. 94)

I Sverige är det de förtroendevalda som oftast sitter på denna makt att fördela, välja och värdera resurser och på så sätt skapa de strategiska förutsättningarna för en rättvis verksamhet. Problemet är att en organisation eller förening består av olika och ibland motstridiga verksamheter och mål. Tomas Peterson behandlar ett sådant dilemma i begreppsparat ”föreningsfostran” respektive ”tävlingsfostran” (Peterson, 2008). Ska föreningsidrotten skapa goda samhällsmedborgare eller syfta till att vinna matcher eller både och? På ett organisatoriskt plan kan en integrations-satsning inkludera fler pojkar födda i Syrien eller Afghanistan och på så sätt utmana vithetsnormer i en förening. Samtidigt riskerar en sådan satsning att öka ojämställdheten i föreningen. Det vill säga, ökad demokrati inom ett område kan betyda minskad demokrati inom ett annat förenings- eller organisationsområde (Alsarve, 2014). Av betydelse är också att idrottens representanter och förtroendevalda lägger ner flertalet timmar på att skapa en så god och väl fungerande verksamhet som möjligt, ett arbete som ofta görs helt ideellt eller mot en ringa ersättning av förlorad arbetsinkomst eller utlägg för resor o dyl (Knoppers & Anthonissen, 2008).

Vilka ansvarskrav är rimliga att ställa på en frivilligt engagerad ledare? Vill vi överhuvudtaget skapa ett samhälle där vi ställer krav på människors fritidssysselsättningar? Vissa positioner är också så tidskrävande att du behöver ägna minst 20 timmar i veckan åt förtroendeuppdraget. Detta skapar i sin tur villkor för vem som överhuvudtaget har möjlighet att åta sig uppdraget.

I svensk idrottsrörelse har frågan om jämställdhet, med varierande intensitet, varit levande sedan 1970-talet (Larsson, 2001; Olofsson, 1989). Historiskt och generellt sett har idrottsrörelsen, liksom samhället i stort, privilegierat en vit, heterosexuell manlighet (Connell, 2005; Hearn, 2015). Den moderna idrotten skapades av män, för män och konstruerade strukturer (regelverk, föreställning om önskvärda ledaregenskaper, språkliga benämningar mm) som än idag påverkar idrotten (Dunning & Sheard, 1973; Ljunggren, 2020). Detta har, generellt sett, resulterat i att kvinnor/kvinnlighet har marginaliserats och underordnats inom idrotten. Forskning har till exempel visat hur genusföreställningar genomsyrar organisationers styrning med idéer om vad som är ett idealt ledarskap där maskulinitetsnormer görs till universell "sanning" (Connell, 2005; Hearn, 2015; Knoppers & Anthonissen, 2008). Kritisk sport management-forskning har också satt fokus på "könsfrågan" inom idrotten (Fullagar & Toohey, 2009). En central utgångspunkt i denna forskning är att kön/genus inte enbart är något biologiskt utan till stora delar socialt, kulturellt, historiskt och relationellt bestämt. Det vill säga, *kön är en social konstruktion* och *något som görs kontinuerligt i situationer* och ses som därmed som *något föränderligt*. Föreställningar om kvinnor/kvinnlighet och män/manlighet (om)skapas alltså i vår vardag och tillförs, exempelvis via institutionella inramningar och/eller individuella attityder, dimensioner av makt. I en organisations förändringsarbete med avseende på kön/genus¹ behövs således det situationella, föränderliga och maktmässiga innehållet placeras centralt.

På ett emellanåt sofistikerat sätt kopplas alltså föreställningar om manlighet samman med byråkratisk kompetens, västerländsk marknadskapitalism och de egenskaper som krävs för att styra en organisation. På olika sätt signaleras och sammankopplas dessa ideal med män/manlighet i språkliga uttryck (t ex "att ha vad som krävs", "karl för sin kilt" eller "to have the guts") och Knoppers och Anthonissen (2008) menar att det konkreta språket och maktens metaforer kan variera stort mellan olika

¹ I denna text används "kön" respektive "genus" synonymt.

organisationer. Männen i deras studie satte till exempelvis stort värde i hur de förhöll sig till de ideellt engagerade genom handlingar som klädval, att befinna sig ”på golvet” och vara närvarande vid flertalet idrottsevenemang. Det handlade om att se vältränad ut, vara alert och hälsosam. Poängen är att sådana kompetenser och egenskaper bildar en självklar och ibland uttalad norm inom många organisationer där kopplingen till män/manlighet inte alltid är tydlig och medveten.

Mäns dominans på styrande positioner ska inte tolkas som resultatet av en medveten, entydig strategi. Tvärtom, så konstrueras dominansen utifrån “a multiplicity of contradictory and overlapping discourses that they [de styrande männen] mobilize to keep “the other” out” (Knoppers & Anthonissen, 2008). Det är motsägelsefullheten *och* flexibiliteten, det ibland uttalade och ibland outtalade, som gör makten framgångsrik, svårutmanad och trögföränderlig. Personer som kan gestalta denna makt blir därmed svåra att ersätta med andra som på ett eller annat sätt avviker från föreställningen om ideala egenskaper och kompetenser som positionen anses kräva. Detta sätt att förstå hur makt verkar i en organisation understryker betydelsen av att jämställdhet inte enbart handlar om representation utan också om relationella aspekter där tradition, ekonomi och kultur kan ses som viktiga fokusområden – inte minst tenderar det kulturella att framstå som organisatoriska sanningar vilket gör dem svåra utmana (Shaw & Penney, 2003).

En organisations ledning kan, i sitt styrande och via enskilda ledarskap, främja eller hindra verksamhetens rörelse mot ökad jämställdhet och social rättvisa. Det kan till exempel handla om att (o)synliggöra frågor som rör föräldraskap eller omsorgsansvar. Frågor som rör resursfördelning (träningstider, skobidrag, ledarutbildningar m m) kan vara enklare att mäta varpå eventuella orättvisor konkretiseras. Men fördelningen kan också utgå från andra demokratiska principer eller ledares engagemang som därmed riskerar att grumla principen om jämställd resursfördelning. Attityder, sätt att prata om mäns/pojkars och kvinnors/flickors verksamhet och andra kulturella uttryck kan vara svårare att synliggöra och styra i mer jämställd riktning. Samtidigt visar forskning att enbart ett ”adderande” av jämställdhetsfrågor förvisso kan vara ett sätt att arbeta för ökad jämställdhet men skiljer sig adekvat åt i organisationer där jämställdhetsfrågor genomsyrar allt och därmed är integrerat i styrningen. I linje med detta resonemang visar, till exempel Pfister (2010), i en dansk kontext, hur könskvotering kan spä på föreställningar som diskriminerar kvinnor då metoden kan tolkas som att kvinnor är i behov av kvotering (men saknar

kompetensen) för att nå höga positioner. Kvotering, som metod, riskerar med andra ord att skapa föreställningar om ”gräddfiler” för kvinnor vilket i sin tur kan nedvärdera deras kompetenser, meriter och anledningar till att de faktiskt ingår i en organisationsledning (Sotiriadou & de Haan, 2019). Ett ytterligare exempel görs av Shaw och Penney (2003) som menar att innehåll i jämställdhetspolicies riskerar att framställa kvinnor som offer. Inte minst tycks jämställdhetspolicies vara föga framgångsrika när det gäller förändringar i praktiken. Givet att kvotering och jämställdhetspolicies kan leda rättviseprocesser bakåt, och att kvinnor till stora delar varit drivande i dessa, menar Skirstad (2009) till och med att kvinnor ibland varit sina egna värsta fiender. Skirstad (2009) tillägger att det också kan handla om att vara (för) skeptisk och tvekande när chansen väl dyker upp och att en ”säkrare” väg istället tenderar att väljas.

Den kulturella maktens effekter på underordnade och marginaliserade grupper ska inte underskattas. Begreppet ”hegemoni” utgår från en sådan förståelse av makt som en slags relationellt skapad dialog där hierarkin uppstår och omskapas via kulturella samspel av överordnade, privilegierade, marginaliserade och underordnade. Makten är inte en envägskommunikation eller monolog som utövas av en aktör gentemot en annan. Kvinnors marginalisering är med andra ord inte en kvinnofråga utan en fråga som rör *hela* organisationen, dess traditioner och kultur (Sotiriadou & de Haan, 2019). Därmed inte sagt att ansvaret ska fördelas på alla i en organisation – då är risken att *ingen* driver frågorna om jämställdhet och social rättvisa inom organisationen. Samtidigt kan förstås ”osynliga” orättvisor som ger fördelar åt vissa och nackdelar åt andra fortgå i en organisation som aktivt arbetar för ökad jämställdhet och inkludering med utpekade ansvarig(a) (Acker, 2006).

Komplexiteten i maktens effekter gör att ett förändrande jämställdhetsarbete aldrig blir färdigt utan snarare bör uppfattas som ett ständigt pågående demokratiarbete för ökad social rättvisa. Makten kan ”sitta i” styrande dokument (som stadgar, regler mm) vilket gör att traditionen och kulturen, med förankring i historien, *i sig* får inflytande över nutiden (Acker, 2006). Makten utspelar sig också i organisationens olika nivåer (mikro-, meso- och makronivåer) och ett framgångsrikt rättvis- och jämställdhetsarbete bör ta sikte på dessa genom att inledningsvis synliggöra maktens utrymme och dess villkor för förändring (Shaw & Penney, 2003). Synliggörandet är en utmaning i sig eftersom makten sällan är konkret utan ibland sitter i ”ryggmärgen”, i vardagliga vanor, i outtalade normer och värderingar.

2. Syfte och frågeställning

Syftet med denna rapport är att identifiera och analysera upplevda hinder och möjligheter för kvinnor och män att nå höga ledarpositioner inom idrotten. Hur beskrivs och upplevs ”problemet” med jämställdhet bland idrottsledare (både män och kvinnor) idag? Efter nästan 50 års jämställdhetsarbete inom idrottsrörelsen, vilka är de främsta utmaningarna? Vilka vägar framåt, mot progression, kan identifieras och vad behöver göras för att förverkliga och genomföra jämställdhet inom samtida, svensk bollsport? Rapporten baseras huvudsakligen på totalt 27 (12 män, 15 kvinnor) strukturerade intervjuer, genomförda år 2020, med toppositionerade ledare inom fotboll, basket och handboll. I dataunderlaget ingår också andra aktiviteter såsom observationer och deltagande vid workshops med mera.

Avgränsningar

Jämställdhet tar utgångspunkt i makt kopplad till kön/genus. Orsakerna till sociala orättvisor är dock många och kön/genus tolkas i denna text endast som en av flera möjliga orsaker som klass, hudfärg, ålder, funktionalitet, socioekonomisk bakgrund och sexualitet. Dessutom problematiserar inte rapporten relationen mellan kön och HBTQI+-identiteter. Ett förändringsarbete med utgångspunkt i alla orättviseskapande maktfaktorer kallas ibland för ett intersektionellt eller normkritiskt förändringsarbete (Lövkrona & Rejmer, 2016; Ryan & Dickson, 2016). Trots textens avgränsning och fokus på jämställdhet, makt och kön/genus betyder detta inte att intersektionella maktfaktorer aldrig blir utslagsgivande. Tvärtom, sociala hierarkier är ofta baserade på både könsmässiga och etniska faktorer (Acker, 2006).

3. Bakgrund

Projektet *Sätt bollen i rullning* är en jämställdhetssatsning av Svenska Fotbollförbundet (SvFF), Svenska Handbollsförbundet (SHF) och Svenska Basketbollförbundet (SBBF) med finansiering av Riksidrottsförbundet (RF). Syftet i projektet är att skapa en utbildning som höjer medvetenheten om orättvisor baserade på kön/genus och som möjliggör lika villkor för alla att nå höga ledarpositioner inom respektive förbund. Män har länge varit i numerär dominans i dessa idrotter och arbetet ligger i linje med idrottsrörelsens Strategi 2025 ([Strategi 2025 - Riksidrottsförbundet \(rf.se\)](#)).

Den svenska idrotten och det svenska samhället har genomgått stora förändringar från det att jämställdhetsfrågan aktualiserades under tidigt 1970-tal (Ljunggren, 2020). Historiskt har det skett en förändring från fokus på att stärka kvinnan till att jämställdhet, som begrepp, implementeras och, via diskussioner i mitten av 1990-talet, landa i beslutet om kvotering samt ett vidare inkluderings- och normkritiskt arbete. I olika utredningar, avhandlingar och rapporter har dessa processer identifierats och diskuterats med viktiga bidrag från Eva Olofsson, Jenny Svender och Gertrud Åström (Larsson & Svender, 2007; Olofsson, 1989, 2002; Svender & Nordensky, 2018, 2019; Åström, 2011). Utvecklingen i Sverige påminner om den i andra nordiska länder där, till exempel, norsk idrott (Skirstad, 2009) också identifierade bristande utbildning/kompetens hos kvinnor, vilket ledde till specifika satsningar på kvinnor. Jämställdhet uppfattades alltså som en kvinnofråga och i Norge, liksom i Sverige, fördes under 1980-talet diskussioner om olika grader av kvotering. Under 1990-talet involveras männen och därmed blir jämställdhetsfrågan en angelägenhet för alla. Jämställdhet integreras på ett mer systematiskt sätt i sätt att se och göra och i system och strukturer: policies, program, processer och projekt. Gertrud Åströms 3R-metod utvecklades under denna period där kommuner, organisationer, föreningar och förbund uppmuntrades att kartlägga, studera och problematisera sin egen representation, resursfördelning och utifrån detta underlag formulera en reviderad målsättning/verklighet för verksamheten (s k realia). Idag ingår idrottens jämställdhetsarbete tillsammans med andra anti-diskrimineringsarbeten i ett bredare inkluderingsparadigm som bygger på intersektionella eller normkritiska perspektiv och metoder. Här ingår också ett kritiskt perspektiv på män och manligheter där exempelvis ”mansnormer” utmanas ([3_jamstalldhet.pdf \(rf.se\)](#)).

4. Teoretiska begrepp och analytisk ram

Syftet i detta avsnitt är att redogöra för rapportens mest centrala begrepp och den analytiska ram som använts vid tolkningen av intervjuerna.

Vad är jämställdhet?

Jämställdhet är ett politiskt begrepp och en metod för att utjämna makt-skillnader mellan kvinnor och män i ett samhälle. Ibland definieras jämställdhet som en feministisk politik eller ideologi där feminism tolkas som en medvetenhet om systematiska skillnader för kvinnor och män och en strävan efter en förändring (*Makt att forma samhället och sitt eget liv : jämställdhetspolitiken mot nya mål : slutbetänkande*, 2005). Då män, generellt sett, befinner sig i ett samhällsligt maktövertag, brukar jämställdhet ofta uppfattas som något som ”hjälper” kvinnor snarare än metoder som ser ojämställdhet som ett problem för hela organisationen. Fokus läggs på kvinnornas villkor att, till exempel, kombinera familjeliv och förvärvsarbete (Höök, 2001). Jämställda organisationer och verksamheter fungerar dock mer lönsamt, både ekonomiskt och socialt för *alla* (Amundsdotter, 2009). Det vill säga, det finns all anledning att förstå ett jämställdhetsarbete som ett arbete som främjar alla människors rättvisa.

Motståndsmekanismer

Trots flertalet fördelar med att kvinnor och män behandlas rättvist kommer förändringsarbetet att stöta på motstånd. Det gäller då att kunna se, förstå och hantera detta. Den kanske mest kända benämningen på detta motstånd är de så kallade ”härskarteknikerna”. Teorin utvecklades under 1980-talet av Berit Ås som i sitt politiska uppdrag märkte att det systematiskt hände olika saker kvinnor respektive män talade: osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information, dubbelbestraffning och påförande av skuld och skam. Dessa tekniker används både av kvinnor och män. Senare lade Ås också till objektifiering av kvinnors/mäns kroppar och våld eller hot om våld (Ås, 2004).

Bredvid härskarteknikerna som maktmedel kan betydligt diffusare processer pågå. En sådan, begränsande praktik, kan idén om biologisk essentialism vara eller synsättet att kvinnor och män ”är olika” och kompletterar varandra (Lorber, 1993). Könsskillnader uppfattas som av naturen givna och därmed osynliggörs maktaspekterna. Ibland läggs det till att kvinnor är smartare än män och att de väljer familjen före fritidsengagemang, vilket kan etablera en idé om att kvinnor lägger hinder för sig

själva. I detta tänkesätt blir jämställdhet en fråga om antal och komplettering.

En annan idé gör gällande att jämställdhetsarbete ska vara frivilligt. Jämställdhet ska växa fram självmant, stöttas av förebilder och utbildning som kausalt anses skapa jämställdhet. Återigen ligger det en halv sanning i denna princip då detta också möjliggör ett konserverande av rådande maktförhållande (Rönblom, 2002). Tystnad eller att frågan anses vara irrelevant är andra exempel på diffusa motståndsstrategier.

Genus – som system och maktordning

Det kan här vara värt att påminna om att motståndet kan ses som uttryck för att förändringsarbete pågår. Förändring möter motstånd, konflikt, förnekelse eller förvirring (Amundsdotter, 2009). Det är förstås inget problem i sig att vi är olika individer med olika kön, problemet uppstår om föreställningar om olikhet systematiskt formas och att dessa i sin tur skapar sociala hierarkier. Det vill säga, problemet är inte att vi är olika utan att vissa (t ex kvinnor) underordnas och andra (t ex män) överordnas. Historikern Yvonne Hirdman har studerat detta fenomen i termer av ett slags genussystem som bygger på två logiker: isärhållande av könen samt framhävande av män och manlighet som norm (Hirdman, 2003). Förenklat betyder detta att i verksamhet med systematisk uppdelning av kvinnor och män (isärhållande) riskerar alltid männens verksamhet att bilda norm och därmed överordnas medan kvinnors verksamhet och det som associeras med kvinnlighet nedvärderas, marginaliseras och underordnas. Konsekvenserna skapar olika maktvillkor och status och påverkar hur vi ser på varandra både socialt och ekonomiskt. Genussystemet påverkar oss också fysiskt i hur, när och var vi rör oss, i till exempel en stad (Doan, 2010).

Inom idrotter, där kvinnor/flickor och män/pojkar systematiskt uppdelas, finns det alltså stora risker att olika förutsättningar för kvinnor och män, flickor och pojkar, skapas. System-begreppet leder kanske tankarna i fel riktning därför talar andra forskare om en slags "genusordning" som också är föränderlig över tid (Connell, 2003). Idrotten ska inte heller ses som en isolerad företeelse utan har vuxit fram i en historisk och samhällslig kontext där män dominerat det offentliga rummet på olika sätt, ekonomiskt, kulturellt och juridiskt (Hirdman, 2003). Connell (2003) menar också att genus görs i specifika situationer. I situationer möts historiska erfarenheter, traditioner, mänskliga kroppar och föreställningar och på detta sätt skapas och återskapas föreställningar om och betydelser av

kön/genus. I varje situation finns en slags maktförhandling, ett vägval, med potential att utmana eller omskapa rådande strukturer.

Jämställdhet mellan omfördelning och erkännande

Detta sätt att förstå makt sätter fokus på det relationella. Makten behöver *inte* utövas genom explicita auktoritära maktdemonstrationer (hot, våld, mord) - men den *kan* förstås göra det. Makten kan fungera lika effektivt genom att i praktiska handlingar benämna, skapa föreställningar om, attityder till och på andra sätt iscensätta idéer som omskapar föreställningar om maskuliniteter som mer passande, bättre lämpade och därmed placera maskuliniteter/män högre i en tänkt social hierarki (Connell, 2005; Donaldson, 1993; Hearn, 2015; Howson, 2006; Knoppers & Anthonissen, 2008). Poängen är att makten inte nödvändigtvis är *helt* enkönad, kvinnor kan inkluderas men via subtila sätt sker inkludering på exkluderande villkor. Detta gör också förändringsarbetet svårt. Med Knoppers och Anthonissens (2008) ord:

Although none of the practices excludes women entirely, each discourse has a gender subtext that creates or reinforces a culture that tends to exclude women as well as minorities and anyone who does not engage in these discourses or is not associated with them. Together they create powerful configurations that may be difficult to change. Strategies and policies that are designed to shatter the glass ceiling of managerial work that do not take into account this multiplicity of discourses and their contextualization may therefore be destined to fail. (s. 101)

Ett framgångsrikt förändringsarbete innehåller därför en vaksamhet på att en del av organisationen kan arbeta aktivt för ökad jämställdhet och inkludering, men i annan del råder motsatta föreställningar (diskurser) som riskerar att underminera förändringarna.

Problemet med ojämställdhet inom idrotten är reellt. Det vill säga, det finns ingen prydlig tillrättalagd teoretisk lösning på problemet. Den främsta anledningen till detta är att kön/genus skär genom (minst) två orättvisegenererande processer: kultur och ekonomi. Den kulturella orättvisan inom idrotten uttrycks till exempel genom missaktning medan den ekonomiska orättvisan uttrycks genom snedfördelning av resurser. Ofta bidrar institutionella mönster till att iscensätta dessa genom (re)producerande av kulturella normer och förhindrande av rättvis fördelning (Fraser, 2003).

Att ta sig ur orättvisans ”klor” är en stor utmaning och kräver en uppgörelse med hierarkiska könsdikotomier där olika och ”porösa” identiteter möts som jämlikar. För att ett sådant möte ska kunna realiseras krävs att människor lösgör sig från nuvarande bindningar till kulturella konstruktioner, intressen och identiteter. Det vill säga, någon form av revidering eller uppgörelse med rådande orättvisegenererande strukturer bör åstadkommas. Denna demokratiska målsättning är inspirerad av Nancy Frasers radikala demokrati och här är inte ambitionen att leverera en paketlösning utan snarare ringa in de påverkande faktorerna. Det vill säga, det teoretiska ramverket försöker konkretisera det sätt som bäst mildrar orättvisor och minimerar dess inneboende konflikter (Fraser, 2003, s. 206 och 209).

Det svenska samhället lade under 1960-talet stort fokus på ekonomiska orättvisor men detta har idag ersatts, mer eller mindre, av erkännandets politik eller ”identitetspolitiken” som den bärande idén i strävandet efter social rättvisa. Det vill säga, kränkningar på grund av statushierarkier eller kulturella värdemönster ställs i centrum medan ekonomiska orättvisor och förklaringar är förpassade åt sidan. Fokusförändringen medförde att andra metoder sattes på agendan (normkritik, intersektionalitet, normmedvetenhet). Ojämställdhet förstods på ett bredare och mer komplext sätt och problemen ansågs inte kunna lösas med samma insatser som de ekonomiska orättvisorna. Som en kritik mot dessa metoder, menar Fraser, att inkludering inte är tillräckligt för att en rörelse ska nå demokratisk legitimitet. Det krävs också att deltagande sker på lika villkor. Deltagande på lika villkor skapas genom en rättvis fördelning av resurser samt ömsesidigt erkännande av jämlik status: ”För att häva kvinnors underordning måste man” enligt Fraser, ”kombinera en feministisk erkännandepolitik med en feministisk omfördelningspolitik.” (Fraser, 2003, s. 21). Kvinnors underordning, eller sexismen, ses en tvådimensionell form av underordning, med rötter både i ekonomi och kulturell status.

Omfördelning och erkännande hjälper oss förstå maktens metoder genom snedfördelning och misskännande. Lösningen behöver i praktiken också botten i normativ föreställning som svarar på frågan *varför* vi ska göra motstånd mot rådande maktordning. Normativa föreställningar, om exempelvis rättvisa, vägleder oss i vad som är rätt och fel och ger oss anledningar till varför vi bör motsätta oss vissa regimer (jfr Fraser, 2003, s. 43). ”Regimen” eller den rådande maktordningen är inte entydigt destruktiv. Varje regim formar, skapar och bevarar. Omvänt formulerat, så kan ingen ”positiv” form existera utan maktutövning. Det är den normativa

föreställningen som gör det möjligt att särskilja progressiv makt från destruktiv sådan.

När det gäller ledarskap inom idrotten finns också en stor utmaning med informella hinder. Detta påtalar vikten av att identifiera informella hinder i en styrelse och i en organisation och därefter konkretisera dem och göra dem till centrala delar i en förändrande metod (intervention). Ett sätt att konkretisera förändringar är att göra dessa kvantifierbara och mätbara.

Fraser identifierar och diskuterar tre grundläggande orättvisor kopplade till den ekonomiska snedfördelningen: *exploatering* (resultatet av ens arbete tillägnas andra), *ekonomisk marginalisering* (att tvingas nöja sig med dåligt betalt arbete) och *deprivation* (att förvägras tillfredsställande materiell levnadsstandard). Gällande de kulturella dimensionerna identifieras två grundläggande orättvisor som bottnar i social representation, tolknings- eller kommunikationsmönster förbundna med en viss kultur: *Misskännande* (att göras osynlig genom icke-representation, kommunikativa och tolkande praktiker inom den egna kulturen), *brist på respekt* (svärtas ned, ringaktas i stereotypa kulturella representation och/eller i vardaglig interaktion). Botemedlet mot ekonomiska orättvisor är: omfördelning av inkomster, omstrukturering av arbetsdelning, demokratisering av investeringsbeslut, omvandling av grundläggande ekonomiska strukturer. Botemedlet mot kulturella orättvisor är: omvärdering av föraktade identiteter och av nedsvärtade gruppers kulturprodukter samt att erkänna och värdesätta kulturell mångfald.

Inom många idrotter kan kvinnor ses som en både exploaterad klass och ett föraktat kollektiv. Det vill säga, de är utsatta för två former av orättvisa: kulturell och ekonomisk. Genom att kvinnor på detta sätt bildar ett bivalent kollektiv inom idrotten behöver botemedlet kombinera erkännande med omfördelning. Det handlar också om att visa på olika exempel av hur utmaningar inom idrotten har värderingsmässiga och ekonomiska dimensioner. På så sätt ges en mer konkret bild av orättvisors komplexa rötter. Därför är köns- eller genusfrågor svårare att lösa än orättvisor som enbart bottnar i en dimension.

Problemet är att dessa botemedel kan dra åt olika håll vilket i slutändan riskerar att skapa en ond cirkel av kulturell och ekonomisk underordning. Det vill säga, hur kan vi på en och samma gång sträva efter att avskaffa könsdifferentieringen och ge högre värde åt könets specifika karaktär? (Fraser, 2003, s. 192) Här går det att skilja på ytliga (affirmativa) botemedel mot orättvisor och djupgående (transformativa) som tar fasta på att

rubba den bakomliggande strukturen. Riktade stödinsatser och andra särskilda satsningar är alltså att betrakta som affirmativa insatser då de inte förändrar relationen mellan grupper som får, respektive inte får, stödet utan snarare förskjuter den ekonomiska grundfrågan och parallellt stigmatiserar och i värsta fall skapar en fientlig opposition mot de stödtagande grupperna. Därmed riskerar de differentierande faktorerna mellan grupper att förstärkas. Med Frasers (2003) ord riskerar sådana insatser att få följden att misskännandets sten läggs på fattigdomens börda (s. 201). Frågan är vilken kombination av insatser/botemedel som lyckas bäst i att minimera eller helst avskaffa de konflikter som uppstår när erkännande och omfördelning kombineras? Det är i svaret på denna fråga som Fraser blir mer radikal och argumenterar för en grundlig omstrukturering av ekonomiska förhållanden och utplåning av skillnader mellan grupper samt en grundlig omstrukturering av erkännanderelationer.

Respekterande av kvinnlighet/kvinnor botar alltså en kulturell orättvisa men om inget görs åt de ekonomiska strukturerna som alstrar ekonomiska orättvisor kan dessa i sin tur göda attitydmässig diskriminering – vilket motverkar de kulturella botemedlen:

Resultatet blir inte bara att könsdifferentieringen understryks. Kvinnor pekas också ut som i grunden otillräckliga och omättliga, hela tiden i behov av mer och mer. Med tiden kan kvinnor till och med framstå som privilegierade, som mottagare av särskild behandling och oförtjänt välvilja. En strävan att undanröja orättvisorna i fördelning kan alltså underblåsa orättvisor i fråga om erkännande. (Fraser, 2003, s. 206)

Sammanfattningsvis blir två åtaganden viktiga i förändringsarbetet som båda bygger på att medlemmarna kan kommunicera och interagera som sociala jämlikar:

1. Fördelningen av materiella resurser måste garantera deltagares inflytande och oberoende. Detta utesluter alla former av ekonomiskt beroende och ojämlikhet och utesluter alla sociala arrangemang som institutionaliserar deprivation, exploatering och ojämlikheter kopplade till inkomst, förmögenheter, och andra ekonomiska resurser.
2. Deltagande på lika villkor förutsätter att det mänskliga mötet uttrycker lika respekt för alla deltagare och lika möjligheter att uppnå social respekt. Jämställdhet handlar inte enbart om antal – utan är också ett kvalitativt villkor, att vara likar och att samspela

på jämlik fot. Detta villkor garanteras inte av det rena antalet även om det kan vara ett uttryck för ett underskott av detta villkor.

I nästa avsnitt kommer tidigare forskning om idrott, ledarskap och organisatorisk makt att redovisas och diskuteras.

5. Forskningsläge

I inledningen till en temanummer om jämställd idrott i en vetenskaplig tidskrift skriver Raewyn Connell (2012) i en något krass ton att idrotten har minst fyra utgångspunkter.

- 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!

Syftet i detta avsnitt är att identifiera vad tidigare forskning kommer fram till när det gäller styrning och jämställdhet inom idrotten. På internationell och lokal nivå, har idrotten kommit att bli en viktig mekanism i skapandet av en könslig maktordning, en genushegemoni (eng. *gender hegemony*). Mansdominerade lagsporter med kampinslag är kanske det bästa exemplet som periodvis lyckas dominera press, radio, tv och annan nyhetsrapportering.

I USA antogs år 1972 en antidiskrimineringslag med ett feministiskt program som kallades Title IX. Initiativet ledde till att fler flickor började idrotta via skol- och collegeidrotten (Connell, 2012). I Sverige inleddes också specifika kampanjer med syfte att mobilisera kvinnor inom idrotten (t ex BRUD – Bättre rekrytering och utbildning av damer åren 1973-76) (Larsson & Svender, 2007). Initiativ av detta slag har effekter på kvinnors och flickors delaktighet inom idrottsrörelsen men hur kommer det sig att män, pojkar och manlighet fortfarande dominerar när det gäller medial uppmärksamhet, konkreta fördelar och, inte minst, ekonomiskt? Connell (2012) menar att idrotten aldrig, *på riktigt*, har lämnat de patriarkala utgångspunkterna, strukturerna och kulturerna bakom sig. Orättvisor, som ojämställdhet, görs här och nu, dag ut och dag in. Det vill säga, idrotten är inte bara en maskin som tickar, den är något som görs och detta görande har konsekvenser utanför det rent idrottsliga rummet.

Connell (2012) menar också att idrotten kommit att bli alltmer involverad med en neoliberal företagsvärld – en av den mest mansdominerade sfärerna av samhället där orättvisor upprätthålls med hjälp av ekonomiska, sociala, institutionella och känslomässiga maktfaktorer. Det är därför inte förvånande att tränar-, ledarpositioner och andra positioner domineras av män. Inom ”business management” tillhör detta vardagen i stora delar av världen som i Australien, USA, Ryssland, Kina, Storbritan-

nien och Norden. Kännetecknande för dessa sfärer, liksom för idrotten, är oftast att kön framställs som något statiskt, dikotomt och simpelt. Det finns också en risk att forskningen reproducerar en sådan föreställning i utgångspunkter, innehåll, metoder och analytiska tolkningar (Connell, 2012). Detta betyder att det som i idrottens regelverk framstår som aningen det ena, eller det andra (man-kvinna) i verkligheten inte alltid är en så entydig relation.

Motståndets mekanismer och framgångsrika förändringar

Det vanligaste sättet att se på motstånd är kanske att en person eller organisation inte vill släppa ifrån sig inflytande och makt (Shaw & Penney, 2003). Detta synsätt behöver nyanseras. Forskning visar att alla organisationer innehåller regimer som upprätthåller orättvisa villkor för organisationens medlemmar *på något sätt* (Acker, 2006). Även en organisation som aktivt arbetar för att bekämpa samhällsliga orättvisor riskerar att utveckla egna, inomorganisatoriska orättvisor över tid. Dessa kan till exempel vara relationellt kopplade till samhällsliga orättvisor och kan vara baserade på sexualitet, kön eller ekonomi. En organisation är med andra ord aldrig helt frigjord från sin kontext. Mer konkret så visar forskning att interaktionen med denna omgivning varierar med de frågor som styrelsen hanterar och driver (Fahlén & Stenling, 2020). Poängen med detta sätt att se på organisationer och makt är att en insats som ter sig progressiv och utmanande i själva verket kan reproducera rådande maktordning (Bridges & Pascoe, 2018). Detta kännetecken hos motståndet (och makten) är viktigt att ha i åtanke när innehållet i exempelvis policydokument formuleras (Shaw & Penney, 2003).

Ett kännetecken hos ”motståndet” är graden av medvetande. Alla människor är inte medvetna om att deras attityder och sätt att prata kränker eller nedvärderar andra människor. Variation i medvetenhet hänger ihop med position. Det vill säga, den som är privilegierad ser inte alltid sina egna privilegier. Män tenderar emellanåt att inte vara medvetna om sina genusprivilegier, vita ser inte sina hudfärgsprivilegier och överklassen ser inte sina klassprivilegier och så vidare (se t ex McIntosh, 2008). I en organisation eller styrelse betyder detta att vissa kan uppleva något som problematiskt medan andra har svårt att se vad problemet överhuvudtaget består av. Krasst uttryckt så tenderar frågor som rör genus/jämställdhet att försvinna om kulturen är enkönad eller dominerad av män. Undantag finns och organiserade män problematiserar förstås mansideal och jämställdhetsfrågor. Poängen är, vilket forskningen också visar, att en mång-

faldig och ”blandad” organisationsledning/styrelse har en högre medvetenhet och på detta sätt kan förebygga orättvisor i ett tidigare skede. Dock tycks heteronormen vara väldigt stark och de flesta förgivet taganden baseras på heterosexuella medlemmar (Acker, 2006). Denna dimension återkommer i intervjuerna och skapar en utmaning då rådande strukturer påverkar attraktionskraften i att engagera sig i, till exempel, en styrelse. Det är också problematiskt att utgå från att personer som avviker från normen ska ”utbilda” övriga.

Motstånd till förändring beror på graden av medvetenhet men också på den legitimitet rådande maktordning har. Detta går att koppla till kontroll och de som befinner sig i positioner att utöva kontroll. I extremfallen kan kontrollen upprätthållas genom tvång, fysiskt eller verbalt våld eller till och med sexuellt våld. Kontroll kan också utövas i subtilare former av medgivanden eller samtycke (Acker, 2006). Maktens legitimitet varierar inom detta spektrum av maktformer med den gemensamma nämnaren att göra en organisations orättvisa innehåll svårföränderliga. Försök att förändra en maktordning leder ofta till misslyckanden. På ett övergripande plan kännetecknas framgångsrika interventioner av tre aspekter:

1. Avgränsat och specifikt förändringsfokus. Sikta inte på hela organisationen utan på en del av helheten i taget där ekonomiska och kulturella aspekter ingår.
2. Förändring underlättas om det finns en ”allmän” opinion i samhället som pekar i den riktning interventionen syftar.
3. Framgångsrika exempel innehåller också en framställning av alternativen som sämre. Det vill säga, att inte genomföra organisationsförändringen kan innebära ekonomiska förluster eller andra typer av ”straff”.

Dessa framgångsfaktorer löser förstås inte alla problem och kan vara svåra för en organisation att kontrollera och styra över. Exempelvis kanske de bakomliggande faktorerna ”missas” då fokus är avgränsat och specifikt. Ibland blir de förslag till lösningar som föreslås motsägelser till organisationens andra syften och mål. Det är då viktigt att tydliggöra dessa dilemman och lyfta upp dem för diskussion. Inom flera idrotter hyllas exempelvis individuella och lagmässiga framgångar. I sina strävanden efter att vinna glorifieras kanske tävlingsinstinkt och kampvilja. I sådana kulturer kan orättvisa villkor helt enkelt tolkas och legitimeras som ett resultat av att rättvisa strävanden skapade olika utfall (jfr Acker, 2006).

I syfte att studera motståndets ”styrka” eller trögföränderlighet ställde Jorid Hovden frågan om vilka dominerande diskurser (föreställningar) om ledarskap som råder bland förtroendevalda i nationella idrottsförbund. Studien gjordes i en norsk kontext genom intervjuer med 8 kvinnor och 8 män. Hovden (2010) fann att mäns ledarskap tenderade att framställas i könsneutrala termer medan kvinnors ledarskap könades. Det vill säga, det utmärkande för kvinnorna kopplades samman med deras kön, medan det som utmärkte männen framställdes i universella termer. För kvinnornas del kunde detta innebära något både positivt *och* problematiskt. Normen för ett framgångsrikt ledarskap tycktes dock ligga nära ett ideal som Hovden benämner ”heroisk maskulinitet”: med stor beslutsförmåga, mod, makt, tävlingsinriktning och instrumentalitet. Kritiska studier av ledarskap menar att det är problematiskt att tillskriva en grupp en sådan generell egenskap som implicit skapar en motsägelse eller kontrast till ”kvinnlighet” eller andra former av maskulinitet. Hovden (2010, s. 194) menar att detta i bästa fall innebär detta att ”female leaders will face the burden of behaving essentially differently from men and thus make a positive difference to leadership” och i värsta fall innebär detta att kvinnors ledarskap *alltid* kommer att värderas som annorlunda och avvikande från den manliga normen. Det krävs alltså en vaksamhet mot att tillskriva en grupp människor (t ex vissa ”män”, ”kvinnor” o dyl) specifika (biologiska och av naturen givna) egenskaper utan att situera dem i en kulturell, ekonomisk och social kontext.

Det leder oundvikligen till problem att ställa kvinnors och mäns ledarskap mot varandra. Tendensen är då att män/manlighet överordnas och kvinnor/kvinnlighet marginaliseras och underordnas (Connell, 2005; Howson, 2006). Hovden (2010) fann att kvinnor förklarade andra kvinnors ovilja att inta ledande positioner som huvudsakligen ett organisatoriskt och kulturellt problem medan männen förklarade frånvaron av kvinnor som ett individuellt val. Det gäller med andra ord att förflytta perspektivet så att det är organisationen snarare än enskilda kvinnor (eller män i vissa fall) som är bärare av problemet (jfr Shaw & Penney, 2003). Notera att både kvinnor och män kan reproducera denna maktordning.

En annan sak som också kan bidra till att upprätthålla motstånd är föreställningar om den ideala ”utföraren” eller styrelseledamoten. Organisationsforskningen har bland annat funnit hur det ideala arbetet och den ideala arbetaren präglas av manlighet (och vithet): ”In general, work is organized on the image of a white man who is totally dedicated to the work and who has no responsibilities for children or family demands oth-

er than earning a living” (Acker, 2006, s. 448). Denna typ av föreställning ligger nära stereotyper som återkommer i intervjuerna. Nedan behandlas forskning kring dessa i relation till styrelsekultur.

Stereotyper och styrelsekultur

Males were portrayed as ambitious and opinionated with strong egos and confidence, very good at lobbying, politicking and networking. Women were portrayed as emotional, insulated, and lacking confidence (Sotiriadou & de Haan, 2019, p. 374).

I artikeln “Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance” undersöker Sotiriadou och de Haan styrning och ledarskap inom triathlon. Med hjälp av kvalitativa, semistrukturerade djupintervjuer genomfördes 14 intervjuer med både kvinnor och män. Det teoretiska ramverket tar utgångspunkt i en s k ”multilevel analysis” som spänner över organisatoriska mikro-, meso- och makrostrukturer. På detta sätt infångas alltifrån individers föreställningar till organisatorisk kvotering och strukturella regler. Stereotyper, ”osynliga” processer, styrelsekultur och styrelsesamarbeten kopplas till styrelsearbetet som sammantaget placeras på en meso- eller mellannivå. I styrelserummet iscensätts könade föreställningar om förväntade beteenden, kompetenser och förmågor som knyter an till olika styrelsepositioner. Citatet ovan exemplifierar sådana föreställningar eller snarare stereotyper om kvinnors och mäns egenskaper.

I en annan intervjustudie med ledamöter i norska idrottsorganisationer finner Hovden (2010) snarlika föreställningar om kvinnors ledarskap. Kvinnor ses som motvilliga att fatta svåra och/eller tuffa beslut. Kvinnor ses som mindre tävlingsinriktade (och därmed som mindre ambitiösa). Kvinnor anses sakna adekvata strategiska kunskaper och anses inte känna till ”spelets” regler – det vill säga, det informella maktspelet. Eftersom kvinnor befinner sig i minoritet förklaras dessa föreställningar (av kvinnor) som ett sätt att undvika att göra misstag. Detta betyder att kvinnor granskas hårdare än män i snarlika positioner och därmed blir ”försiktigare” eller mer eftertänksamma. Kvinnorna upplevde till exempel ofta att deras ledarskap ifrågasattes vilket ligger i linje med mer generell organisationsforskning (Hovden, 2010). Dessa resultat gestaltar en minoritets villkor i en organisationskultur och hur en rådande maktordning kan upprätthållas.

Ett annat sätt att benämna dessa enkönade, informella grupperingar är homogenitet, homosocialitet eller "social bonding". Både kvinnor och män tycks skapa sådana homosociala grupperingar. Men om män som befinner sig på höga positioner (ordförande, vd:ar för sponsorer, politiker mm) möts i informella sammanhang (golfturneringar, i VIP-loungen på stora event etc) dit inte kvinnor (liksom inte alla män) ur organisationen bjuds in, så kan utfallet bli problematiskt i termer av rättvisa, inflytande och jämställdhet. Homosociala sammanslutningar är med andra ord motsatsen till en mångfaldig och inkluderande gemenskap (jfr Knoppers & Anthonissen, 2008). Lägg märke till att de normativa eller moraliska uppfattningarna om rättvisa och inkludering är tongivande i detta resonemang och att olika personer uppfattar vad som är ett problem på olika sätt.

Hovden (2010) finner också mer positiva stereotyper kopplade till kvinnor i ledande positioner. De anses understryka demokrati, lagarbete och en "öppen agenda". De anses visa mer omtanke och empati och har en förmåga att sätta nya och delvis kontroversiella frågor på dagordningen. Mer konkret så uttrycks detta i att jämställdhetsfrågan alltid lyfts och drivs av kvinnor. Detta kan samtidigt upplevas som ensamt av kvinnan som driver just denna rättvisefråga i organisationen. Samtidigt som kvinnor tenderar att driva denna typ av frågor så riskerar de samtidigt att betraktas som irrelevanta och perifera i förhållande till den "riktiga" verksamheten.

Detta väcker frågan om *var* och *i vilka frågor* ett engagemang ligger samt det generella *ansvaret* som kan läggas på förtroendevalda. Ska det, som Hovden (2010) visar i sin studie, vara möjligt att undvika engagemang i frågor som rör jämställdhet? Vilka nivåer av engagemang i rättvisefrågor är rimliga? Vilka förväntningar finns hos medlemmarna, hos sponsorer och andra finansiärer? Slutligen ställer sig Hovden (2010) frågan "whether women-centred leadership discourses based on an understanding of women as a difference, can generate more equalized leadership structures"? Hovden (2010) besvarar inte dessa frågor men menar att dagens situation tyder på att kvinnor är "fångar" i att vara representanter av kön. Diskursen om kvinnor i ledande positioner domineras av föreställningen om dem som komplement eller supplement till (den heroiska) mansnormen. Detta gör att kvinnor *alltid* måste förhålla sig till och förhandla sin närvaro i relation till mansnormen och det utrymme kvinnor tar eller ges inom dessa villkor. En tävlingsorienterad, tuff kvinna med förmåga att fatta svåra beslut kan med andra ord betraktas som

manlig och ”förlora” sin kvinnlighet och på detta sätt bli betraktad som avvikande. Detta behöver inte nödvändigtvis vara ett problem men resulterar i princip alltid i att kvinnor underordnas den manliga normen. Det vill säga, problemet uppstår när tillgången till makt villkoras av vilket kön du representerar. I syfte att i ett inledande steg synliggöra denna makt och göra män medvetna om sina privilegier kan särorganisering vara en nödvändig metod. En sådan metod implicerar synliggörandet av genus och makt bland styrande män och manlighetsideal. Poängen med detta är att män/manlighet *inte* ska kvarhålla sin universella, könslösa kategori (Connell, 2005; Hearn, 2015; Hirdman, 2003).

Stereotyper kan innehålla både positiva och negativa egenskaper. Det centrala här är att de är baserade på kön och generaliseras till att gälla alla representanter för könet. En intervjuperson i Sotiriadou och de Haans (2019) studie säger exempelvis:

...females are more open for looking at themes or issues from both sides. A male can be a little bit like, ‘This is my opinion, and this is how it’s going to be.’ I find that female can always, ‘Let’s have a look at the other ways’. [...] make a better analysis and to make better decisions. I think it’s more constructive, less cocky, better analysing, more pleasant, I would say. It gives a bit more... It’s a more warm atmosphere. Male can always be very like, ‘This is a business we have to deal with. I come in at 8 and I leave am 10 and I ...’ and they’re gone (Sotiriadou & de Haans, 2019, p. 374).

Resonemanget kan läsas som en gestaltning av en generell manlig respektive kvinnlig ledarstil. Ett problem med denna typ av stereotypa föreställningar är att även om en styrelse eftersträvar jämställd representation, där det lägst representerade könet ska vara representerat med minst 40 %, så fortsätter en könsseparatistisk förståelse av de sociala relationerna i styrelsen att pågå. Stereotyper, som utgår från och betonar mäns och kvinnors generella olikheter, riskerar alltid att placera manligheten överst och marginalisera och underordna kvinnligheten (Connell, 2005; Hirdman, 2003). Hovden (2010) finner på detta sätt att stereotypen om den ”heroiska maskuliniteten” (eng. *heroic masculinity*) är närvarande i organisationer som aktivt arbetar med jämställdhet. Denna stereotyp kan uttryckas, när saker och ting ställs på sin spets, i handlingar som bekräftar föreställningen att kvinnor ej anses kapabla att klara av ”toppjobbet”. Det vill säga, även om styrelsen innehåller en 50-50-representation framstår männens ledarskap som högre värderat, inte minst i situationer som ställer saken och ting på sin spets. Kvinnors ledarskap blir ett komplement sna-

rare än ingående i normen av en organisationsstyrelses ledarskap (se även Pfister, 2010; Sotiriadou & de Haan, 2019).

En annan vanlig (stereotyp) föreställning är att kvinnors närvaro bidrar till ett vänligare klimat och reducerar konkurrenstänkande (mellan män). Utifrån en sådan föreställning kan inkludering av kvinnor motiveras med att styrelsens beslutsfattande blir bättre och effektivare (Sotiriadou & de Haan, 2019). Andra studier om kvinnor och ledarskap har funnit att kvinnor, generellt sett, uppfattas som mindre själviska och vänligare än män (Acker, 2012). Det är viktigt att understryka att dessa resultat visar *uppfattningar om* kvinnor och män i ledande positioner och även om viss forskning tenderar att framställa kvinnor som trevligare och vänligare än män, så bekräftar denna forskning samtidigt kvinnorna som komplement till männens (normerande) ledarskap.

Då kvinnor, generellt sett, möter andra förväntningar än män resulterar detta inte sällan i att kvinnor arbetar dubbelt så hårt för att accepteras och bli värderade och respekterade som styrelsemedlemmar. I vissa fall finns exempel på kvinnor som anammar manligt kodade egenskaper och attribut för att passa in. På sätt och vis skiljer dessa kvinnor på sitt privata och offentliga "jag" med resultatet att de känner att de behöver ändra på sig för att bli erkända. Det är alltså någon form av självreglerat beteende dessa kvinnor demonstrerar vilket kan ha sin förklaring i en strategi av att vilja bli likvärdigt värderad (Sartore & Cunningham, 2007). Närvaro av andra kvinnor, som sammantaget kan skapa en gemensam "kritisk massa", har visat sig kunna eliminera sådant självreglerat eller självförminskande beteende. Det är bland annat därför som 40 %-gränsen är betydelsefull (Sotiriadou & de Haan, 2019).

Sotiriadou och de Haan (2019) finner också en stereotyp kopplad till kvinnor med familj och unga barn och att denna tillvaro gör det svårt för dem att kombinera familjeliv och karriär. Män i samma livssituation förknippas inte med samma föreställningar.

...instead of taking active measures to negate some of these recognised barriers, perceptions on time constraints and family commitments led the participants to believe that women were not fit to do the "top job" and chair a board as this role is too demanding and too strenuous on a woman's time (Sotiriadou & de Haan, 2019, p. 376).

Föreställningen om tillgänglighet, tid att prioritera styrelseuppdraget och förväntningar på kvinnor att vara goda mödrar och spendera tid med familjen kan förklara varför så få kvinnor engagerar sig och når

toppositioner inom idrottsrörelsen. I slutändan resulterar detta i maktskillnader, både inom idrotten, i samhället och i hemmet. Sotiriadou och de Haan (2019) finner, vilket också andra forskare gjort, att triathlonorganisationen inte ens diskuterar möjligheten att flytta mötestider, förändra mötesrutiner eller på annat sätt förändra mötesstrukturer så att småbarnsmammor kan fungera som styrelserepresentanter (se även Claringbould & Knoppers, 2012).

Ur ett mer organisatoriskt perspektiv resulterar stereotypa föreställningar i en orättvisa där förväntningarna på kvinnor, som till exempel mödrar, blir mer omfattande i jämförelse med män och pappor:

Because women have more obligations outside of work than do men, this gendered organization of work is important in maintaining gender inequality in organizations and, thus, the unequal distribution of women and men in organizational class hierarchies (Acker, 2006, s. 448).

Förväntningar på och uppfattningar om människor, baserade på kön, skapar alltså problem och möjligheter. Risken att statiskt fasthålla sådana uppfattningar är att "missa" hur situationer kan förändras vilket därmed påverkar relationer mellan människor. Detta betyder inte att vi helt och hållet är sociala konstruktioner. Uppenbarligen består våra kroppar av biologiska processer som gör oss ändliga: vi åldras, blir sjuka, dör. Samtidigt finns *alltid* ett lager av socio-kulturell tolkning inför detta faktum. På ett mer teoretiskt plan går denna kombination att ses som en diskursiv materialitet (eng. *the material(-)discursive*) (Hearn, 2014). En kvinna eller man är med andra ord *mer* än sitt biologiska kön. Du har en ålder och en förbindelse med det materiella och samtidigt en social bakgrund (klass) med erfarenheter och en identitet som är både mångfasetterad och motsägelsefull. Likväl identifieras ofta skillnader i hur kvinnor och män leder organisationer – den mest typiska behandlas nedan.

Kvinnors ledarskap – några indikationer

Att bli tillskriven egenskaper enbart baserade på kön riskerar att bli missvisande. Steget till biologism, essentialism eller sexism är inte långt. Gruppen "kvinnor", liksom gruppen "män", består av en mängd olika individer. Samtidigt vore det inte konstigt om kvinnor, givet de strukturer som råder i ett samhälle, formar vissa gemensamma erfarenheter eller att män likaledes skapar förhållningssätt till rådande normer som påminner om varandra. I en så kallade metaanalys av forskningsstudier genomförda 1987 till 2000 visar Van Engen och Willemsen (2004) att kvinnor uppfat-

tades som mer demokratiska och förhandlingsbara i sina ledarstilar i jämförelse med män. Fine (2009) visar också hur kvinnors ledarskap i större utsträckning uppfattas som präglad av samarbete, inkludering och omhändertagande (eng. *nurturing*) där medlemmar uppmuntras att delta och bli involverade i beslutsfattande i större utsträckning. I samma studie framkommer också att kvinnor, i större utsträckning än män, betonar en öppen kommunikation där de försöker få enskilda att se sig som delaktiga i ett större arbetsteam. Kvinnor i ledarposition tycks också söka konsensus och inkludering av flera olika åsikter/synpunkter i en fråga. Slutsatsen är också att kvinnor har en annan moralisk kompass grundad i "open, honest, collaborative behaviour and an ethic of care" (Fine, 2009, s. 190).

Brown och Light (2012) visar i sin intervjustudie med kvinnor i ledande positioner inom idrotten (i Australien) att dessa gärna vill konsultera kollegor, höra deras syn på en fråga eller få feedback innan ett beslut fattas. Studien bygger på intervjuer med 23 kvinnor och visar att kvinnorna arbetar mer team-orienterat, har en öppen kommunikation, värdesätter relationsskapande inom organisationen och leder genom goda exempel. Exempelvis initierades dialogforum mellan olika grupper i syfte att mötas, diskutera och reda ut frågor tillsammans. Vad som utmärker kvinnorna i studien, menar Brown och Light (2012), är att de tidigt uppmuntrades att gå egna vägar och fatta egna beslut. En av slutsatserna är därför att idrotten, givet sin patriarkala struktur, tidigt och redan med yngre åldrar bör arbeta för att främja jämställda och rättvisa möjligheter. Det vill säga, kvinnorna upplevde inga strukturella eller kulturella hinder utan betonade istället de färdigheter och egenskaper de fått med sig från barnsben. Brown och Light (2012) är medvetna om att deras resultat riskerar att ge en alltför simpel bild av kvinnor och män, kvinnliga och manliga ledarstilar och betonar att det manliga och kvinnliga inte behöver stå i motsats till varandra. Män kan agera "kvinnligt" och förorda öppen dialog, relationskapande och team-building.

Att kvinnor liksom män anses äga separata och identifierbara egenskapsskillnader är kanske inte så förvånande då i princip hela idrottsrörelsen är präglad av en uppfattning om kvinnor och män som olika – därför tävlar de i de allra flesta idrotter separerade från varandra. Mer radikalt uttryckt så lär oss idrotten att kvinnor och män är olika och därför bör behandlas olika. Konsekvensen blir ofta att orättvisa maktvillkor uppstår (Messner, 2011).

Om rekrytering och normer

Kvoteringsstanken bygger på idén att kvinnor och män är olika. Samtidigt är kvoteringsmetoden en metod för att bryta upp historiskt skapade orättvisor och skillnader med avseende på kön. Ett alternativt sätt att förändra denna orättvisa är att utbilda och höja medvetenheten hos valberedningen. Valberedningens funktion är att föreslå kandidater till styrelsen och utgör därmed en viktig instans för att nå en jämställd rekrytering. När det gäller rekrytering av kvinnor till styrelser (mikronivå) spelar både kvinnors och mäns supportande handlingar en avgörande roll. Män (och även kvinnor) har med andra ord både en begränsande men också en möjliggörande betydelse för kvinnor att nå ledande positioner. Då män befinner sig i majoritet i de flesta idrotter (både i styrelser och i valberedningar) har de stort inflytande och kommer att spela en avgörande roll för framtida jämställdhet (Svender & Nordensky, 2019). Manliga ledare kan med andra ord agera som en slags ”rättvisekämpar” (eng. *equity champions*) samtidigt som de fungerar som ”gränsbevakare” (eng. *stakeholders*). Detta innebär att män kan kontrollera rekryteringsprocesser och styrelseval på ett sätt som kan öka, förändra eller minska (vissa) mäns dominans (Claringbould & Knoppers, 2007; Hovden, 2010).

Män, som befinner sig på ledande positioner, blir därför centrala att involvera och engagera i ett förändringsarbete som syftar till att nå ökad jämställdhet och rättvisa inom en organisation eller rörelse. Här kan det vara värt att understryka prioriteringen av de etiska motiven för jämställd representation (att kvinnors underordning är fel *i sig*) som *inte* står i kontrast till kompetenskrav. Att styrelsen ska ha ”right people for the job” är å ena sidan en självklarhet. Men att prioritera detta synsätt framför en etisk rättvis- eller jämställdhetssträvan riskerar, å andra sidan, att underminera dessa frågor. På snarligt sätt speglar synsättet att ”vi har kvinnor i vår styrelse” en utgångspunkt i män som norm. Det vill säga, en medvetenhet om jämställdhet kan vara närvarande utan att dessa strävande görs till en del av kulturen – jämställdhet förblir ett komplement och en sidofråga som kan väljas bort. Det är i själva verket alltid en kamp att göra jämställdhets- och rättvisefrågor till en del av organisationskulturen om den under lång tid dominerats av homogent ledarskap (Sotiriadou & de Haan, 2019).

Föreställningar om vad män och kvinnor är kapabla till påverkar rekryteringsprocessen. Inte minst tycks vita kroppar vara förknippade med en viss typ av jobb och mörkhyade andra. Forskning har bland annat visat att det finns en föreställning om att kvinnor accepterar lägre lön och är mer

tillmötesgående (Acker, 2006). Om makten förstås som en hegemoni är denna "självvalda" underordning självklar. Det är så en kulturell maktutövning fungerar effektivt – att få de underordnade att styra sin egen underordning. Att bryta dessa strukturella och mentala mönster är inte enkelt. Ett sätt att bryta reproduktionen kan vara att annonsera och på andra sätt offentliggöra rekryteringsprocesser i en organisation. Att fråga och rekrytera i sina egna sociala nätverk riskerar att omskapa ojämställdheten i en organisation. Det kan förstås, rent praktiskt, upplevas som "osäkert" att tillfråga och erbjuda ett uppdrag till någon som du inte känner på förhand. Men informella rekryterings- och beslutsvägar riskerar alltid att skapa orättvisa villkor. Inte minst kan informella kontaktytor spä på fördomar om kvinnor och män. Informell makt kan ibland vara svår att synlig- och medvetandegöra. Forskning har till exempel visat hur vita män kan nedvärdera och exkludera vita kvinnor genom att inte lyssna på dem vid möten, inte bjuda in dem till grupper eller inte bjuda med dem på after work (Acker, 2006).

Nära rekryteringsprocessen ligger den process där en person från en underordnad eller marginaliserad grupp söker inträde i den dominerande gruppen. Detta är något som Claringbould och Knoppers (2007) studerat genom att intervjua styrelsemedlemmar i nederländska, nationella idrottsorganisationer. 12 män, mellan 40 och 68 år, och 12 kvinnor, mellan 32 och 66 år, intervjuades. Alla hade tidigare varit aktiva inom idrotten och hade nu ett ideellt uppdrag. Fokus i intervjuerna var på strategier som männen och kvinnorna utnyttjade i till exempel karriär- och livsval. Männen menade att kvinnor var viktiga att involvera i styrelseuppdrag då styrelsens sammansättning dels skulle avspejla medlemskader, dels att kvinnors intressen bättre försvarades av kvinnor (Claringbould & Knoppers, 2007). I denna studie visade männen på ordförandepositioner en något njuget inställning till inkluderingen av kvinnor:

Most of the chairs showed little interest in actually implementing affirmative action measures. They argued that implementation should not be based on the number of women board members, but on the quality of the women candidates. (Claringbould & Knoppers, 2007, s. 499)

Männen tillade att en sådan inkludering, som kvotering, snarare kan motarbeta kvinnor. En av männen berättar hur en kvinna, som valdes på grund av jämställdhetspolicyn, visade sig vara inkapabel att sköta uppdraget (Claringbould & Knoppers, 2007). Kvotering innebär också att innehållet i jämställdheten förflyttas från att handla om lika möjlighet-

er/rättigheter (att bli vald) till att faktiskt handla om ett jämställt utfall. Detta gör kvoteringen till ett skarpare instrument och därmed kanske mer "hotfullt" för somliga (se Skirstad, 2009).

En dominerande grupp, som män i detta fall, kan alltså vara för jämställd representation i teorin, men när det kommer till praktiska och faktiska handlingar riskerar andra motiveringar att inträda och påverka slutet. Rekryteringen kan med andra ord innehålla både formella och informella kriterier. En vakans utannonseras kanske via nyhetsbrev eller internet och klubbar uppmanas att nominera kandidater. Men Claringbould och Knoppers (2007) visar att styrelser ofta kompletterar dessa med informella kontakter och söker personer i de egna nätverken. En av männen i deras studie berättar att de tidigare använt sig av en rekryteringsfirma för uppdrag men detta gav "dåliga" resultat.

Att vara i numerärt och maktmässigt underläge kunde hanteras på olika sätt. Kvinnorna i Claringbould och Knoppers (2007) studie visade sig alla ha ett stort nätverk dominerat av män. En av kvinnorna var också tillfreds med att vara ensam kvinna i styrelsen: "I prefer someone who fits in the team; it does not matter if it is a man or a women." (Claringbould & Knoppers, 2007, s. 501). En annan berättar om sina erfarenheter av att bli betraktad som "bitch" när hon uppfattades som (alltför) ambitiös. Det gällde att balansera mellan att göra ett bra jobb och inte visa sig alltför ambitiös. Claringbould och Knoppers (2007) diskuterar inte detta resultat men en alltför driven och kompetent kvinna riskerar förmodligen att uppfattas som en starkare utmanare av den dominerande makten/normen än en som håller sig "inom ramarna". Kopplat till just nätverkande finner Skirstad (2009) att kvinnor aktivt bör söka fler sociala kontakter med män och att skapa "allierade" bland männen.

Samtliga kvinnor i Claringbould och Knoppers (2007) studie hade ett idrottsligt förflutet och var framgångsrika i sina yrkeskarriärer. De var välutbildade och hade en hög månadsinkomst. Ibland hade de blivit handplockade för ett styrelseuppdrag då organisationen sökt en kvinna med småbarn, med magisterexamen och arbetserfarenhet och som samtidigt inte var en "radikal feminist" (Claringbould & Knoppers, 2007). Det var enbart kvinnorna som uttryckligen beskrev att deras partner hade stöttat dem i beslutet att acceptera uppdraget. Männens partners stöttade kanske också deras beslut men detta var inget som männen uttalade sig om i intervjuerna. I Claringbould och Knoppers (2007) studie var ingen intervju-person kritisk till urvals- och rekryteringsprocessen. Studien visar balansakten mellan att hitta en kompetent person för uppdraget samtidigt som

denna process reproducerade könskodade sätt att se på rekrytering. Kvinnor rekryterades i egenskap av kvinnor och kompetens men de skulle samtidigt vara "normala" och passa in i organisationen. Detta betydde inte nödvändigtvis att de skulle vara medelmåttiga eller stereotypiska. Avslutningsvis menar Claringbould och Knoppers (2007) att mer forskning behövs om rekryteringsprocesser och förhandlingar mellan dominerande och dominerade grupper i en styrelse.

Att få ihop livspusslet: Mellan arbete, förtroendeuppdrag och familjeliv

If something has to be done, we do not think about it. We just do it. That typifies someone with a sport background, I think. We focus on results. I am only satisfied with first place. I give 100% and am not satisfied with second place... second place can be honorable but I find it difficult

(Intervjuperson berättar, Knoppers & Anthonissen, 2008, s. 96).

Ett styrelseuppdrag eller en position i en styrelse kan kräva olika färdigheter av personen. Du kanske också ställer egna krav på din insats och hur verksamheten ska bedrivas, vad som ska uppnås med mera. Du ska kanske arbeta för att fler ska lockas till din idrott, skapa villkor för elitverksamheten så att fler internationella framgångar nås, hantera "professionaliseringsprocesser" i en till stora delar ideellt präglad verksamhet, samtidigt som du kanske behöver vara tävlingsorienterad och emellanåt fatta obehagliga beslut (jfr Knoppers & Anthonissen, 2008). Strävande efter ökad effektivitet och motverkande av ineffektivitet framstår som centrala ledstjärnor. I slutändan handlar kanske uppdraget om att vinna sportsliga segrar – själva grundbulten i många sportorganisationer. Men en förening kan förstås drivas av ytterligare eller helt andra verksamhetsmål.

Knoppers and Anthonissen (2008) finner i sin intervjustudie av managers (ledare i idrottsorganisationer) att kraven har könskodade subtexter. För att kunna leverera resultat och prestera krävs att du, till exempel, ska (och förväntas) vara uthållig och tuff, egenskaper som i förlängningen ofta ses som manliga. Detta riskerar att marginalisera eller osynliggöra kvinnor/kvinnlighet:

If proof of desired competitiveness and toughness is implicitly linked to men's sport, the candidacy of women for high-ranking positions in sport organizations may not be taken very seriously. The overall marginalization of women's sport may also mean that intensive involvement of women sen-

ior managers in that sport is largely invisible. (Knoppers & Anthonissen, 2008, s. 96)

Förvärvsarbetet i kombination med det ideella uppdraget skapar också förväntningar på dig att vara tillgänglig kvällar, helger och nästan dygnet runt vilket påverkar förutsättningarna att vara med familjen. En av intervjupersonerna i Knoppers och Anthonissens (2008) studie säger till exempel:

This [job] does not permit me to have many responsibilities at home... I am not home much... I travel a great deal, including internationally. You have to have a partner who can be there for the children. (s. 96)

Samtidigt, menar Knoppers och Anthonissens (2008), finns en tendens hos dessa personer att framställa sig som en god förälder och partner som bär ut soporna, skjutsar barnen till och från skolan. Ofta försöker de kombinera jobb med barnomsorg genom att kanske ta med barnen på ett idrottsevenemang eller engagera sig som tränare då de också blir ”synliga” för folk ute på fältet. En annan intervjuperson i samma studie säger att ”the job is never ending”(s. 97).

Passionen för, eller kärleken till, idrotten genomsyrar uppdraget och engagemanget. Att känna så är inte unikt för idrottsliga uppdrag. Risken är att passionen tar överhanden och kontrollen förloras. Det kan till exempel handla om satsningar som går över styr. Knoppers och Anthonissen (2008) menar att dessa beteenden går att associera till föreställningar om manlighet (riskbenägenhet, att ta kontroll över sina känslor, vara stark, uthålligt mm) liksom kvinnlighet (att vara styrd av passion eller sakna förmåga att kontrollera sina känslor). Det vill säga, känslor och passioner skapar och baseras på föreställningar om skilda ”diskurser” eller förutsättningar med avseende på kön.

6. Metod, material och vägar till förändring

Som dataunderlag i denna rapport ligger individuella intervjuer samt workshops. I de individuella intervjuerna inbjöds alla kvinnor som nyligen varit eller var ordförande i nationellt eller regionalt förbund (i basket, fotboll och handboll) samt lika många män. Interesseorganisationerna inkluderades i denna grupp. Frågor om erfarenhet, jämställdhet och styrning, makt och förändring ställdes (se intervjuguide i Bilaga 1). Medverkan har varit anonym och för att inte kunna identifiera personer har alla citat anonymiserats liksom vilken idrott personen representerar. Intervjuerna genomfördes via telefon med ett undantag då videosamtal via dator användes. Syftet var att samla in individers erfarenheter och syn på jämställdhetsfrågors betydelse i respektive verksamheter. Intervjuupplägget var snarlikt det som Shaw and Penney (2003) och Claringbould och Knoppers (2007) använder sig av i sina intervjuer.

Några ord om metod och intervjusituationen

Snittåldern på intervjupersonerna var 56 år (född 1964) varav den yngsta var 33 år och äldsta 70 år. De flesta hade en idrottslig bakgrund av något slag. För en del av kvinnorna betydde detta att de varit ensamma i sin åldersgrupp och tränat ihop med killar när de var barn:

Då var jag ensam tjej när jag började, men jag bodde vid fotbollsplanen.

Intervjuare: Då är vi framme runt år 1980 eller 1981? Kan du beskriva dina erfarenheter av detta? Det var väl ganska vanligt på ett sätt?

Det var inget onaturligt i sig. På en liten ort är det ofta de man är med. Det handlar inte om något kön eller så utan jag växte upp i skolan i den lilla orten och vi var inte så många personer. Där var vi alla tillsammans och vi brydde oss inte om det var en kille eller en tjej utan alla fick vara med. På rasterna spelade man fotboll och då spelade alla fotboll. (Intervju 11)

Förutom det egna intresset menar en del intervjupersoner att föräldrarnas påverkade idrottsintresset. Sedan åtar sig spelaren mindre ledaruppdrag och "hamnar" så småningom i en styrelse med förtroendeuppdrag. Undantag finns och en intervjuperson har till exempel aldrig utövat en bollsport överhuvudtaget.

Knoppers and Anthonissen (2008) visar att själva intervjusituationen också innehåller en potential att omskapa exempelvis heroiska maskulinitetsideal där intervjupersonerna förhåller sig till detta (och andra diskurser). Datainsamlingen kan på detta sätt *i sig* innebära en positionering och

en reproduktion av konserverande diskurser (men även en utmaning av dessa). Mer konkret så torde intervjun (med en forskare) skapa en situation där intervjupersonen vill framstå som kunnig och politiskt korrekt. Denna bias är viktig att ha i beaktande vid tolkningen av intervjuerna.

När det gäller själva urvalet så kan samtliga sägas besitta en hög ledarposition. Därmed har de lyckats göra någon form av karriär vilket kan påverka benägenheten, viljan eller förmåga att se kritiskt på den egna kulturen. De kvinnor som gjort karriär inom fotbollsförbundet är med andra ord inte representativa för alla kvinnor i hela fotbollsrorelsen.

Eftersom intervjuer genomfördes under Covid-19-tiden beslutades att telefonintervjuer var det bästa alternativet. Intervjuerna spelades in. Därefter har de lyssnats igenom och korta sammanfattande texter skrevs ned. Därefter transkriberades alla intervjuer och en mer omfattande analys i NVivo genomfördes med kodning av specifika teman som rörde jämställdhet, erkännande och fördelning av resurser.

Syftet med att lyssna igenom alla intervjuer en gång tidigt i processen var att få igång de analytiska processerna vilka delvis bildade underlag för de workshops som genomfördes i projektets inledande fas. Vid genomlyssningen kunde exempelvis en viss oenighet kring vad som egentligen är problemet när det gäller jämställdhet inom idrotten identifieras, vad som orsakar detta och vilka eventuella lösningar som krävs. Detta användes därför som underlag för en diskussionspunkt på en workshop där deltagare uppmanades att försöka formulera tre meningar som inleddes med:

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

I ett fall hänvisade en man till en kvinna inom organisationen. Mannen, som var en ordförande, hade alltså *inte* tid för ett ca 30 min långt samtal om jämställdhet inom idrotten vilket också var talande för hur frågan om jämställdhet hanterades inom denna organisation: dessa frågor landade på kvinnornas bord.

Om "aktionsforskning" som strategi och metod

Det finns olika sätt att beskriva aktionsforskning men generellt kan sägas att den kännetecknas av att vara inriktad på praktiska handlingar, i detta fall styrelsearbete inom idrotten. Det handlar också om att utifrån gemensamma mål skapa förändringar som integrerar forskning och praktiska handlingar. Exempelvis kan kunskap förmedlas, lösningar till problem

föreslås och diskuteras mellan forskare och deltagare. Forskningsprocessen är alltså cyklisk med möjligheter till dialog och återkoppling mellan aktörerna. Sammantaget skapas på detta sätt ett gemensamt lärande med en emancipatorisk potential (Amundsdotter, 2009; Hansson, 2003).

Denna typ av forskningsprocess innebär att forskare får olika roller som dels forskare, dels förändringsagent. Amundsdotter (2009) benämner dessa som expert, processledare och deltagare. Själva metoden struktureras kring tre processer: Framkallning, mobilisering och målformulering. I framkallningsprocessens ställs frågor kring vad som skapar motstånd. I mobiliseringsprocessens handlar det om att försöka arbeta med att skapa förändrande insatser som leder till nya mål- och problemformuleringar.

Från teori till organisatorisk och praktisk förändring

Mot bakgrund av tidigare forskning kan ett antal områden ringas in som särskilt intressanta när det gäller upprätthållande av ojämställdhet vilka därmed kan ses som centrala faktorer för förändring: föreställningar om kvinnor och män på ledande positioner, egenskaper som värderas, beslutsvägar och nätverksskapande, rekryteringsprocesser samt olika former av dilemman som kan uppstå i förändringsarbete. Förändringsarbete beskriver ofta sådana faktorer i termer av ineffektivitet och ett förändrande jämställdhetsarbete lanseras och motiveras därmed som ett sätt för organisationen att bli mer rättvis och effektiv (Meyerson & Kolb, 2000). Det vill säga, genom att inrikta förändringsarbetet på sådana kan ökad jämställdhet och verksamhetsuppfyllnad nås. Problemet är emellertid att en sådan, mer eller mindre, teoretisk identifikation sällan på ett enkelt sätt låter sig översättas till verklig praktik. I värsta fall innebär organisationens strävan efter ökad social rättvisa en parallellt ökad ineffektivitet (beroende på vad som nu ses som effektivt och ineffektivt) (Meyerson & Kolb, 2000).

I de flesta organisationer finns så kallade "stakeholders", personer som förändringsarbetet är beroende av och som "känner" organisationen och "vet" vilka som ska eller bör kontaktas och som ett antal val utelämnas till. Denna typ av vidareslussning bygger på stakeholderns tolkning av vad förändringsarbetet går ut och därmed vilka som ska involveras. När det gäller jämställdhet finns med andra ord en risk att kvinnor adresseras primärt. En av förändringsarbetets stora svårigheter är att bedöma om arbetet är på "rätt" eller "fel" väg då alternativa val sällan åskådliggörs. Det vill säga, det är främst i efterhand som arbetets riktningar med säkerhet kan utvärderas och bedömas (Meyerson & Kolb, 2000).

Ett förändringsarbete behöver identifiera ett specifikt problem och övertyga medlemmar och medarbetare om betydelsen av att lösa detta problem. Därmed behövs en slags pedagogisk metod som utbildar och övertygar organisationen och individerna och som översätter det teoretiska begreppet "jämslälldhet" till *praktisk* handling. Det behövs ett svar på frågan "Vad behöver varje förtroendevald eller tjänsteperson kunna för att agera jämslälldt i sitt uppdrag eller sin tjänst?" i form av praktiska och konkreta handlingar. Detta riktar åtgärder till individerna i syfte att stärka och förbereda dessa.

Förändringar kan också fokusera mer strukturella områden av en organisation. Möjligheter för kvinnor och män kan skiljas sig åt inom organisationen. Kulturen kan premiera vissa och skapa barriärer för andra. Subtila handlingar i språket, bilder eller hur till exempel jämslälldhet undviks är några medan nätverkande och rekryteringar är andra (Shaw & Penney, 2003). Lagar, policies och generella förhållningsregler dominerar bland metoderna för organisatorisk förändring (Meyerson & Kolb, 2000). Andra metoder kan vara att skapa transparens i karriärmöjligheter, meritering och rekryteringsprocesser, möjliggöra flexibilitet för personer med familj och småbarn, skapa alternativa och flera karriärvägar inom organisationen eller införa mentorskapsprogram. Sådana förändringar har gjort det möjligt att rekrytera, behålla och uppmuntra fler kvinnor till olika organisationer men är inte alltid tillräckliga för att kvinnor ska nå och erhålla samma status som männen. Interventionerna kan snarare förstärka stereotypa föreställningar om kvinnor och män.

En annan metod tar fasta på det partikulära och (om)värderar olikheter som något positivt i sig. På så sätt är avsikten att utmana den befintliga normen som många medarbetare kanske försöker förhålla sig till och efterlikna genom att erkänna det unika som likvärdigt. Utmaningen är då att få organisationens medlemmar att erkänna det traditionellt manliga och kvinnliga som jämslälldt. Det finns svårigheter i att kontrollera lika erkännande och risken är att mäns dominans och hierarkiskapande makt-faktorerna fortgår i bakgrunden (Meyerson & Kolb, 2000).

Ett fjärde angreppssätt, vilket är det mest centrala i detta arbete, tar istället fasta på könets hierarkiskapande effekter och koppla det till kärnan av organiseringen som maktprocess. Utgångspunkten är att betydelser av genus alltid är närvarande och därför behöver synliggöras. Många idrottsorganisationer skapades, historiskt sett, av män och det är därför föga förvånande att det som betraktas som "normalt" eller tillskrivs status också bär manliga konnotationer. Manlighetsnormer genomsyrar därför

synsätt på kompetens, arbetssätt, styrning och ledning. Förändringsarbetet tar här fasta på processer som skapar eller upprätthåller sådana asymmetrier med målet att förändra dem. Ovan nämndes ett antal sådana områden (jfr Acker, 2006) som kan sammanfattas som:

- Hur formella policies med könsneutralt innehåll i praktiken kan få olika konsekvenser för kvinnor och män
- Hur informella arbetspraktiker (feed-back, belöningar e dyl) kan resultera i genushierarkier
- Hur symboler och bilder kan legitimera och förstärka en könsmaktionsordning
- Hur den vardagliga sociala kommunikationen kan förstärka maktasymmetrier
- Hur organisationens medlemmar uttrycker sina könsidentiteter på olika sätt

Av de olika förändringsmetoderna ovan är den fjärde förmodligen den svåraste att konkretisera på förhand. En förklaring till detta är att den sätter jämställdhet och organisatorisk effektivitet i samma båt och gör båda dessa till centrala delar i förändringsarbetet (se även Shaw & Penney, 2003). Detta angreppssätt betyder att det konkreta arbetet kommer att se olika ut i varje organisation (då varje organisation är mer eller mindre unik). Likväl preciseras nedan en riktning i detta tillvägagångssätt.

Tre steg för förändring

Av resonemanget ovan följer att fallgroparna är många i realiserandet av jämställdhet. De konkreta stegen som detta arbete bygger på hämtar inspiration från det fjärde angreppssättet ovan och Meyerson och Kolb (2000) och kan sammanfattas som:

1. Kritiserande
2. Experimenterande
3. Genererande av ny(a) organisatorisk(a) berättelse(r)

Kritiserande handlar om att identifiera "the specific ways in which the kinds of gendering processes ... produce gender inequalities in the organization." (Meyerson & Kolb, 2000, s. 566) Detta steg handlar om att synliggöra orättvisor men också uppmuntra organisationens egna medlemmar att bli förändringsaktörer (eng *change agents*). Uppgiften är att identifiera ojämställdheter och beskriva hur dessa påverkar organisationen negativt, till exempel gör den ineffektiv. Avsikten med att koppla ihop organisato-

risk ineffektivitet och jämställdhet är att skapa motivation. Det vill säga, de flesta i organisationen drivs av att göra verksamheten effektivare. Uppgiften är att identifiera orättvisor och få organisationen att prestera bättre.

Nästa steg är att utifrån kunskapen i steg 1 skapa ett slags experiment eller konkreta förändringar med potential att avbryta könsupprätthållande, och därmed orättvisor, på arbetsplatsen eller i styrelserummet som samtidigt har potential att öka organisationens effektivitet. Experimentet understryker att interventionen provas med syftet att få medlemmar att lära sig hur ett uppdrag kan utföras på olika sätt. Men målet är alltid att förbättra verksamheten.

Det tredje steget handlar om att tydliggöra och verbalisera motiven till experimenterandet. Vilka förväntningar har t ex du på detta i termer av jämställdhet och verksamhetseffektivitet? Detta steg är viktigt för att inte tappa jämställdhets- och genusperspektivet i förändringsarbetet. Givet ett idrottsförbunds stora och komplexa omfång med elitorienterade, kommersiella och/eller professionella seniornivåer, till ideella, barngrupper med föreningsnätverk som sträcker sig över stor geografisk yta, så blir förändringsarbetet svårt. Så: hur gör man? Denna fråga har Eva Amundsdotter ställt i avhandlingen *Att framkalla och förändra ordningen: Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer* där ett antal förändringsprocesser och jämställdhetsfrämjande arbeten initieras och följs. Amundsdotter var själv involverad i arbetet vilket delvis påminner om forskarrollen i detta projekt. Utgångsfrågan i Amundsdotters studie var:

- Hur gör man en maktordning synlig, framkallar dessa mönster och normer, för att i ett nästa steg förändra ordningen?

Vad som är viktigt att tillägga här är att arbetet var forskningsbaserat och genusteorier hade en central funktion i förändringsarbetet. Forskarens roll var initierande och stöttande men det var organisationernas medlemmar som gemensamt skapade förändringsprocessens mål och riktning.

Svenska Golfförbundet har inspirerats av Amundsdotters forskning i sitt jämställdhetsarbete "Vision 50/50". En övergripande ambition i metoden som omsätter genusforskning till praktisk handling var att dels försöka vara så konkret som möjligt, dels försöka påverka strukturerna (Linghag, 2020). Omfattande forskning pekar nämligen på att ett jämställdhetsarbete som inte ifrågasätter och påverkar könsmaktstrukturer och värderingar snarare kan konservera än förändra rådande förhållanden. (Se t ex *Forskarrapporter till Jämställdhetspolitiska utredningen*, 2005). Det handlar om att identifiera hur maktförhållandet mellan kvin-

nor och män ser ut och skapa insatser som minskar dessa skillnader. Fallgroparna är flera. Kvinnors verklighet riskerar att beskrivas som anorlunda jämfört med den manliga normen. Risken är att kvinnor och män ses som väsensskilda eller att fokus enbart läggs på antalet kvinnor och män i organisationen. Ambitionen här är att jämställdhetsarbetet ska bli begripligt och inte stanna vid att utjämna könsobalansen.

Även om kunskapsnivån generellt ökar behövs ändå en inledande kunskapsbas i frågor som rör jämställdhet och genus. Olika metoder för lärande finns idag tillgängliga med allt ifrån föreläsningar till praktiska övningar. Samarbete med forskare har visat sig vara framgångsrikt redan i detta steg i processen. Vid en utvärdering av jämställdhetsprojekt finansierad av VINNOVA finner Fürst Hörte (2009) att projekt med forsknings-samverkan tydligare fokuserar makt och motstånd. Det finns också en allmän uppfattning om att ojämställdheten är en generationsfråga som kommer att lösa sig av sig självt (Amundsdotter, 2009). Det ligger en halv sanning i detta påstående. I resultaten från intervjuerna kommer detta att utvecklas mer men det är här viktigt att understryka att även om vi befinner oss på olika kunskaps- och medvetandenivå i jämställdhets- och genusfrågor så är en gemensam plattform av stor betydelse för det fortsatta arbetet.

Förändringsarbetets utmaningar

Att arbeta med organisationsförändring innebär att hela tiden vara vak-sam på problemet. Det är oerhört lätt hänt att fokus förflyttas eller för-skjuts från det som *egentligen* ska förändras. När det gäller ekonomi ex-empelvis så kan ju offentliga medel ”öronmärkas” så att endast föreningar som arbetar med jämställdhetsfrågor kommer i anspråk. Risken med denna typ av styrning är emellertid att föreningar skapar ”ytliga” (eller affirmativa) projekt och redan befintliga aktiviteter friserar och anpassas till finansärens önskemål vilket i slutändan riskerar att resultera i pa-persprodukter (Shaw & Penney, 2003). Det vill säga, det är svårt att kon-trollera ett förändringsarbete så att det följer intentionerna och träffar det problemområde som har ringats in.

Makten kan, förutom i ekonomisk skepnad, operera mer subtilt. I syfte att få syn på dessa sätt i sin egen organisation har Svenska Golf förbundet utvecklat metoden ”Utan spaning, ingen aning” där deltagare uppmuntras att spana efter makt och normer i den egna, vardagliga idrottsverksamhet-en. Det kan handla om att få syn på mönster i människors interaktion, handlingar, förhandlingar och symboler (Amundsdotter, 2009).

7. Undersökning

Med utgångspunkt i det teoretiska ramverket och forskningsläget presenteras nio teman nedan. Det första temat är mest omfattande och är kopplat till beskrivningarna av jämställdhetens utmaningar och dess problem. Detta fungerar som ett slags grundtema som genomsyrar övriga teman. Sammantaget ger varje avsnitt en bild av hindren och möjligheterna och ringar samtidigt in mer eller mindre svårlösta dilemmen. Även om resultaten presenteras separat i olika teman så krokar flera av dem in i varandra och är interrelationellt sammanflätade.

Vi kan inte ha separata projekt hela tiden: Jämställdhetens utmaningar och problemens komplexitet

De säger väl på AA [Anonyma alkoholister, min 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. Det handlar ändå om att få folk att göra ett ideellt uppdrag. (Intervju 1)

Uppfattningar om och upplevelser av problem som lägger hinder i vägen för ökad jämställdhet är viktiga att tydliggöra. Inte minst skapar sådana uppfattningar också underlag för de metoder och mål som sätts upp i organisationens jämställdhetsarbete. Även om fokus ligger på styrelserummet pekar flera intervjupersoner på problemets komplexitet. Det finns sällan en gemensam identifikation av *vad* som är problemet och specifikt *vad* som behöver förändras. Detta är problematiskt. Om problemet beskrivs som att det är för få kvinnor eller flickor inom idrotten, så leder kanske detta till vissa rekryteringsinsatser och en viss typ av projektsatser. Om problemet beskrivs ligga i mäns nätverk och det inflytande dessa har över idrotten, så blir insatserna andra. Å ena sidan kan förstås en riktad insats på rekrytering av kvinnor få konsekvensen att mäns nätverk utmanas. Å andra sidan visar forskning också att sådana insatser kan förstärka kvinnors marginaliserade position. På samma sätt kan insatser som riktar sig till män öka jämställdheten men ibland också reproducera männens dominans i en delvis ny skepnad. Varje steg i ett förändringsarbete måste därför noggrant vaka över förändringens riktning.

Problemets komplexitet bottnar i att någon form av kulturell eller ekonomisk orättvisa existerar parallellt. Orättvisan kan vara konkret och/eller

subtil, individ- och/eller strukturbaserad. Detta upplevs och hanteras på olika sätt. I en förening som bygger på frivilligt deltagande och ideellt ledarskap så skapar detta också villkoren för dels att påtala problemen, dels att ta itu med problemen. Nedan exemplifieras detta i ett längre utdrag ur en intervju.

Det som blev väldigt tydligt när vi kom till den stora klubben var orättvisorna som jag aldrig hade upplevt i min lilla ort där alla hjälptes åt och alla fick vara med på ett sätt som hela klubben stod bakom. När vi kom till den större klubben, men fortfarande liten med svenska mått mätt, så var det väldigt tydligt att herrarna skulle spela. De fick bättre tider på planen och träningar och allt innan vi överhuvudtaget fick säga någonting. Resursmässigt, både vad det gällde skobidrag och liknande, var det skillnader och där mötte jag min första [orättvisa] att ”det här är inte okej” och vi var så arga många gånger. När det var fråga om träningsläger på våren så kunde herrarna dra långt bort och ha väldigt mycket förbetalt. Vi fick kämpa med våra lotter och det vi drog in skulle gå till huvudkassan. Jag vet att när vi skulle åka iväg första gången så hade vi en särredovisning där vi lite dolt försökte få in mer pengar.

Intervjuare: Ja det här är kanske talande även för vår tid i en del klubbar i alla fall, men hade ni någon annan strategi? Påverkade ni styrelsen eller försökte få in någon representant där?

Ja, jag vet att vi hade någon tjej som var med men hon blev alldeles för ensam och hon var ju, vad ska vi säga, hon var tapper men hon fick egentligen bara skit för det. Hon fick ingen utdelning.

Intervjuare: Jag tänkte på det här med fördelning av resurser och hur man motiverade det från styrelsen, vad fanns det för argument? Var det en högre division?

Ja, det var det som de hävdade då. Men sen förstod jag mycket senare att hade vi gått ihop och fört den [kampen] mer strategisk så hade det blivit svårt för föreningen. Om vi hade gått till kommunen och sagt att ”så här går det till i vår förening” - då hade inte kommunen stöttat på samma sätt. Det hade varit ohållbart. Det tror jag i alla fall. Men jag var inte mogen på det sättet då, att jag förstod inte hur vägen var framkomlig utan det var mer att ”så här är det, så här dåligt är det.” (Intervju 11)

Traditionens makt är stor. Verksamhet rullar på enligt givna mönster. Är du ny blir du kanske varse traditionens skilda villkor samtidigt som dessa kan vara svåra att påverka. Det tycks finnas en tröskel i att åtgärda orättvisor när du är ny i en (större) förening. Det krävs både medvetenhet

(problem- och lösningsinsikt) och, förstås, mod för att agera. En del i denna utmaning är att personer, som varit med länge i en förening eller ett förbund, tycks bli ”förblindande” och kan få svårt att se orättvisor av olika slag:

De yngre kvinnorna har banat väg för att man säger: ”Jamen det är inte okej att det bara sitter vita medelålders män i varenda jädra styrelse. Det är faktiskt inte det.” Så från att frågan har varit en icke-existerande fråga så är den i allra högsta grad med nu. ... Någonstans så inser vi att vi behöver de här, det behöver vara annorlunda, men de finns inte ens med i valberedningars kretsar. Det är ju ett gigantiskt jobb att se till att de människorna ens kommer med på deras listor. (Intervju 1)

Om problemet identifierats till att vara att män är överrepresenterade i styrelser, så uppkommer nästa problem: att hitta kvinnor och andra som finns *utanför* föreningens sociala nätverk. Denna utmaning gestaltas i citatet ovan. Det är lätt att söka och rekommendera personer som finns i den egna umgängeskretsen och då, som samma intervjuperson säger, hamnar styrelsen och valberedningen lätt i ”ond cirkel”.

Den yngre generationen framstår som en del av lösningen men vissa intervjupersoner menar också att de är en del av problemet och att detta inte löser sig av sig självt. På samma sätt som genus skapar ålder, som identitetsfaktor, en komplexitet och framstår både som möjlighet och hinder. Yngre människor anses inte göra saker av plikt idag utan undrar mer vad miljön har att erbjuda dem (Intervju 1 och 14). Det gäller då att skapa nyfikenhet och en drivkraft inom rörelsen för att få dessa människor att vilja vara en del av den. Vilka mervärden ger idag ett styrelseuppdrag exempelvis en ung kvinna (när verksamheten dessutom riskerar att hantera hennes sport orättvist)? Här finns en oro bland intervjupersonerna att argument av typen ”Du behöver gå dit för att du behöver hjälpa andra”, inte fungerar. Dessutom får också benägenheten att driva en jämställdhetskamp i en mansdominerad förening betraktas som låg – en medlem byter kanske hellre förening i stället för att bråka med eller hantera konflikter i föreningen.

Det finns också två aspekter av problembeskrivningen som framkommer mer implicit. Det ena handlar om medvetenheten om att något är orättvist och inte okej där du som utövare kanske tidigt lär dig att din verksamhet inte räknas eller är värd lika mycket som andras i föreningen. Detta går att se som en slags vanans makt som implementeras i det egna synsättet. Symptomatiskt för denna makt är att den blir synlig och upplevs

som orättvis först i efterhand. Därmed sagt så är det inte primärt representeranter inom idrottsrörelsen som ska lösa idrottsrörelsens utmaningar. Förändringsagenterna behöver rekryteras *utifrån* och vilja komma in i rörelsen och förändra den. Det vill säga, personerna som verkar inom en förening tycks på ett sätt vara i behov externrekrytering för att få bukt med hinder för jämställdhet. Detta synsätt följer delvis med kvoteringsmetoden. När kvinnor rekryteras skapas därför mer eller mindre uttalade förväntningar på dem att "lösa" jämställdhetsproblemen:

När jag blev invald i förbundsstyrelsen så blev det förväntningar från alla håll: "Vad bra, en tjej till in där, det är precis sån"t som behövs". Jag tolkar det som att jag också då ska bära jämställdhetsfrågan. Men jag är ju inte där för att jag är bra på jämställdhet! Jag är ju där för att jag är den jag är och, som jag tycker i alla fall, har min bakgrund i fotbollen och kan den utifrån mitt perspektiv. Jag är inte alltid så bekväm i att få den ryggsack: "Skitbra, nu blir det ordning, nu blir det jämställt med pengar i rörelsen" och så där. (Intervju 7)

I många organisationer tycks det finnas en uppfattning om att det är primärt kvinnor som ska lösa jämställdhetsfrågan. Det finns flertalet aspekter som utmanar föreställningen om att de kvinnor som rekryteras ska lösa och bli bärare av jämställdhetsfrågorna. En aspekt är att de kvinnor som tar sig an ett uppdrag dels "accepterat" normen och därmed inte aktivt är intresserade av att utmana den, dels är vana vid att vara relativt ensamma som kvinnor via erfarenheter i till exempel yrkeslivet (Intervju 2, 10 m fl). Detta påverkar också förhållningssätt till och förmågan att se makt:

Intervjuare: Men har du någon gång känt dig förfördelad på grund av att du har varit kvinna? Eller har du till och med fått fördelar för att du har varit kvinna?

Nej, jag har aldrig tänkt i de här banorna, men det kanske också är för att jag har jobbat som chef [i en mansdominerad sektor] under väldigt många år. På alla ställen jag har varit så har det varit väldigt kort kö till damtoaletterna, om jag uttrycker mig så. Jag har aldrig behövt tänka tanken att jag på något sätt skulle bli åsidosatt utan jag har alltid sett till att prata för mig och inte på något sätt göra skillnad på att jag pratar med en högt uppsatt person utan vi är alla människor. Den parollen har jag alltid levt efter ända sen jag var liten, så jag har aldrig känt att det är skillnad, att det är "vi och dom" eller någonting sådant. Jag tror att det kanske har varit till min fördel också och att jag kommit in i de här olika styrelserna och bara jobbat på, inte varit försiktig och tänkt och trott att "ingen kommer och lyssna på

mig för att jag är kvinna.” Jag har aldrig haft de tankarna någonsin! (Intervju 10)

I citatet framkommer vad som inom forskningen, i korthet, kallas en liberalfeministisk syn på individens förmåga. Genom individuellt självförtroende, kompetens och ett sätt att se på andra människor som ens likar, skapar du inflytande, får tillgång till styrelserum och blir attraktiv att samarbeta med. Samma intervjuperson fortsätter och ser här skillnader i mäns och kvinnors attityder och självförtroende:

Jag tror tyvärr att det är vanligare att tjejer inte riktigt tar för sig och tror på sig själva i bemärkelsen vad de har för utbildning och kompetens. Man skriver ner sig själv medan, nu generaliserar jag, en kille har lättare för att slå sig på bröstet och gärna spär på lite mer istället. Det där skulle jag vilja att vi kom bort ifrån och att tjejer tror på sig själva mer, att de gått vidareutbildningar inom ledarskap inom vilken idrott det än må vara. Att man fortsätter i den utbildningsstege som finns och satsar om man brinner för det och att inte lägga skorna på hyllan, för man tror “ja men, nu passar jag inte längre som ledare.” (Intervju 10)

Individer har ett stort ansvar. Men makt, i termer av ekonomiska och kulturella strukturer, opererar även på andra nivåer. Andra intervjupersoner pekar på strukturerna och att det är där förändring måste ske:

Det är en otroligt traditionell rörelse [Svenska Fotbollsförbundet] som är trögrörig. Strukturen hittills har gjort det väldigt svårt för arbetande mammor och kvinnor att vara med i de här kommittéerna och i hela verksamheten för att kunna påverka. Vi behöver förändra på vilka tider man lägger saker och ting och hur man utnyttjar tekniken. (Intervju 11)

Jag tror det fortfarande handlar om strukturer. Jag tror inte det handlar om illvilja eller så (...) Det finns begränsningar inbyggt i strukturen som jag tror att alla förstår, men hur man kommer åt att ändra på det är en annan fråga. (Intervju 7)

En risk med att förskjuta problemet och därmed ansvaret till strukturerna (bortom individerna) är att det blir svårintagligt och diffust. Vem har ansvar för en tradition? Samtidigt som strukturen har begränsningar finns också inbyggda möjligheter i dem – vad riskerar att förloras om de då förändras? Detta är svåra frågor att svara på i ett enskilt styrelserum. Förmodligen ser också problemen olika ut i olika sammanhang och situationer och ligger någonstans mellan individ- och strukturnivå. Ett förändringsarbete bör med andra ord ta sikte på både individer och strukturer. Framförallt behövs en övergripande strategisk plan för detta arbete som

underlättar för enskilda styrelser på lokalnivå. Detta skulle kunna ses som en slags styrning för ökad självstyrning.

En viktig struktur i sammanhanget är den internationella kontexten där förbund, politiska institutioner och näringsliv i stor utsträckning dominerar av män. Här kan svenska förbund ha stor betydelse menar en intervju-person:

Det är fortfarande så att i väldigt många kulturer så har man en helt annan syn på jämställdhet än vad vi har, vilket innebär att det finns utmaningar i olika delar av världen där flickor och tjejer inte kommer i åtnjutande av idrotten på samma sätt som män och pojkar. Det är klart att vi ur det perspektivet har en viktig roll som pådrivare att stimulera utvecklingen i de här länderna. Där är kanske en av vår viktigaste internationella roll. (Intervju 12)

Varje idrott verkar i en mer eller mindre internationell kontext där regelverk, träningsmetoder eller andra typer av kulturella ”strukturer” påverkar idrotten nationellt och lokalt. Inte minst påverkar de internationella förbunden de ekonomiska villkoren. Här är det, precis som intervjupersonen också exemplifierar, viktigt att se hur ekonomisk fördelning och tillgång till resurser hänger ihop med kulturellt erkännande och status: ett starkare och starkare egenvärde och att det kommer mer och mer sponsorer (Intervju 12). Trots att förändringar sker anser somliga att vägen till en rättvis idrott är lång. Apropå de ekonomiskt skilda världarna så säger en av intervjupersonerna: ”Det ligger underförstått att, rent krasst, damerna är inte lika erkända som herrarna helt enkelt.” (Intervju 4).

Skillnaden i ekonomisk och kulturell status gör också att förtroendeuppdrag kopplade till exempelvis herrelit- respektive damelitföreningar uppfattas olika och, vilket är viktigare, villkoras av olika resurser. I kortet kan ett förtroendeuppdrag i en damelitförening innebära mer ideellt arbete än i en herrelitförening eftersom anställd personal och andra resurser saknas: ”Det är prestige att sitta i en styrelse, till exempel i en herrallsvensk klubb ... Det är ju mer pengar där, allt är mer inom herr.” (Intervju 20). Detta betyder inte att förtroendeuppdragen inom herreföreningar inte är arbetsintensiva. En av de intervjuade berör detta och menar att:

Om man tittar på de poster jag har haft så kan man inte ha ett 9 till 5 jobb eller ett vanligt arbete. Man måste ha frigjord tid så att man kan lägga ner lite tid på att sköta det där. Det går inte bara kvällar och helger. Det leder till att det finns en viss kategori som kan ta sådana ideella uppdrag av den här digniteten, som ordförande i ett distriktsförbund eller styrelseledamot i

en större idrottsförening. Det kräver att man har tid över, att man har uppnått pensionsåldern så att karriären är i dalande. Kvinnor har inte den ekonomin och de har inte den positionen. (Intervju 5)

Intervjupersonen pekar på samhällsliga strukturer (ekonomi, utbildning mm) som skapar olika förutsättningar för kvinnor och män och förlägger därmed problemets orsaker utanför den idrottsliga kontexten. Det stämmer förvisso att kvinnor ägnar mer tid åt omsorgsarbete, tar ut mer föräldrapenning osv (Alsarve, 2021). Detta ämne, samhällskulturella normer och "tillgänglighet", berördes i andra intervjuer och vissa förtroendevalda menade att de var beroende av chefens "goda vilja" för att få möjlighet att åka iväg på möten och andra ideella uppdrag. Variationen i villkoren avspeglades också vid bokningen av intervjuer då vissa var tillgängliga dagtid medan andra endast kunde bli intervjuade sena kvällar. Ett annat sätt att se på engagemanget är att kvinnor anses vara mer noga med sin (fri)tid än män:

Det är svårt att hitta några [kvinnor], dels styrs det av att de inte är tillgängliga eller intresserade, dels inte har den erfarenheten. Om de har kompetensen så har de fullt upp. Det finns inte det stora urvalet som finns bland män. Sedan är kvinnor mer noga med sin tid än män och därför tackar de ofta nej. Män har lättare att hoppa på någonting än kvinnor som inte chansar i samma utsträckning. Jag vet inte om det stämmer riktigt. Min erfarenhet är i alla fall att det är svårt att hitta kvinnor som vill kasta sig in i ideella uppdrag. De som är kompetenta sitter hårt till i näringslivet och är inte sugna på att lägga den tiden. De ser kanske inte den prestige som möjligtvis män gör. Det är jättesvårt att hitta kvinnor som vill, det är det. (Intervju 5)

Föreställningen om att kvinnor är mer noga med sin tid framställer, å ena sidan, kvinnor som "klokare" än män som i sin tur framställs som "slarvigare" eller mer "chanstagande". Å andra sidan riskerar denna föreställning att bekräfta stereotyper kopplade till kvinnlighet och manlighet med kvinnan som i första hand till exempel prioriterande yrke, familj, hem och omsorg – vilket i slutändan kan ses som faktorer som legitimerar den rådande ordningen – ett så kallat diskursivt motstånd (Knoppers et al., 2021). Detta kan spå på en föreställning om att det är kvinnornas egna ansvar att fatta andra beslut om en förändring av representationen i styrelserummen ska åstadkommas. Å andra sidan riskerar en kvinna, som prioriterar ett ideellt engagemang före familj, hem och barnomsorg att möta motstånd *utanför* idrotten då hon, som mamma, kanske inte anses engagera sig tillräckligt i sina egna barn och i familjens relationer. På detta sätt

riskerar kvinnor i större utsträckning att hamna i kläm mellan olika förväntningar på ett sätt som sällan drabbar män i snarlika situationer.

Istället för att bryta mot och göra upp med normer kring traditionell, heterosexuell kvinnlighet (och manlighet) vilket ett djupgående förändringsarbetet tycks kräva (jfr Fraser, 2003), kan det vara "bekvämt" att befinna sig inom dessa normgränser och leva upp till omgivningens förväntningar. Som ensam kvinna i ett styrelserum har du kanske alla mäns uppmärksamhet. Normen, som en av intervjupersonerna berör, kan också bestå i att framstå som "snygg" och "attraktiv" inför männen (Intervju 5). Detta kan ses som en effekt av patriarkal makt där män "lär sig" att hålla varandra om ryggen (i så kallad *homosocialitet*) medan kvinnor lär sig att inte ta plats:

... att ha en kvinnlig styrelseledamot som är stark och så kommer en kvinnlig distriktschef. Jag hade ett sådant exempel, då slåss båda om vem som är bäst. De är vana vid att det endast ska vara en kvinna som ska styra. [Skrattar] ... Män kan vara två stycken där uppe på toppen, men kvinnor kan bara vara en för de är vana vid att; "det gäller att vara snyggast här". De har en rivalitet som de måste klara av. Så jämställdhet är inte bara ett manligt problem det är också ett kvinnligt problem. (Intervju 5)

Citatet gestaltar hur jämställdhetsutmaningen spänner över individer och strukturella normer (t ex "att vara snyggast"). Ett sätt att lösa detta "problem" vore att rekrytera fler kvinnor och kanske ersätta rivalerna. Detta löser symptomen men kanske inte de strukturer som orsakar problemet och vad som kulturellt erkänns som "kvinnligt". På detta sätt säger exemplet kanske mer om männens föreställningar om kvinnor och de utmaningar som detta skapar i formandet av en jämställd praxis.

Slutligen gäller med andra ord att lokalisera var problemet hör hemma, vilka orsaker det har och var förändringsarbetet bör fokusera. Detta är spaningsarbetets viktigaste ambition: att försöka identifiera och genomskåda grundproblemet! Detta är också det svåraste eftersom vi är så påverkade av de strukturer och normer vi är uppvuxna med och har vant oss vid – trots att de reproducerar orättvisor genom att premiera vissa och marginalisera andra. Enstaka projektsatsningar löser inte grundproblemen, tvärtom kan uppkomsten av varje nytt inkluderingsprojekt tolkas som att behovet fortfarande finns och att grundproblemen kvarstår:

...det faller sig inte naturligt och det blir besvärligt och det blir svårt. Vi kan ta [Projektamn i idrotten] som exempel. Det är ett behjärtansvärt projekt och ibland måste man sätta fokus på vissa saker. Men om det ska leda

till något [en förändring – min anm.] på riktigt så kan vi inte ha separata projekt hela tiden. Då jobbar man på fel sätt! Så vad är det stora problemet till att kvinnor inte engagerar sig i idrotten på samma sätt som männen gör? Man måste ställa rätt frågor och det är så himla lätt att man jobbar på med ett projekt och det ser bra ut en tid. Men eftersom strukturen i grunden inte ändrar sig i den takt som skulle behövas, så kommer det att falla ur igen. Jag är helt säker på det! Det leder inte till riktigt rätt saker i det långa loppet. Sen är det återigen behjärtansvärt och det kommer på agendan. Men det måste integreras och bli mer självklart att jobba med det på något sätt. (Intervju 7)

Det är detta Nancy Fraser m fl också visar i sin forskning. Svårigheten med att identifiera problemet kan kopplas till förmågan att ställa rätt frågor. I citatet ovan framkommer detta och det som flertalet andra intervjupersoner berör gällande implementeringen av jämställdhet och genusperspektiv i den egna organisationen: Konsten att få något som ännu inte är självklart att bli självklart. Utmaningen och ojämställdhetsproblemet har alltså flera lager där dess minsta beståndsdel handlar om att få rörelsens individer, dess enskilda kvinnor och män, att vilja förändras *på riktigt*:

Intervjuare: Om vi kommer in på frågor som jämställdhet och styrning. Vad betyder jämställdhet för dig och hur jobbar ni med de frågorna idag?

Oj! Jämställdhet är att tjejer och killar ska ha lika förutsättningar när det gäller utövandet av idrott. Generellt ska vi ge samma möjligheter. Jag bortser från den ekonomiska biten för den tycker jag är en annan del i det hela... Vi har fortfarande en väldigt lång väg att gå. På de här 40 åren tycker jag inte vi har tagit så många steg framåt tyvärr. Även om det hänt en del så hade jag förväntat mig mer när vi har jobbat i olika projekt som poppat upp och så de tvärdött. Vi har sagt en massa fina ord men sedan blir det inte så mycket av det. När man kommer till verkstad blir det väldigt viktigt att man, till exempel, sitter kvar på sina positioner och sådana saker. Jämställdheten är något som jag tycker män ska driva mer än kvinnor i olika sammanhang... Det tycker jag är a och o. Jämställdhet är maktfråga... Det är jätteviktigt att kvinnor kommer in i ledande befattningar... Nu var det många ord, men jag ser det som resursslöseri att inte nyttja kvinnor på och inte ta tillvara den kvinnliga kompetensen på ett bättre sätt. (Intervju 27)

Citatet visar hur intervjupersonen kretsar för att inte säga vacklar mellan ojämställdhetens kulturella tradition och resursmässiga dimensioner och svårigheten att peka på konkreta förändringsområden. Med andra ord

så behövs en sammantagen tydlighet och beslutsamhet som konkretiserar jämställdhetsarbetets syfte (svar på frågan varför) och riktning.

Ideal bland förtroendevalda och styrelserepresentanter

Vad kännetecknar då en ideal ledamot enligt intervjupersonerna? Svaren visar den komplexitet som kännetecknar ett förtroendeuppdrag och som i viss utsträckning kan liknas vid en slags företagsledning där du tillsammans med övriga ledamöter förväntas organisera, leda och styra verksamheten utifrån en verksamhetsplan och ett identifierat mål. En väsentlig skillnad är att insatserna bygger på ideellt engagemang. Därför bör glädje genomsyra all verksamhet, menar de flesta intervjupersoner. I princip alla intervjupersoner pekar också på adekvat kompetens, ett intresse och engagemang för sporten och en vilja att förändra något. Samtidigt är det viktigt att också vilja vara i en demokratiskt orienterad miljö och att kunna se olika frågor ur olika perspektiv:

Engagemang, ha en drivkraft och för mig är det otroligt viktigt att vara påläst, om det nu kan vara egenskap. Det är viktigt att man själv tycker det är viktigt att vara påläst. Och sedan är det viktigt att man är lyhörd, att man inte sitter [i styrelsen] för sin egen saks skull utan att man sitter där för att man ska göra nytta för någon annan eller driva utveckling åt våra föreningar ... Det ska bli så bra som möjligt för våra föreningar. Nej, inte den där kostymen, det är inte viktigt, utan det är arbetet som görs som är viktigt. (Intervju 15)

Några menar att det är allmänbildande att medverka i en styrelse och att du lär dig viktiga saker om hur samhället och människor fungerar samt vad som krävs för att påverka och samtidigt ha ett ansvar. Som individ är det alltså, å ena sidan, utvecklande vilket i sin tur kan ses som ett ”egoistiskt” motiv till att engagera sig. Å andra sidan, menar de flesta intervjupersoner, agerar inte en ideal ledamot i egenintresse, utan ”altruistiskt” med föreningens bästa för ögonen. Det gäller då att vara lyhörd för vad medlemmarna vill men samtidigt vara strategisk och kunna jämkla mellan medlemmarnas olika intressen. Denna, något mer övergripande eller visionära kompetens, kopplas primärt till ordförandepositionen. Ordföranden är den som bör ha visionen och föreningens syfte tydligast för ögonen och sedan få övriga ledamöter och ledare med sig på resan:

Ordföranden behöver kunna peka ut, 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 eftersom en ord-

förande, för mig, behöver vara litet mer visionär och mer kommunikativ för att både se ett mål framför sig, men också skapa ett gemensamt mål för människorna som är med i den här verksamheten (Intervju 1)

När det gäller den ideala styrelsesammansättningen menar de flesta att olika kompetenser ska finnas representerade här, och att visionärer kompletteras med praktiker som får saker och hända. Vissa understryker att du inte ska "sitta" i en styrelse utan vara "aktiv" i en styrelse (Intervju 10).

Det ska finnas de olika synsätten 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. Det är viktigt att den [styrelsen] inte är för homogen utan att man kan vrida och vända på frågorna. Det ska gärna finnas någon som har en avvikande åsikt som tvingar oss andra att vrida och vända ett varv till för att verkligen komma till ett så klokt beslut som möjligt. (Intervju 11)

Olika bakgrunder och erfarenheter ses alltså som optimalt för att fatta kloka och välgrundade beslut. Andra menar också att ansvarsfördelning och att ges utrymme att driva "sina" frågor är centralt (Intervju 17). Beroende på resurser och antalet anställda kan också styrelsemedlemmarna, genom att delegera arbetsuppgifter till kansliet, få olika funktioner och ansvarsområden. På detta sätt är det en stor skillnad i att styra en förening i jämförelse med ett förbund (Intervju 18). Lyhördhet liksom prestigelöshet återkommer i flertalet intervjuer. Andra ringar in de strukturella svårigheterna i att åstadkomma den eftersträvaransvärda blandningen vilket återskapar utmaningarna från föregående tema.

När du är tjej så är det alltid svårare med småbarnsåren... Du vet tjejen gör mer än killen... Och många av de som är i min ålder har ju samma uppfattning, att det gärna är uttalat att tjejen ska göra mer. Det är svårare att åka hemifrån på kvällarna för möten och så vidare om man har yngre barn. (Intervju 4)

Idealet om olikheter har alltså strukturella hinder men det råder en förvånansvärd enighet om att den optimala styrelsen består av en mixad och blandad skara människor med avseende på kompetens, ålder, kön och etnicitet.

Lagidrottens kvinnor som förändringsagenter

Det är svårt att kringgå de utsagor som gestaltar hur förväntningar läggs på kvinnor att förändra ojämställdheten och att denna orättvisa, till ex-

empel, inte ses som ett ansvar för hela organisationen. Forskning visar att kvinnor i mansdominerade miljöer hamnar i en slags fälla eller paradox. Ett annat sätt att uttrycka paradoxen är att kvinnor blir fångar i sitt kön medan män, vilket forskningen också visar, framstår som könlösa eller universella. Dessa resultat uttrycks på lite olika sätt i intervjuerna och sätter fingret på ett svårlost dilemma. Flera av intervjupersonerna har varit aktiva och engagerade inom idrotten under väldigt lång tid. Idrottsengagemanget har haft stor betydelse i deras liv. Detta skapar, på gott och ont, en "bias" eller en slags blindhet inför villkoren. En intervjuperson berättar hur hon redan som barn köpte mansnormen. Hennes berättelse gestaltar hur makten kan fungera förtryckande utan att nödvändigtvis uppfattas som nedvärderande eller hotfull:

Om man har varit i idrottsvärlden 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. Min man är hundra gånger bättre än jag på att se de här felen i normerna och 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 de publicitet här damerna" till exempel. ... Man är glad så länge ingen spottar på damidrotten och det är väl märkligt? Man är fast i en norm som man någon gång har köpt och den är för svår att komma ur även som tjej. Så skulle jag vilja säga. (Intervju 2)

En slutsats av detta, som andra intervjupersoner också beskriver, är att de kvinnor som finns inom rörelsen och som "accepterat" normerna inte ser sig själva som förändringsagenter som ska öka jämställdheten. På sätt och vis har de ju blivit framgångsrika inom den rådande kulturen. Flera kvinnor beskriver hur de upplevt hur förväntningar lagts på dem när de blivit invalda i en styrelse om att de nu ska lösa ojämställdheten – när de i själva verket inte alls är särskilt intresserade av dessa frågor.

Kvinnor vill ju vara en självklar del av idrottens gemenskap. Att flertalet accepterar dess normer är därmed inte så förvånande. Citatet nedan kommer från en kvinna som både riktar kritik mot och samtidigt har förståelse för andra kvinnor som "fogar sig" i normen att vilja vara omtyckt av männen.

Jag tror inte att man riktigt förstår att det är det som händer, utan man bara "nej, nej". Man vill ju gärna vara omtyckt bland männen som kvinnan, för det är norm. 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 och vara på samma sätt och anamma beteendet istället för att faktiskt se att

”det där är inte okej”. Det har jag sett händer ibland. En del tjejer blir den här ”lilla gumman”, för att man blir omtyckt och blir accepterad i den här gruppen. Man vågar inte sticka ut och säga ifrån och vara sig själv, utan anpassar sig istället eller slutar. (Intervju 19)

Att våga säga ifrån och emellanåt skapa dålig stämning är förstås en stor utmaning som kräver mod. I förändringsarbete kan dock detta vara nödvändigt för att påvisa orättvisa normer eller strukturer. En enklare och mindre problematisk väg är att anpassa sig och skratta med i diverse skämt. Det finns dock en risk i att sätta sig över de subjekt som behandlas i resonemanget. En del intervjupersoner blir mer specifika och ringar in den manliga ”machokulturen” som det egentliga problemet:

Intervjuare: När du säger macho... vad är det mer konkret, om vi tänker en styrelse... hur uttrycks det här machoidealet?

Min bild av macho är det manliga överhuvudtaget. De manliga besluten kanske inte alltid fattas i det demokratiska rummet utan kanske har fattats av andra skäl bakom kulisserna om man säger så, i andra sammanhang, och där jag upplever att män ibland stöttar män oavsett. Det är inte sakfrågan alltid, utan män stöttar män för att man ska stötta män. (Intervju 27)

Citatet pekar på att ”det manliga överhuvudtaget” behöver förändras inom idrotten, liksom de sätt på vilka en del beslut fattas. Nancy Fraser ringar detta behov också där utgångspunkter för hur vi förstår kvinnor/det kvinnliga och män/det manliga överhuvudtaget behöver utmanas och förändras. Kvotering har setts som en framgångsväg men hur ser intervjupersonerna på denna metod?

Förändringsforcering och kvoteringens för- och nackdelar

Jag tycker det är korrekt att man till exempel i Riksidrottsförbundet sätter krav över hur styrelser ska vara sammansatta i deras medlemsorganisationer. Jag tror att det är nödvändigt och för att bryta det dominerande manliga över kvinnliga så krävs det kvotering i någon form. Jag tror det också måste vara en samverkan mellan en aktiv handling, att rekrytera ledare från olika kategorier och båda könen, för att man ska få en förändring. (Intervju 26)

En föreställning är att jämställdhetsfrågan löser sig av sig självt och att vi med hjälp av förändringarna inom skolan och i samhället i stort, successivt och för varje generation, närmar oss målet om ett rättvist och jämställt samhälle. Samtidigt finns en frustration över den långsamma föränd-

ringstakten och insikten om att inget, egentligen, löser sig av sig självt om ingen tar tag i problemen:

Jag tycker det är svårt för att jag förstår att en del av det tar tid och bara genom att det blir generationsbyte så kommer vissa delar lösa sig av sig självt. Jag har stort förtroende för den yngre generationen som kommer nu, de som är 20 år. Men så länge kan man inte heller vänta, så jag tror att det man behöver göra är att hitta några verktyg för att forcera den här förändringen, att köra en kvotering. Och då, om jag ska vara ärlig, så vet jag inte varför man pratar om att ha jämnare siffror, utan i stället lägga sig på 50/50. (Intervju 3)

När det gäller kvotering framträder en tudelad bild som tidigare forskning också identifierat. I korthet innebär detta att ingen vill bli invald på grund av sitt kön utan snarare på grundval av sin kompetens. Samtidigt uppfattas kvoteringen som en viktig metod för att skapa förutsättningar för en jämställd styrelse på ett mer strukturerat och forcerat sätt. Förenklat uttryckt så är målet att könet inte ska ha betydelse men för att nå dit behövs en kvotering som tillskriver könet betydelse. Så här säger en av intervjupersonerna:

Jag är ju inte så mycket för kvotering själv och hatar när nån säger, ”ja du får vara med för vi behöver ha en kvinna.” Jag hatar det för jag känner att jag vill vara med för att de tycker jag är bra. Men, ja, det kanske inte har funkat tidigare och då kanske man får göra på det sättet då. (Intervju 1)

Förändringen forceras och kvotering blir på detta sätt ett ”nödvändigt ont”. Kvoteringen bottnar i en frustration över den långsamma förändringstakten. Men uppnåendet av jämställdhet är mer komplext än så och andra intervjupersoner menar att styrelserummets jämställdhet beror på så mycket mer än själva representationen och betonar andra aspekter av dessa maktrelationer:

Jag vill tona ner att det här med att ett antal män och kvinnor är ett sätt att visa att det är viktigt och att man istället räknar chefspositioner och de inflytelserika positionerna. Det tycker jag är viktigt. Man måste räkna maktpositionerna. Du måste ändra i strukturen. Sedan får jag höra att, ”ja men det finns inga kvinnor”, eller ”men det måste ju komma upp kvinnor från föreningarna så att vi kan välja in dem”, säger man uppifrån. Men det är inte så, då kan vi hålla på i fyrtio år till innan det händer. Det är just det att vi måste hitta - andra vägar att rekrytera in dem. Vi får headhunta in bra kvinnor för att vi ska kunna skapa det här ”flowet”. (Intervju 5)

Intervjupersonen kommer här in på strukturerna och hur själva valsystemet och den demokratiska infrastrukturen är uppbyggd. Intervjupersonen föreslår exempelvis att vissa kvinnor ska kunna föreslås av valberedningen "utanför" dessa demokratiska ramar. Något hårddraget betyder detta att en odemokratisk handling uppmuntras i syfte att främja demokratin. I SvFF:s styrelse har representationen länge varit baserad på geografisk spridning, där bredd- och elitorganisationer också ska vara representerade. Den enda "fria" tillsättningen tycks vara ordförandepositionen. Valberedningens handlingsutrymme är med andra ord minimalt och kandidaterna föreslås ofta av distrikten eller intresseorganisationerna. Den föreningsdemokratiska infrastrukturen skapar med andra ord sega strukturer eller stabilitet som, till syvende och sist, bottnar i medlemmarnas vilja och intresse. Idrottsrörelsens demokrati kan både konservera rådande maktstrukturer utan att fullständigt låsa fast dem. En förändring kräver förankring och medlemmarnas förtroende där exempelvis nya stadgar successivt ska röstas igenom. Omvänt formulerat så riskerar beslutet om kvoterings att köra över medlemmarna eller gräsrotterna. Detta kan få konsekvenser på längre sikt som rörelsen bör vara vaksam över.

Många föreningar och förbund är uppbyggda på detta sätt där en förtroendeväld representerar och har medlemmarnas förtroende och samtidigt ingår i styrelsen för *hela* verksamheten. Detta "dubbla" uppdrag riskerar att skapa intressekonflikter men behöver nödvändigtvis inte göra det. Ordförandepositionen är oftast, formellt sett, frikopplad från denna typ av representationsroll men kan förstås ha starkare informella sympatier för vissa delar av verksamheten än andra. Ett spännande initiativ som intervjuerna visar är att det i olika kommittéer anammas ett tvådelat, jämställt "ordförandeskap" eller ledarskap. Detta uppskattas enhälligt av intervjupersonerna då det exempelvis innebär att arbetsbördan fördelas samtidigt som det alltid finns någon att diskutera och bolla knepiga frågor med. Kanske är den framtida lösningen snarlik på förbunds nivå?

En annan intervjuperson exemplifierar hur styrelsen, genom att göra rätt rekryteringar, har lyckats få jämställdhet och mångfald att genomsyra hela verksamheten – utan kvoteringsprinciper:

Jag uppfattar att vi i stort sett har vi de kompetenser som behövs "in house" i styrelsen. Det innebär också att vi har tillsatt ett antal arbetsgrupper som jobbar med olika frågor. Men jämställdhet och mångfald, det är mer grundläggande värderingar. Vi har liksom inte en särskild mångfalds- eller jämställdhetsgrupp eller nånting. För oss är det så självklart och jobba med de här frågorna. (Intervju 25)

Citatet tycks gestalta en styrelse som på något vis lyckats utmana och förändra organisationsstrukturerna. Strukturernas konserverande och förändrande potential behandlas i nästa avsnitt.

Strukturer och kulturer som bevarande och förändrande kraft

Om jag sitter som yngre tjej bredvid en man, som är 15 år äldre så förväntar sig folk att det är han som är den viktiga i rummet. (Intervju 3)

Fotbollen är en mansdominerad värld. Det får man säga vad man vill om, men så är det fortfarande. Jag tror att det kommer att vara så ett tag till. Kvinnor tar marknadsdelar men det går inte så fort som män vill påskina. Damfotboll kommer att växa men det går inte så fort som man skulle vilja. ... Det är ju fortfarande så att det är män som styr. (Intervju 5)

Vid intervjuerna ställdes frågor om makt och hur denna kunde uttryckas i styrelserummet eller i andra sammanhang. Makt, i sina olika skepnader, har en förmåga att både bevara och förändra strukturer och är på olika sätt svår att överhuvudtaget kringgå (Connell, 2005; Connell, 2003; Howson, 2006). Uppfattningarna om makt varierar liksom utmaningarna kopplade till makt i styrelserummet och inom rörelsen i stort. Flertalet intervjupersoner pekar dock på "strukturen" och själva "kulturen" och dess maktgredienser.

Intervjuare: Vad betyder jämställdhet för dig, om vi börjar där?

Ja, alltså det betyder väl egentligen att alla som vill ... ska få delta i den sportliga verksamheten, och alla som vill leda i den verksamheten ska också få möjlighet att leda. Och om man med jämställdhet menar fördelningen av arbetsuppgifter och rätt att delta mellan könen så anser jag ju att den ska vara likvärdig. Det beror på i vilken utsträckning antalet ledare är jämnt fördelade och det är ju beroende på väldigt många faktorer... Sedan har jag lite andra synpunkter på vad är som gör att det har varit en manlig dominans. Detta beror till stor del på att fotbollen under väldigt många år har varit en manlig aktivitet i de allra flesta länder i Europa. Där har Norden kanske varit föregångare med att bedriva en bred flick-, kill- och damverksamhet tidigt. Det är ju inte så många ställen i Europa som till exempel har föreningar som har profilerat sig kring damverksamhet, utan ofta är damer och flickor ett bihang till herrverksamhet. (Intervju 26)

Intervjupersonen pekar omgående på de strukturella villkoren i den internationella kontexten och hur dessa, av tradition, påverkat och påverkar förutsättningarna för jämställdhet idag. Längre fram under intervjun åter-

kommer sedan intervjupersonen till den manliga dominansen i denna kontext:

Min uppfattning om varför kvinnor är underrepresenterade i till exempel föreningslivet eller på föreningsstyrelse eller i företagsstyrelser eller på andra sätt beror huvudsakligen på dominansen av manliga nätverk. Jag tror den historiska dominansen, som vi kan kalla det, därför också i vissa sammanhang skall brytas och då får man sannolikt använda metoder som kvotering för att kunna göra nånting åt det.

Samma intervjuperson ställer sedan kvoteringen mot principen om föreningsfrihet och landar i en nästan motsatt slutsats:

Men för mig är föreningsfriheten viktigare än, vad ska jag kalla det, jämställdhetsfrågorna, om det innebär att jämställdhetsfrågorna skulle omöjliggöra en enkönad förening till exempel. Det anser jag är den medborgarligen rätten som varje medborgare har, att organisera sig själv och sina fränder på det sätt man själv finner lämpligt. Däremot får man inte om man, till exempel, har verksamhet för båda könen, då måste båda könen vara representerade i alla nivåer i föreningen. (Intervju 26)

Den demokratiska principen om jämställdhet kan alltså stå i konflikt med den demokratiska principen om föreningsfrihet (som en starkt driven kvoteringsprincip riskerar att överrösta). Poängen här, ur ett maktperspektiv, är att all makt inkluderar *och* exkluderar. Det är därför det är så viktigt att formulera ett gemensamt svar på varför det är viktigt för en organisation att arbeta med jämställdhet, ett svar som samtidigt ringar problemet och konkretiserar arbetet. Närvaron av fler kvinnor aktualiserar dock det problematiska i rådande struktur:

Hela strukturen gör att det bara blir män, även om det inte är tänkt så.

Intervjuare: Jaa?

Tre, fyra män och så kommer det in en kvinna. Jag hårdrar nu men vi måste ändra hela strukturen, representationen och hur ledningen jobbar och hur du avlönar. Den strukturen som är nu i svensk idrott är gjord för att det bara blir män som kandidater. (Intervju 5)

Den svenska idrottsrörelsens föreningsdemokrati skapades i en historisk kontext då Sverige ännu inte infört allmän och lika rösträtt för kvinnor och män. Detta gör det kanske inte så förvånande att föreningsdemokratiska strukturer möjliggör manlig dominans där en man eller kvinna, kan vara ordförande i nästan ett halvt århundrade (Alsarve, 2014).

Intervjupersonen ovan pekar på a) förutsättningarna för representation, b) hur ekonomin fördelas och c) vad som kännetecknar ledningens styrning. Dessa tre områden kan sägas konkretisera vad "struktur" eller "kultur" är och gör. Det tycks också finnas något i dessa som attraherar fler män än kvinnor:

Lockelsen i att få vara en del av den här maktstrukturen kanske faller fler män i smaken än kvinnor eftersom strukturen och makten ser ut som den gör. Det kanske skulle kunna struktureras om så att makten breddas, att formerna blir annorlunda.

Intervjuare: Vad skulle du säga kännetecknar den här makten som lockar både pojkar, men också män? Vad är vinsten med att komma in i den där kulturen?

Ja, jag tror att det kan ha med hierarki att göra, att man har ett behov av att ha den strukturen. Då är man trygg och man förstår den. Det är lite mer rakt på och det är du som bestämmer. Sitter du högt upp så är det du som bestämmer och man får ju åtnjuta en del fördelar med ett uppdrag också. Det kan vara tufft och mycket att sätta sig in i, men det är klart att du får, ju högre upp du kommer, så får du röra dig i finrummet på något sätt, vilket också kan ge andra fördelar.

Intervjuare: Och vad betyder det, vad är finrummet?

Ja, finrummet kan ju vara landskamper. Du får åka med och titta på landskamp någonstans eller umgås med andra länders ledamöter. Alltså EM, VM och det kan finnas en drivkraft i det, men också drivkraften att faktiskt få vara en del av att fatta den här typen av beslut. Det är som att bli uttagen i landslaget fast i styrelserummet. (Intervju 7)

Denna typ av "finrum" får en bredare funktion då attraktionskraften och viljan att vara kvar och arbeta sig "uppåt" i en tänkt hierarki kan bibehållas. Att vara engagerad i en styrelse handlar förstås också om att anföras och axla ett förtroende från medlemmarnas sida. Som ledamot handlar det om att vidga perspektivet och i idealfallet ha hela idrottsrörelse bästa för ögonen. Detta kan vara svårt att efterleva i praktiken. Som ledamot har du förmodligen lång erfarenhet och ett stort nätverk inom idrotten, ett nätverk som ditt förtroende är beroende av. Att medverka i beslut som du då vet drabbar föreningar och personer du känner kan vara svårt. Sådana olika intressen riskerar att hamna i konflikt med varandra:

Till exempel det här med corona nu. Vi har fått fatta ett beslut att vi inte ska spela träningsmatcher på grund av att Folkhälsomyndigheten avråder

från närkontakt och fotboll innebär närkontakt. Då kan det finnas flera i vår styrelse som är väldigt engagerade i olika lag, där man ser att det kommer att påverka dessa väldigt mycket om de inte får dra igång och spela sina matcher. Vi ska i det här läget ta ett beslut kring fotboll och lyssna på Folkhälsomyndigheten. Vi ska inte tänka på de respektive lagen vi är involverade i och hur det påverkar dem. (Intervju 9)

Vissa av intervjupersonerna ville helst undvika själva ordet ”makt” till förmån för andra, kanske mer positivt klingande ord som ”ansvar” (Intervju 10). En annan menade att makten inte nödvändigtvis var kopplad till män, trots att de dominerar verksamheterna i stort, utan såg reproduktionen av maktordningen som mer eller mindre slumpartad:

Jag är inte heller så säker på att det var någon konspirationsteori med män bara. Jag tror bara inte det fanns med i tankebanan utan det blev så och sedan fortsatte det att bli så därför att man väljer sina likar och man känner sina likar. Så om någon frågar: ”Känner du nån?” ”Ja, jag känner Bosse. Bosse och jag gick i skolan ihop.” Ja, då blir det ju så. (Intervju 1).

En annan intervjuperson menade att makt ”kommer med respekt och kunskap” (Intervju 4). Den som kan sin sak blir lyssnad på:

Så att jag tycker nog att makt får man. Det ska man förtjäna på något vis liksom innan man kan få det. De [styrelsemedlemmarna] är ganska prestigelösa och det är ingen som är direkt maktgalen eller maktmissbrukare. Alla har nog sin makt, kanske man kan säga och sin kunskap. (Intervju 4)

Citatet ovan är intressant av flera skäl. För det första finns en slags dubbelhet i beskrivningen att makt är något du får (av andra) samtidigt som personen förtydligar att makt är något som förtjänas eller skapas via egna handlingar och erfarenheter. Makt är alltså något som skapas subjektivt, något som kan delas genom att bekräftas eller ges till andra. Makten uppstår i det relationella mötet mellan människor. För det andra kan makten vara osynlig eller implicit genom att personer med makt kan framstå som prestigelösa. Tidigare forskning har visat hur denna typ av handlingar är viktig för personer i maktpositioner – att visa sig på arenor bland gräs-rötterna. En tredje aspekt som citatet också tar upp är maktens olika ansikten, att den kan se olika ut och bero på vilken typ av kunskap personen besitter. Trots att makten, i vid bemärkelse, länge dominerats av män inom exempelvis fotbollen gestaltar citatet maktens relationella och relativa kännetecken. Det vill säga, makten är nödvändig att utnyttja för att åstadkomma förändringar men den kan också utnyttjas i bevarandet av rådande strukturer.

Hur snedfördelning kan konservera kulturer

Fotbollen är väldigt konservativ och man gör som man alltid har gjort och då händer det såklart inte så mycket. (Intervju 20)

Flera av intervjupersonerna pekar på kulturen eller strukturen som mansdominerad och att denna i sig villkorar förändringsmöjligheterna för ökad jämställd representation. Att konkretisera en kultur och dess konsekvenser i termer av makt och exkludering är dock svårt. Det kan handla om att valberedningen upplever sig vara bakbundna och sakna reellt inflytande, att de ekonomiska fördelningarna skapar orättvisa villkor på förhand eller att organisationsformerna reproducerar rådande maktordning.

Intervjuare: Jag tänker på hur makt uttrycks, gubbigheten som du nämnde. Finns det något problematiskt i den och i så fall vad är problemet med det där? Det jag vill åt lite grann är om det finns makt kopplat till kön och män?

Intervjuperson: Ja... det finns ju, det är nog den här gamla kulturen och det är nog så i alla styrelser i hela samhället. Det är ju män som har varit i dessa. Jag minns först gången jag var med på ett stort möte med [namn] för många år sedan då jag var ny som ordförande och min [namn] presenterade mig där. "Ja det här är vår nya ordförande" och du vet så många höjda ögonbryn som man såg då. Jag var liksom så uppmärksam på att vi var tre kvinnor i rummet. Alla visste vilka vi var direkt vilket i och för sig inte är fel ... det är inte många år sen det här ... Det är väl en gammal kultur, kan man ha en kvinna som ordförande? ... Det är ju det här när män är för mycket i grupp, när de blir för många så blir de lite, de stöttar varandra, de lyfter varandra och kanske är lite rädda för att släppa in kvinnor. Men så fort kvinnorna kommer in så är det ingen som tycker att det är fel egentligen. (Intervju 21)

Föreningsfriheten och -demokratin stipulerar att all förändring kräver förankring bland medlemmarna. Det vill säga, årsmötet beslutar om vilka som ska utgöra styrelse och vara ansvariga för verksamheten. Om förändringsarbetet drivs för hårt och saknar förankring, så kommer medlemmarna att rösta bort dig. Detta gör ojämställdheten till ett komplext och svår-föränderligt problem. Nedan följer två citat som gestaltar hur uppfattningarna kan skilja sig åt gällande fotbollens formering av intresseorganisationer:

Den saken har jag mest svårt att förstå är att vi har SEF och EFD och att EFD inte har samma resurser. EFD har inte samma möjligheter. EFD är förlorare från första början. Jag trodde ändå att Svenska Fotbollförbundet

hade någon mer övergripande roll än vad de har. De verkar inte jobba alls med de här frågorna. Det är bara regler och hur man ska spela matcher, spelscheman och sådana grejer, men i övrigt så verkar det inte vara något som är övergripande. Jag kan dra hur många exempel som helst på att vi bara ökar skillnaderna i och med det här systemet, när SEF har alla dessa pengar och resurser i personal. På SEF och på alla deras klubbar. EFD är ju anorektiska i den bemärkelsen. Det finns inget folk att ta av. EFD har inte råd att anställa folk för det finns inte och det leder till att längst ner så får de yngsta flickorna mindre resurser än vad pojkar får i slutändan. (Intervju 21)

En annan person menar tvärtom, att uppdelningen och särorganiseringen har fördelar för EFD:

Jag tror att EFD har mycket större expensionspotential om man är själva. Sedan ska man ju samverka där man kan och hjälpas åt. Men jag tror att EFD kan bli en mycket starkare kommersiell partner i svensk fotboll om man fortsätter att utveckla sin egen verksamhet istället för att slås ihop. Jag tror också att om man skulle slå ihop SEF och EFD skulle förmodligen de renodlade damfotbollsöreningarna försvinna på sikt, tyvärr. (Intervju 26)

I båda intervjuerna framträder det ekonomiska kapitalet som en maktfaktor. Ökad kommersialisering ger ökat inflytande och vice versa. Denna spiral kan leda både uppåt, liksom nedåt. Herrarnas och damernas intresseorganisationer inom fotbollen påverkas också av den internationella kontexten och de skilda ekonomiska och samhällspolitiska världar som råder utanför Sveriges gränser. FIFA:s och UEFA:s fördelningsprinciper påverkar svensk klubbfotboll på gott och ont.

Genom att ställa intervjupersonernas utsagor mot varandra blir ett komplext problem synliggjort. Ska dam- och herrfotbollens intresseorganisationer fortsätta vara särorganiserade eller skulle en hopslagning främja jämställdheten? Frågan rymmer det mer eller mindre eviga dilemmat om partikularism kontra universalism. Det förstnämnda innebär i korthet att individers eller grupperns identiteter är och ska få vara unika. Varje kulturell sär egenhet bör värderas, uppmuntras och få utvecklas på egna villkor. Universella principer och kriterier gäller och "drabbar" dock alla människor på ett likartat sätt utan hänsyn till individers eller kollektivs egenheter. I skolan märks denna paradox då elever har rätt att mötas på sin nivå men bedömningen är generell. I vardagen blandas ofta generella likhetsprinciper med partikulär hänsyn till individers eller enskilda grupperns olika förutsättningar. Kruxet rör frågan om vad som mest utvecklande eller rättvist. Nancy Fraser är tydlig och menar att en organisationsupp-

delning med avseende på kön *aldrig* kommer att kunna skapa rättvisa villkor. Men samtidigt riskerar en integrering att ske med exkluderande innehåll dvs på männens villkor som på sikt riskerar att förstärka den manliga normen. En hopslagning måste göras i kombination med erkännande och lika respekt för allas verksamhet där interna hierarkier upplöses (se t ex Fraser, 2003; Hirdman, 1983; Lundahl, 2001).

Att identifiera snedfördelningar

Särorganisering och så kallad likhetsorganisering har för- och nackdelar i praktiken. I en del intervjuer framkommer dock mer direkta uttryck för orättvisor och sådana är inte nödvändigtvis lättare att bli varse, påtala och förändra även om personen i citatet nedan berättar hur hon lyckades:

I den här föreningen, med gubbarna, de tyckte ju inte att tjejerna skulle ha samma rättigheter som killarna när det kom till träningsbidrag och skor även om de spelade i exakt samma division. Där är det ju så tydligt hur man ser på tjejer. Där var det viktigt för mig när jag väl satt i styrelsen att mer aktivt att jobba med de frågorna och jag fick gehör på vissa saker, i synnerhet när man poängterade att tjejer oftast var mycket bättre på att betala in sin medlemsavgift än vad killarna var. Att tjejerna såg sitt ansvar på ett annat sätt medan killarna mer tyckte att "de ska vara glada över att de har mig." (Intervju 4)

Citatet visar hur en orättvisa identifierats och hur personen engagerat sig i styrelsen för att på så sätt kunna påverka föreningen "inifrån". För att kunna påverka beslut behövs också en viss retorisk skicklighet (se även Intervju 6). Genom att intervjupersonen använder "ansvar", som fungerar som en erkänd kulturell maktingrediens, kan den ekonomiska förändringen åstadkommas. Det är en utmaning i alla föreningar och förbund att upptäcka och få syn på den här typen av orättvis fördelning baserad på kön. Andra fördelningsprinciper kan baseras på sportslig nivå (vilket ger olika reslängder, "sliter" mer på material mm) eller föreningsfostran (betala medlemsavgift i tid, ställa upp ideellt för föreningen mm). I IF Brommapojkarna pågår ett omfattande arbete med att identifiera skillnader i resursfördelning baserade på kön, vilket är en vanlig metod i jämställdhetsförändrande arbete (3R- eller 4R-metoden) (Möte med Stina Jansson, affärschef IF Brommapojkarna, kl 10:00, 20200612). I Golfförbundets "Vision 50/50" syftar den inledande spaningsövningen till att upptäcka denna typ av skillnader (Möte med Annica Lundström, chef Klubb- och anläggningsutveckling, kl 10:30, 20200504). Efter upptäckter eller identi-

fieringar kan en ny målformulering göras som sedan omsätts i nya praktiska handlingar och resursfördelningar. I exemplet nedan visas hur denna typ av spaningar eller revideringar görs ”då och då” men samtidigt inte på ett medvetet, strukturerat och strategiskt sätt:

Vi har som ett första steg tittat på representation och där är vi nu och har varit ett tag. Jag måste säga att i år har vi haft flera diskussioner gällande till exempel det här med domaravgifter. När tjejer och killar dömer har det varit olika och det har vi ändrat på. Av hävd har det varit så år ut och år in, ingen har ifrågasatt varför det är så.

Intervjuare: Och hur upptäcktes detta eller vad föranledde denna förändring?

Det sker en revidering lite då och då och då tas det fram ett förslag från vårt kansli och sen tas det upp på styrelsemötet med frågan: ”är det här förslaget bra?” Och så säger man ”ja” och det har aldrig föranlett någon diskussion. Kansliet har gjort ett bra förarbete och vi behöver inte reflektera mer över det. Det har varit mer ett formellt beslut bara. Det har inte varit ens ett diskussionsunderlag utan det har varit att ”det här klubbar vi”.

Intervjuare: Så kansliet har en ganska viktig funktion där att kunna identifiera om vi säger orättvisor eller sådana saker?

Ja. Kansliet, de bereder väldigt många frågor till styrelsen och där kanaliseras det mycket information och vad ska gå vidare och inte gå vidare och vad ska vi reagera över mer. (Intervju 11)

Fördelning av ekonomi och fördelning av träningstider, omklädningsrum, tränarkompetens- och tillgång till träningsutrustning är väldigt konkreta resurser men det kan också vara värt att i ett spaningsarbete försöka identifiera mer symboliska resurser som kopplar till bildspråk, antalet inlägg i sociala medier och *hur* dessa utformas, vilka som uppmärksammas internt och hur detta sker. Språk och bilder innehåller också maktresurser som kan bevara eller omskapa en förenings- eller förbundskultur. Spaningsarbetet eller ”upptäckarförmågan” kan variera. Det är därför viktigt att detta sker kollektivt. Devisen är att fyra ögon ser mer än två, därmed sagt att *situationen* och förutsättningarna för styrelsesamtalen innehåller en maktresurs:

Jag har pratat mycket med mina väninnor om det här och det här har gått mig litet förbi. Jag har reflekterat mycket kring detta och undrar om det är för för jag är för dum för att inte se när folk försöker köra med mig. Min personlighet är att jag är ganska rak och direkt och det lämpar sig ju inte

för folk att köra härskartekniker på det. Jag tiger inte och ibland förstår jag inte ens det men det är klart att jag har varit med om att män grupperar sig på ett visst sätt och där är inte jag en naturlig del av det. Ja, men du är på konferens och så är det nån som säger, ”ska vi gå och bada bastu?” Jag hänger ju inte med åtta gubbar i en bastu. Det gör jag inte och då äger det ju rum nån sorts samtal där som jag inte är med i. Alla samtal äger ju inte rum i ett styrelserum, det får man ju vara klar över. (Intervju 1)

Representationen i styrelserummet kan vara relativt jämn men skillnaderna i kunskap och respekt kan skapa olika förutsättningar för de förtroendevalda. Olika ledamöter har kanske olika informationstillgång. Sådana symboliska orättvisor, som riskerar att skapa snedfördelningar av resurser, är viktiga att vara vaksam på och tillsammans reflektera över. En annan sak som skapar olika förutsättningar handlar om status och vilka du representerar på din post:

Det kan ju vara till exempel så att det finns representanter från elitklubbar. Om man jämför med en representant ifrån en klubb där herrlaget spelar i division sex. Där kan jag ju se att man har nån slags given status när du kommer från ett elitlag. (Intervju 9)

Denna typ av strukturer är viktig att nå bortom. En annan viktig aspekt av spaningsarbetet och förändringsarbetet är att det *inte* behöver resultera i stora, omvälvande förändringar. En av intervjupersonerna reflekterar kring detta och menar att de små förändringarna ”... ger signaler och öppnar ögonen så jag tror att de där små sakerna har mycket större betydelse” (Intervju 11). Vad det handlar om, som en annan person säger, är att ”skicka ett signalvärde” och markera i ”små frågor”. Det kan handla om beteenden eller relationer mellan tränare och domare. (Intervju 3).

Hittills har det här avsnittet handlat om maktens uttryck där utfallet är resultatet av en slags förhandling. I kontrast till detta uttrycker en del intervjupersoner också biologiska skillnader mellan män/pojkar och kvinnor/flickor. Sådana är förstås svårare att förändra.

Intervjuare: Vad beror det [skillnaderna] på tror du?

Det är dels en genetisk fråga. Killar är lite mer framåt och tjejer har mer av det mjuka sättet. Killar är mer resultatorienterade och sporten är ju resultatorienterad oavsett. Det är ju det som är den stora grejen. Det är ju vinna eller förlora, oavsett. Vi [män/killar] vill ju helst inte ha oavgjort, ja, om vi inte går vidare på ett oavgjort resultat. (Intervju 6)

Inom ramen för denna rapport finns inte utrymme att diskutera arvets respektive miljöns betydelse. Istället kan spaningsarbetet fokusera på *föreställningar* om flickor/kvinnor och pojkar/män, vilka eventuella egenskaper som förknippas med respektive och på så sätt lyftas upp för diskussion och gemensam reflektion. En sådan process bör utgå från frågan om hur en rättvis resursfördelning och ett lika erkännande av kvinnor och män kan åstadkommas.

Valberedningens betydelse

En deltagare på en av våra workshops konstaterade att valberedningen har stor betydelse men att de som är representanter ofta har dragit sig tillbaka från ett tidigare styrelseuppdrag. Valberedningen blir en slags reträttpost för att inte släppa taget om idrotten. Deltagaren fortsatte genom att konstatera att en organisation ofta söker efter specifika kompetenser till olika positioner i styrelsen (t ex att en ekonom ansvarar för kassörsuppdraget, någon med utbildning inom media och kommunikation tar hand om dessa uppgifter o s v). Deltagaren avslutade sin reflektion med att konstatera att hen aldrig tidigare tänkt tanken på att försöka få en professionell rekryterare till valberedningen men att det förmodligen är någon med sådan kompetens som egentligen behövs i denna snarare än en "avdankad" styrelseledamot.

Ur ett föreningsdemokratiskt perspektiv är valberedningen en central instans för att möjliggöra förändringar i styrelsesammansättningar. Valberedningen är den instans som föreslår personer för årsmötet och har på så sätt den formella makten att styra styrelsens sammansättning. I praktiken förs en dialog mellan sittande styrelse och valberedning om vilka eventuella om- och nyval som ska göras. I praktiken ger styrelsen ibland också tips till valberedning om nya kandidater. Forskning visar att "blandade" eller heterogena styrelsesammansättningar tenderar att fungera mer demokratiskt vilket också påverkar den verksamheten i en mer demokratisk riktning. Vid intervjuerna bekräftar flera personer detta ideal och pekar bland annat på att samtalsklimatet blir annorlunda och besluten blir mer genomarbetade och får en högre demokratisk kvalitet. Mixen av förtroendevalda baseras på kön men intervjupersonerna menar också att ålder, erfarenhet och andra typer av sociala och kulturella bakgrunder berikar perspektiven på olika frågor. Många föreningar tycks vilja behålla det gamla, sina traditioner och sin "identitet" och samtidigt hänga med i samhällsförändringar och vara en del av det nya i samhället. En person menar att styrelsen ska spegla medlemssammansättningen, ett ideal som lyfts

fram i CIF:s undersökning av demokrati och delaktighet i idrottens styrelser (Petersson et al., 2016).

Utmaningen att rekrytera och behålla kvinnor

Kvinnor har tagit större och större plats inom idrottsrörelsen. Men män dominerar på ordförandepositionen, på generalsekreterarpositionen och det är oftast män som får prestigefyllda internationella uppdrag (Dartsch et al., 2018). Fler kvinnor behöver rekryteras till inflytelserika positioner inom idrotten för att göra den mer jämställd. Många föreningar och förbund arbetar intensivt med denna fråga: "Vi strävar efter att hitta kvinnliga ledare. Vi har, trots att vi är en herrverksamhet, två kvinnliga styrelseledamöter och det tror jag är ganska unikt om vi tittar på hur det ser ut runt om." (Intervju 26) Positiva förändringar sker. Samtidigt är de förtroendevalda (både kvinnor och män) attraktiva på arbetsmarknaden vilket ibland gör det svårt att hinna med ett ideellt ledaruppdrag. Rekryteringen av kvinnor bör kombineras med att försöka luckra upp den manliga dominansen. En intervjuperson sätter ord på detta:

Det största problemet av alla kategorier när det gäller jämställdhetsfrågor är makten i de manliga nätverken. Kommer man inte åt nätverket så kan man snacka sig blodig om läpparna utan att nå den minsta lilla framgång och om man inte koncentrerar sig på att verkligen byta dominansen i nätverken. Det är det enskilt viktigaste hindret för jämställdhet enligt min uppfattning. (Intervju 26)

Inte minst blir ett sådant arbete viktigt för att få kvinnor och andra personer som "avviker" från normerna att vilja komma in i och vara kvar inom idrotten.

8. Progressiva vägar framåt

Jag kan sammanfattningsvis säga att jag är inte så förvånad att världen ser ut som den gör. Jag menar, att det är den här ojämlikheten i världen. Det kan man säga när man ingår i en traditionell verksamhet som idrottsverksamheten. Fotbollsverksamhet är konservativ i många avseenden. Det är svårt att ändra traditioner och traditionellt tänkande, och det kräver aktiva beslut för att skapa förändringar. (Intervju 26)

Avslutningsvis ska ett samlat grepp tas kring de vägar framåt som formuleras av intervjupersonerna och som också kopplar an till tidigare forskning samt studiens teoretiska utgångspunkter. Fem sådana vägar kommer att fokuseras: utbildning för ökad medvetenhet, integrering av jämställdhet (sätta frågan på dagordningen), mentorskap, förändra mansnormer och skapa nätverk/rekrytering av kvinnor. Dessa olika metoder/vägar krockar förstås i varandra. Av betydelse är att betona de ekonomiska och kulturella dimensionerna i dessa vägar framåt och hos jämställdhetsfrågan i stort.

Utbildning för förändring

Ett sätt att skapa förändring är att utbilda förtroendevalda i rättvisefrågor och jämställd organisationsstyrning. Day (2000) utgår i sin ledarskapsutvecklingsmodell från två övergripande ansatser: ledarutveckling och ledarskapsutveckling. På detta sätt görs en distinktion mellan humankapitalet och det sociala kapitalet. Det förstnämnda handlar om att få ledare att utveckla kunskaper och ökad medvetenhet om sina egna, inre kompetenser. Det kan handla om att:

1. Öka sin *självmedvetenhet* som involverar känslomässig medvetenhet, självförtroende eller självbild
2. Öka sin insikt i *egenmoralen* och involverar frågor som rör självkontroll, trovärdighet, individuellt ansvar
3. Öka kunskapen om vad som *motiverar* ledaren och som driver initiativförmåga, hängivenhet eller optimism

Dessa individorienterade områden ställs i kontrast till ackumulering av det sociala kapitalet som fokuserar det mellanmännsliga utbytet i termer av:

1. *Social medvetenhet* och förmåga till empati, service eller politisk medvetenhet

2. *Sociala färdigheter* som handlar om förmågan att skapa sociala band, nätverk, lag- eller gruppkänsla, samarbete men berör också frågor som konflikthantering och förändringsarbete.

På detta sätt har utbildningar en potential att påverka både individens moraluppfattningar och det sociala nätverket. Med andra ord bör en jämställdhetsutbildning fokusera på varför det är viktigt att fatta en viss typ av beslut. Intervjuerna pekar på att människorna inom idrotten riskerar att normalisera orättvisa förhållanden. Ökad medvetenhet ökar förmågan att se och verbalisera orättvisor samt ta beslut som motverkar dem. Detta är en central förutsättning för att kunna inleda arbetet. Ett väl förankrat svar behöver formuleras på frågorna: *Varför* ska vi arbeta med jämställdhet? *Vad* vill föreningen/förbundet/organisationen uppnå? Vilka ekonomiska och kulturella strukturer vill vi förändra? Genom att diskutera denna typ av frågor formuleras svar som ger motiv till och metoder för arbetet.

På ett mer generellt plan bör *ansvaret* för utbildningsutbud och -innehåll ligga på förbundsstyrelsen. Det är här de mer strategiskt övergripande frågorna bör landa i hur jämställdhet ska integreras i tränarutbildningar och andra utbildningar inom idrotten.

Att integrera jämställdhet i styrelsens ordinarie arbete

I RF:s Strategi 2025 står att idrottsrörelsen tillämpar jämställdhetsintegrering om fem år: "Jämställdhetsperspektivet ska vara införlivat i den dagliga verksamheten och genomsyra alla verksamhetsområden." (RF, 2019) Vägen dit konkretiseras inte men hindren beskrivs av en del intervjupersoner: Frågor som rör jämställdhet hamnar vid sidan av de ordinarie uppdragen ses som något som kan adderas eller subtraheras från den ordinarie verksamheten. Detta synsätt behöver förändras så att jämställdhet, som rättvisefråga, återkommer på dagordningen, i alla styrelserum. Det ska vara mycket svårt att göra "fel". Kartläggningar av olika slag kan göras och mängder av olika metoder finns för detta. Se exempelvis www.jamstall.nu. Svenska Innebandyförbundet har också arbetat fram en särskild styrelseutbildning, se www.fifty-fifty.nu.

Utaningen är att först fokusera specifikt på jämställdhetsfrågan för att sedan integrera den i det generella, vardagliga arbetet. Det inledande steget höjer kunskaps- och medvetandenivån. En person som är genusmedveten har utvecklat ett sätt att se på omvärlden där betydelser av genus och makt tydliggörs. Personen betraktar omvärlden genom så kallade "genus-

glasögon” eller har helt enkelt ett rättvisepatos. Långt ifrån alla personer föds med denna medvetenhet men, vilket forskningen visar, kvinnor tenderar att vara mer ”genusmedvetna” då de som grupp oftast befinner sig i ett maktunderläge. (Detta betyder inte att alla kvinnor genomskådar orättvisa strukturer och handlingar baserade på kön, vilket visades ovan i avsnittet om kvinnornas roll som förändringsagenter.) #MeToo-rörelsen visade de orättvisa maktförhållandena mellan könen med all önskvärd tydlighet. Det kan förstås också uttryckas i mindre våldsamma handlingar som handlar om ekonomisk status eller misskännande.

Jämställdhetsintegreringen primära mål är att frilägga eventuella genusstrukturer som skapar olika förutsättningar för kvinnor och män att verka i organisationen. Kartläggning av resursfördelning och representation kan ses som inledande steg men bör kombineras med mer symboliska eller kulturella maktförhållanden och kan handla om vilka som syns på hemsidor eller i sociala medier och hur medlemmar och utövare skildras här (Ås, 2004; Åström, 2011). Detta resulterar i att verksamheten blir mer demokratisk skärper den sociala rättvisan hos organisationen.

Genom att återkomma till frågor om jämställdhet på dagordningen vässas kvalitén i styrelsearbetet. Jämställdhetsperspektivet tillför en kvalitativ dimension i beslut och diskussioner. Flertalet intervjupersoner återkommer till detta mervärde i den mixade styrelsen. En sådan kännetecknas av bred kompetens där frågor kan angripas ur flertalet perspektiv. På så sätt skapas goda förutsättningar för en dialog där deltagarna möter och respekterar varandra som jämlikar. Hela styrelsen har ett ansvar att anlägga olika perspektiv i diskussionerna. Genom ett strukturerat arbetssätt med exempelvis jämställdhet som en återkommande punkt på dagordningen integreras jämställdhet som perspektiv och handling successivt i organisationen.

Mentorskap

När vi vaskar fram idéer som senast vi träffades då fick vi fram en massa idéer. Sedan arbetar de i arbetsgruppen med detta och ska presentera hur vi kommer vidare när vi ses. Då får vi andra höra vad de tycker att vi ska prioritera. Det handlar säkert om att försöka med mentorskap, olika miniprojekt och att skapa särskilda forum. Vi ser till att det finns utrymme för en utbildning där bara tjejer är med eller i varje fall försöka undvika tränarutbildning eller ledarutbildning med bara en kvinna så att man inte känner sig helt underdimensionerad i förhållande till antal män. (Intervju 24)

I dagens idrottsrörelse saknas inte tillgänglighet på metoder som på olika sätt går att utgå ifrån för en förening som vill arbeta med jämställdhet. Flera intervjupersoner återkommer till betydelsen av utbildning, som i sin tur vidgar ens sociala nätverk. Idén om mentorskap kombinerar detta tillsammans med förebilder och kan också göras till ett strukturellt organiserat nätverk där stödjande samtalsparter diskuterar strategiska frågor. Det finns även här en snarlik risk att jämställdhetsfrågan görs specifik samtidigt som nätverk och sociala sammanslutningar kan exkludera. Dominansförhållanden bygger ofta på mer eller mindre slutna nätverk. En inledande förändring av sådana nätverk kan därför kräva en specifik mobilisering med motivet att bearbeta och förändra befintliga nätverk och mentorskapsprogram. Idag arbetar också allt fler förbund strategiskt på detta sätt:

Vi jobbar med förbundskaptener för distriktslagen, män och kvinnor ska vara med som ledare och tränare. Om vi sedan kan få till nätverk, utbildningar och visa på de goda exemplen så det är det en väldigt tydlig signal om att vi på något sätt har tagit ett steg bort från den manliga domänen och den manliga normen. (Intervju 24)

Detta citat pekar på en kombinerad insats som luckrar upp den manliga domänen genom att strukturerat inkludera kvinnor på positioner förknippade med status och inflytande. Nätverk och mentorskapsprogram inriktade på jämställdhet bör alltså ha som övergripande motiv att verka för att i slutändan inte behövas. Nancy Fraser pekar på betydelsen av att kombinera de kulturella och resursmässiga fördelningsfrågorna för att förändring ska ske *på riktigt*. Förutsättningarna för ett sådant förändringsarbete står i fokus i det avslutande temat.

Förändring av mansnormer och ökad rekrytering av kvinnor

Den kritiska, feministiska forskningen skapar framför allt två frågor som är extremt svåra att svara på:

- Går det att uppnå jämställdhet utan att radikalt förändra de ekonomiska strukturerna inom idrotten?
- Går det att uppnå lika erkännande när mäns/pojkar och kvinnors/flickors verksamhet separeras kontinuerligt?

Förändringsarbetet kan med andra ord ta sig mer eller mindre radikala uttryck. I en extremt solidarisk organisation delas exempelvis alla resurser lika bland deltagarna och alla respekteras på ett likvärdigt. Historiskt så fördelades, i så kallade flersektionsföreningar, länge medel enligt detta

mönster där vissa sektioners överskott finansierade andra sektioners underskott. Från slutet av 1960-talet ökade kraven på enskilda sektioner att vara ekonomiskt självbärande och olika fördelningsnycklar instiftades (Alsarve, 2014). I historien finns alltså exempel på en mer solidarisk fördelning män emellan – men skulle en sådan också vara möjlig mellan kvinnor och män, flickor och pojkar? Vissa svarar ”ja” på denna fråga, medan andra är mer tvekande.

Eftersom idrotten är en integrerad del av samhället så påverkas också idrottens jämställdhetsarbete av kontextuella faktorer. Bidragssystem, idrotters nätverk och avtal med samverkanspartners, medial och publik uppmärksamhet, lönenivåer etcetera svårgör alltså en sådan radikalt, rättvis fördelning. Förändring av idrottens mansnormer liksom den ökade rekryteringen av kvinnor kommer också att kräva förändringar inom andra delar av samhället. Även om handlingsutrymmet är begränsat så betyder detta inte att ett förbund inte kan göra någonting alls. Mer eller mindre radikala beslut kan fattas vilka givetvis behöver förankras hos medlemmarna. Inom exempelvis fotbollen finns olika ekonomiska strukturer som delvis reproduceras via de separata intresseorganisationerna. Konsekvenserna av denna särorganisering skulle behöva lyftas och diskuteras på förbunds nivå.

I en demokratisk rörelse behöver den dominerande maktens normer ständigt utmanas och kritiseras. En sådan hållning tar fasta på både ekonomiska och kulturella dimensioner. Utifrån kritiken bör sedan förslag till lösningar formuleras och experimenteras fram. Färdiga lösningar på idrottens ojämställdhet existerar inte ens i teorin. Därför krävs ständig vaksamhet på förändringsarbetets riktning. Flertalet idrotter och flertalet intervjupersoner pekar också på att förändringsarbetet har skapat nya förståelser av idrottsrörelsen idag: Landslag erhåller lika status och erkännande, ekonomiska resurser fördelas jämnt osv. Detta gör att fler känner sig välkomna och ”hemma” inom idrotten. När denna känsla, som en effekt av ett strategiskt förändringsarbete, ”sätter sig” i strukturer, så kommer också frågan om snedfördelning i representationen också att lösas.

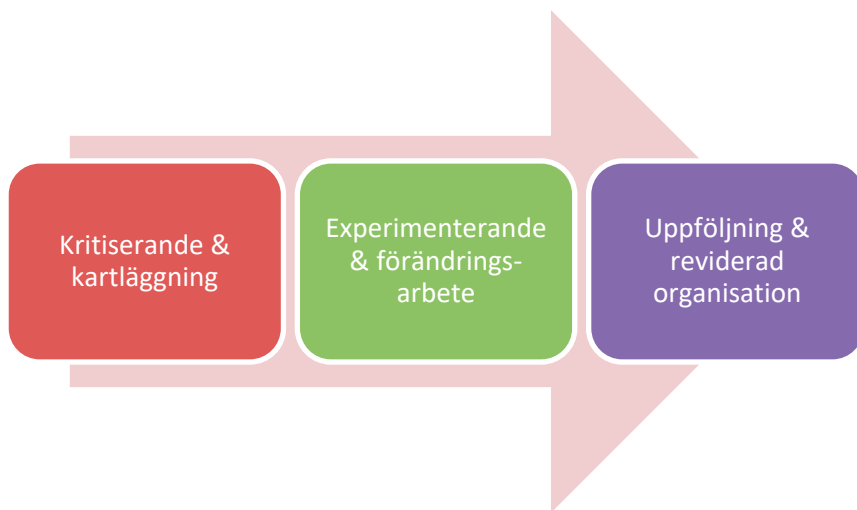


Bild 1. Förändringsarbetets faser (jfr Meyerson & Kolb, 2000).

Illustrationen ovan sammanfattar en organisations progressiva vägar framåt. Någon form av lägesanalys följs av försök till förändringar som sedan följs upp och revideras. Samtliga steg i förändringsarbetet bör återkomma till de ekonomiska och kulturella aspekterna i jämställdhetsfrågan. Men den viktigaste frågan att inleda med är vad problemet är och varför en förändring ska göras. Detta tydliggör motiven och skapar förväntningar på att initiativ till förändring påbörjas och kommuniceras. I samma stund inleder föreningen eller förbundet ett kvalitetsarbete som vässas styrningskompetensen. I slutändan påverkas verksamheten i progressiv riktning och den demokratiska kvalitén och rättvisan stärks inte bara inom idrotten utan också i samhället generellt.

9. Referenser

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
<https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker, S. (2012). Chairing and caring: gendered dimensions of leadership in academe. *Gender and Education*, 24(4), 411-428.
<https://doi.org/10.1080/09540253.2011.628927>
- Alsarve, D. (2014). *I ständig strävan efter framgång? : föreningsdemokratins innehåll och villkor i Örebro sportklubb 1908-89*. Örebro: Örebro universitet.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-33836>
- Alsarve, J. (2021). Parental leave - and then what? A study of new parents' negotiations about work, care and parental leave. *Families, Relationships and Societies*, 10(1), 83-98.
<https://doi.org/10.1332/204674320X15998282224893>
- Amundsdotter, E. (2009). *Att framkalla och förändra ordningen: Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Luleå tekniska universitet.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-18342>
- Andreasson, J. (2006). *Idrottens kön : genus, kropp och sexualitet i lagidrottens vardag*. Kalmar: Lunds universitet.
- Bridges, T., & Pascoe, C. J. (2018). On the Elasticity of Gender Hegemony Why Hybrid Masculinities Fail to Undermine Gender and Sexual Inequality. In J. W. Messerschmidt, P. Y. Martin, M. A. Messner, & R. Connell (Eds.), *Gender Reckonings* (pp. 254-274). NYU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1pwtb3r.21>
- Brown, S., & Light, R. L. (2012). Women's sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches. *Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education*, 3(3), 185-198. <https://doi.org/10.1080/18377122.2012.721723>
- Bryson, L. (1990). Challenges to male hegemony in sport. In M. A. Messner & D. F. Sabo (Eds.), *Sport, men, and the gender order : critical feminist perspectives*. Human Kinetics Books.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2007). Finding a 'Normal' Woman: Selection Processes for Board Membership. *Sex Roles*, 56(7), 495-507. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9188-2>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical Practices of Gender in Sport-Related Organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5), 404-416. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.5.404>
- Connell, R. (2005). *Masculinities*. Polity Press.

- Connell, R. (2012). Supremacy and subversion – gender struggles in sport. *Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education*, 3(3), 177-179. <https://doi.org/10.1080/18377122.2012.721876>
- Connell, R. W. (2003). *Om genus* Göteborg, Daidalos.
- Dartsch, C., Norberg, J. R., & Faskunger, J. (2018). *Resurser, representation och "riktig" idrott: om jämställdhet inom idrotten*. Centrum för idrottsforskning.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Doan, P. L. (2010). The tyranny of gendered spaces – reflections from beyond the gender dichotomy. *Gender, Place & Culture*, 17(5), 635-654. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2010.503121>
- Donaldson, M. (1993). What is hegemonic masculinity? *Theory and Society*, 22(5), 643-657. <https://doi.org/10.1007/BF00993540>
- Dunning, E. G., & Sheard, K. G. (1973). The Rugby Football Club as a Type of "Male Preserve": Some Sociological Notes. *International Review for the Sociology of Sport*, 8(3), 5-24. <https://doi.org/10.1177/101269027300800301>
- Fahlén, J., & Stenling, C. (2020). Styrning av idrottsföreningar: i korsdraget mellan yttre förväntningar och inre behov. In Å. Bäckström, K. Book, B. Carlsson, & P. Fahlström (Eds.), *Sport management, del 2: Styrning och samhällsengagemang inom svensk idrott* (pp. 38–59). SISU idrottsböcker.
- Fine, M. G. (2009). Women Leaders' Discursive Constructions of Leadership. *Women's Studies in Communication*, 32(2), 180-202. <https://doi.org/10.1080/07491409.2009.10162386>
- Forskarrapporter till Jämställdhetspolitiska utredningen. (2005). Fritzes offentliga publikationer. <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/47913>
- Fraser, N. (2003). *Den radikala fantasin : mellan omfördelning och erkännande [The Radical Fantasy: Between Redistribution and Recognition]* (S.-E. Torhell, Trans.). Daidalos.
- Fullagar, S., & Toohey, K. (2009). Introduction to gender and sport management special issue: Challenges and changes. *Sport Management Review*, 12(4), 199-201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.09.001>
- Fürst Hörte, G. (2009). *Behovet av genusperspektiv - om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet. Utvärdering (VINNOVA Rapport VR 2009:16 Issue. V.-V. f. Innovationssystem.*
- Hansson, A. (2003). *Praktiskt taget : aktionsforskning som teori och praktik - i spåren efter LOM*. Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.

- Hearn, J. (2014). Men, masculinities and the material(-)discursive. *Norma : International Journal for Masculinity Studies*, 9(1), 5-17.
<https://doi.org/10.1080/18902138.2014.892281>
- Hearn, J. (2015). *Men of the world : genders, globalizations, transnational times*. SAGE.
- Hirdman, Y. (1983). *Mellan likhet och särart: kvinnorörelsens historia i ett annat perspektiv*. Stockholm.
- Hirdman, Y. (2003). *Genus : om det stabila föränderliga former* (2., rev. uppl. ed.). Liber.
- Hovden, J. (2010). Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189-203. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>
- Howson, R. (2006). *Challenging hegemonic masculinity*. Routledge.
- Höök, P. (2001). *Stridspiloter i vida klor : om ledarutveckling och jämställdhet*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2008). Gendered Managerial Discourses in Sport Organizations: Multiplicity and Complexity. *Sex Roles*, 58(1), 93-103. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9324-z>
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517-529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Larsson, H. (2001). *Iscensättningen av kön i idrott : en nutidshistoria om idrottsmannen och idrottskvinnan*. HLS förl.
- Larsson, H., & Svender, J. (2007). *Som hand i handsken – en satsning på flickors idrott eller på idrottens flickor?* (Riksidrottsförbundet, Ed. Vol. 12). Gymnastik- och idrottshögskolan.
https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/forskning-fou/jamstalldhet/fou2007_12-som-hand-i-handsken---en-satsning-pa-flickors-idrott-eller-pa-idrottens-flickor.pdf?w=900&h=900
- Linghag, S. (2020). Drivkrafter i jämställdhetsarbete inom ett idrottsförbund. In Å. Bäckström, K. Book, B. Carlsson, & P. Fahlström (Eds.), *Sport management, del 2 : Styrning och samhällsengagemang inom svensk idrott* (pp. 190-219). SISU idrottsböcker.
- Ljunggren, J. (2020). *Den svenska idrottens historia*. Natur & Kultur.
- Lorber, J. (1993). Believing is Seeing: Biology as Ideology. *Gender & Society*, 7(4), 568-581.
<https://doi.org/10.1177/089124393007004006>

- Lundahl, M. (2001). Universalism och partikularism - måste de vara ett motsatspar? In (Vol. S. 95-107). Svensk genusforskning i världen : globala perspektiv i svensk genusforskning och svensk genusforskning i ett globalt perspektiv 2001.
- Lövkrona, I., & Rejmer, A. (2016). Normkritik: en metod i värdegrundsarbetet. In T. Brage & I. Lövkrona (Eds.), *Värdegrundsarbete i akademien: med erfarenheter från Lunds universitet* (pp. 133-142). Lunds universitet.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-286991>
- Makt att forma samhället och sitt eget liv : jämställdhetspolitiken mot nya mål : slutbetänkande.* (2005). Fritzes offentliga publikationer.
<http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2005/08/sou-200566>
- McIntosh, P. (2008). White privilege and male privilege : a personal account of coming to see correspondences through work in women's studies. In *Re-visioning family therapy : race, culture, and gender in clinical practice* (pp. 238-249). Guilford Publications.
- Messner, M. A. (2011). Gender Ideologies, Youth Sports, and the Production of Soft Essentialism. *Sociology of Sport Journal*, 28(2), 151-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.1123/ssj.28.2.151>
- Meyerson, D. E., & Kolb, D. M. (2000). Moving out of the 'Armchair': Developing a Framework to Bridge the Gap between Feminist Theory and Practice. *Organization*, 7(4), 553-571.
<https://doi.org/10.1177/135050840074003>
- Olofsson, E. (1989). *Har kvinnorna en sportslig chans? Den svenska idrottsrörelsen och kvinnorna under 1900-talet*. Umeå: Umeå universitet.
- Olofsson, E. (2002). RF och kvinnorna. In J. L. o. J. R. Norberg (Ed.), *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003* (pp. 396-409). Riksidrottsförbundet.
- Peterson, T. (2008). *Föreningsfostran och tävlingsfostran: en utvärdering av statens stöd till idrotten*. (978-91-38-22996-5). Stockholm: Fritze Retrieved from
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/10/66/71/bc89126c.pdf>
- Petersson, S., Catásus, H., Danielsson, E., Dartsch, C., & Norberg, J. R. (2016). *Vem håller i klubban? Om demokrati och delaktighet i idrottsföreningar*. Centrum för idrottsforskning.
<http://centrumforidrottsforskning.se/wp-content/uploads/2016/03/Vem-haller-i-klubban-2016.pdf>
- Pfister, G. (2010). Are the women or the organisations to blame? Gender hierarchies in Danish sports organisations. *International Journal*

- of Sport Policy and Politics, 2(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1080/19406941003634008>
- RF. (2019).
<https://www.rf.se/RFarbetarmed/jamstallldhet/jamstallldhetsmal/>.
 Riksidrottsförbundet.
- Ryan, I., & Dickson, G. (2016). The invisible norm: An exploration of the intersections of sport, gender and leadership. *Leadership*, 14(3), 329-346. <https://doi.org/10.1177/1742715016674864>
- Rönblom, M. (2002). *Ett eget rum? Kvinnors organiserade möter etablerad politik*. Umeå: Umeå universitet.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-711>
- Sartore, M. L., & Cunningham, G. B. (2007). Explaining the Under-Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *Quest*, 59(2), 244-265.
<https://doi.org/10.1080/00336297.2007.10483551>
- Shaw, S., & Penney, D. (2003). Gender equity policies in national governing bodies: An oxymoron or a vehicle for change? *European Sport Management Quarterly*, 3(2), 78-102.
<https://doi.org/10.1080/16184740308721942>
- Skirstad, B. (2009). Gender policy and organizational change: A contextual approach. *Sport Management Review*, 12(4), 202-216.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.03.003>
- Sotiriadou, P., & de Haan, D. (2019). Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365-383. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577902>
- Svender, J., & Nordensky, J. (2017). *Vem bestämmer?: jämställdhetsmål, kvoter och könssammansättning i idrottens beslutande organ*. Riksidrottsförbundet.
<http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/forsknings/vem-bestammer.-jamstallldhetsmal-kvoter-och-konssammansattning-i-idrotten.pdf>
- Svender, J., & Nordensky, J. (2018). *Män och kvinnor inom idrotten: jämställdhet i specialidrottsförbundens beslutande och rådgivande organ*. Riksidrottsförbundet.
<http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/forsknings/man-och-kvinnor-inom-idrotten.-rapport-2018.pdf>
- Svender, J., & Nordensky, J. (2019). *FOU-Rapport: Jämställdhet bland idrottens ledare 1*. Riksidrottsförbundet.
https://www.rf.se/contentassets/78e83d8ca2714d78bda6ef32b0ba/bfae/jamstallldhet-bland-idrottens-ledare_fou2019_1.pdf

- Svender, J., & Nordensky, J. (2020). "Jämställdhet är en självklarhet" – hur idrottsföreningar förhåller sig till jämställdhet. Riksidrottsförbundet.
https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/forskning-fou/jamstallldhet/fou2020_1-jamstallldhet-ar-en-sjalvklarhet.pdf
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3-18.
<https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>
- Ås, B. (2004). The five master suppression techniques. In (Vol. S. 78-83). *Women in white : the European outlook 2004*.
- Åström, G. (2011). *Utvärdering av Riksidrottsförbundets jämställdhetsarbete mellan åren 2005-2010*. Riksidrottsförbundet.
http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id.../cf.../RFs_jamstallldhetsarbete_05-10.PDF

Internet

[3_jamstallldhet.pdf \(rf.se\)](#)

[Strategi 2025 - Riksidrottsförbundet \(rf.se\)](#)

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Medverkan är anonym, avbryta när du vill!

Fakta och bakgrund

- När är du född, hur länge har du varit engagerad inom idrotten och som vad? På vilka nivåer, positioner? Hur kom det sig?

Den ideala ledamoten och styrelsen

- Vad kännetecknar en ideal förtroendevald/styrelseledamot/styrelseordförande enligt dig? Vilken kompetens har personen, bakgrund, ålder, familjesituation mm?
- Kan du beskriva hur en ideal organisationsstyrning ser ut? Vad kännetecknar en ideal styrelsesammansättning? Vad kännetecknar en optimalt fungerande styrelse, enligt dig?

Jämställdhet och styrning

- Vad betyder jämställdhet och jämställdhetsintegrering för dig? Hur ”levande” har dessa frågor varit i de organisationer du varit verksam i?
- Vilka driver denna eller liknande frågor inom organisationen? Upplever du några generella likheter eller skillnader mellan hur män respektive kvinnor styr och leder en organisation?
- Kan det finnas en konflikt mellan effektiv och jämställd styrning i organisationer?

Makt och förändring framåt

- Vad är och hur uttrycks makt inom organisationen? Vem/vilka besitter den? Kan du ge exempel på en konkret orättvisa som du eller någon annan erfarit i ett styrelseuppdrag och som är eller var baserat på kön?
- Vilka förändringar ser du som särskilt viktiga framåt? Anser du att det finns behov av en specifik utbildning för förtroendevalda med fokus på t ex jämställdhet, ledarskap och rättvis organisationsstyrning?

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!



Publicerad med stöd av Riksidrottsförbundet

ISBN 978-91-87789-59-5 (tryckt)

ISBN 978-91-87789-60-1 (pdf)