

Julie Rannem

---

## Idrettens rekrutteringsprosess – en barriere og mulighet for endring i kjønnsrepresentasjon

En kvalitativ studie på valgkomiteens rekrutteringsarbeid til  
forbundsstyret

---

Masteroppgave i idrettsvitenskap  
Seksjon for Kultur og Samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2020

## Sammendrag

Denne oppgaven ser på rekrutteringsprosessen til styreverv i norske særforbund. Det er fremdeles mange ubesvarte spørsmål omkring mannlig dominans og underrepresentasjon av kvinner i idrettens øverste verv, og formålet med oppgaven er å fremme kunnskap om mulig årsak til dette. Målet er å undersøke om det finnes forhold ved rekrutteringsprosessen, og oppfatning om en ideell leder blant valgkomiteen som kan bidra til en forklaring angående underrepresentasjon av kvinner, spesielt i presidentverv, og hvordan deres erfaringer kan belyse tematikken rundt underrepresentasjon.

Det empiriske materialet baserer seg på intervju med syv valgkomiteledere fra store og mellomstore særforbund. Bruk av kjønnteori og kjønnet organisasjonsteori, samt mekanismer som maskulin dominans, hegemonisk maskulinitet og homolog reproduksjon er sentrale i analysen og forståelsen av resultatene.

Sentrale funn viser at kjennetegn ved rekrutteringsprosessen som gjenvalg, fravær av standardiserte kandidatkriterier, kjønnsnøytralitet, nettverk og synlighet er med på å opprettholde underrepresentasjon blant kvinner. Det forekommer også stereotypiske holdninger til ledelse, som gjør seg synlig i hvilke kriterier en ideell leder bør ha. Spesielt faktorene tid, bekjentskap og passe inn kan se ut til å marginalisere kvinner og påvirke tilgang til forbundsprezidentvervet. Et annet sentralt funn er uttrykk for en holdningsendring blant noen av intervjupersonene, der det fremkommer flere tegn på kulturelle endringer. Dette tydeliggjøres gjennom kvinners støtte fra viktige aktører, en yngre sammensetning med ny tankegang hos valgkomiteen, bevissthet rundt fordeler og privilegier menn har, og et større fokus blant valgkomiteen på «myke» kvalifikasjoner.

Nøkkelord: idrett, kvinnelige presidenter, kjønnsrepresentasjon, rekrutteringsprosessen, valgkomite

# Innhold

<b>Sammendrag.....</b>	<b>3</b>
<b>Innhold .....</b>	<b>4</b>
<b>Forord.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Formål.....	8
<b>2. Kontekstuell bakgrunn.....</b>	<b>9</b>
2.1 Likestillingspolitikk og kvinners deltakelse.....	9
2.2 Ledere i norsk idrett. ....	13
2.3 Valgkomiteen og valg.....	14
2.4 Tidligere forskning .....	15
<b>3. Teoretisk ramme.....</b>	<b>21</b>
3.1 Betydningen av kjønn.....	21
3.1.1 Kjønn – en sosial konstruksjon.....	22
3.2 Maskulin dominans.....	23
3.2.1 Hegemonisk maskulinitet .....	26
3.3 Kjønnets organisasjonsteori .....	28
3.3.1 Struktur, prosess og kultur. ....	28
3.3.2 Homolog reproduksjon .....	32
<b>4. Metode.....</b>	<b>35</b>
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring .....	35
4.2 Valg av design.....	36
4.3 Utvalg .....	37
4.4 Datainnsamling .....	38
4.4.1 Intervju.....	38
4.4.2 Databehandling og transkripsjon .....	41
4.5 Dataanalyse.....	41
4.6 Etske refleksjoner .....	43
4.7 Forforståelse .....	45
4.8 Metodiske refleksjoner .....	45

4.8.1	Reliabilitet og validitet .....	45
4.8.2	Studiens design .....	47
4.8.3	Utvalg .....	47
4.8.4	Datainnsamling .....	47
4.8.5	Analyse .....	49
4.8.6	Forforståelse .....	50
<b>5.</b>	<b>Resultat og diskusjon .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1</b>	<b>Jakten på en kandidat .....</b>	<b>52</b>
5.1.1	Stort omfang .....	52
5.1.2	Valgkomiteens sammensetning .....	53
5.1.3	Standardiserte prosedyrer .....	55
5.1.4	Kjønnskvotering .....	56
5.1.5	Gjenvalg.....	61
5.1.6	Påvirkning og innflytelse .....	64
5.1.7	Bruk av nettverk .....	66
<b>5.2</b>	<b>En ideell lederkandidat .....</b>	<b>71</b>
5.2.1	Kjennetegn og krav til presidentrollen.....	72
5.2.2	Tid og fleksibilitet.....	73
5.2.3	Bekjentskap .....	76
5.2.4	Å passe inn.....	77
5.2.5	Erfaring og kvalifikasjoner .....	80
<b>5.3</b>	<b>En leder- en mann...?.....</b>	<b>84</b>
5.3.1	Opprettholde eller utfordre «det naturlige» .....	84
<b>6.</b>	<b>Oppsummerende kommentarer og videre forskning.....</b>	<b>89</b>
<b>6.1</b>	<b>Proessen.....</b>	<b>89</b>
<b>6.2</b>	<b>Ideelle kriterier .....</b>	<b>91</b>
<b>6.3</b>	<b>Holdninger til kjønn, ledelse og kjønnsrepresentasjon .....</b>	<b>93</b>
<b>6.4</b>	<b>Begrensninger.....</b>	<b>94</b>
<b>6.5</b>	<b>Videre forskning .....</b>	<b>94</b>
	<b>Referanser.....</b>	<b>96</b>
	<b>Forkortelser .....</b>	<b>103</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>104</b>
	<b>Vedlegg 1: Godkjenning NSD .....</b>	<b>105</b>
	<b>Vedlegg 2: Samtykke og informasjonsskriv .....</b>	<b>107</b>
	<b>Vedlegg 3: Intervjuguide.....</b>	<b>110</b>

## Forord

Etter et langt og innholdsrikt år, er det endelig på tide å levere masteroppgaven. Det er med stor glede jeg gir fra meg dette prosjektet. Det har vært en utfordrende prosess med mye læring. Det er mange følelser involvert, og oppgaven har tidvis vært en pådriver for frustrasjon, men ikke minst engasjement, nysgjerrighet og stolthet.

Dette ble et ganske spesielt år. Med Corona viruset fulgte det også med flere begrensninger som tidvis har gjort det ekstra utfordrende. Savnet etter det faglige miljøet har vært stort, desto viktigere ble den gode støtten og veiledningen fra min veileder Mari Kristin. Du har vært tilgjengelig for meg og mine spørsmål omtrent når det skulle være. Takk for alle gode tilbakemeldinger, innspill og oppmuntringer. Det har vært en glede å ha deg som veileder!

Det er også flere andre som fortjener en takk. Først vil jeg takke mine syv intervjupersoner, deres velvillighet, engasjement og erfaringer gjorde denne oppgaven mulig. Videre vil jeg takke Sunniva, Solveig og Kristin som har latt meg få utløp for frustrasjon, i tillegg til at dere har bidratt til gode diskusjoner og refleksjoner underveis. Takk til venner og familie som har tatt meg med på aktiviteter, og latt meg få et nødvendig og vel fortjent pusterom. Den største takken fortjener min samboer, Simen, som har vært med meg hele veien og heiet meg frem. Din støtte, tålmodighet og et smittsomt godt humør har uten tvil vært en av de viktigste faktorene for at jeg har gjennomført.

Nå ser jeg frem til nye utfordringer, etter en lang og velfortjent sommer.

# 1. Innledning

Det er i dag omtrent 40% jenter og kvinner blant medlemsmassen til Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité [NIF]. Norge er på verdenstoppen når det kommer til kvinnerepresentasjon i idrettens beslutningsorgan (Sotiriadou & De Haan, 2019), likevel fortsetter andelen kvinnelige ledere å være lav. NIFs nøkkeltallsrapport fra 2019 viser at 73% av alle topplederne i norske idrettslag er menn, 85% av særforbundsresidentene er menn og 100% av ledervervene i idrettskretsen innehas av menn (Norges idrettsforbund, 2020).

Idretten ønsker å fremstå som en mangfoldig organisasjon som skal gjenspeile Norges populasjon, og gir uttrykk for at den ønsker kjønnsbalanse på alle nivå. Dessverre har ledelsen i norsk idrett i dag et misforhold mellom andelen mannlige og kvinnelige idrettsledere. Til tross for et fokus på å få flere kvinner inn i lederstillinger i idretten, gjenspeiles ikke dette i idrettens toppledelse. Selv om forbundsstyrene som helhet har en akseptabel kjønnsbalanse, kan ikke dette sies å gjelde forbundsresidentene. Noen prosenttall illustrerer mangelen på utvikling: andelen kvinnelige særforbundsresidenter utgjør i dag bare 15%, mens det i 2011 var 24% (Fasting & Sisjord, 2019). Å ha makt i styrerommene er å kunne påvirke dagsordenen, bli hørt i diskusjoner og å kunne påvirke utfallet av sakene som er oppe til votering (Enjolras & Waldahl, 2009).

Som en av landets største organisasjoner med et bredt spekter av medlemmer, er det mange meninger og ulike behov å ta hensyn til. NIFs monolittiske stilling og påvirkningskraften den har på det store mangfoldet blant medlemmene, gjør at det er viktig med et idrettsstyre som representerer medlemsmassen. For å kunne ivareta medlemmenes behov på best mulig vis, er idretten avhengig av at ledelsen i norsk idrett gjenspeiler medlemsmassen og utvikler norsk idrett i en retning som flertallet ønsker (Enjolras & Waldahl, 2009).

Likestilling har vært på den politiske agendaen lenge, men utfordringene er komplekse, og det er mange ubesvarte spørsmål. Det gjenstår fortsatt svært mye for å kunne kalle idretten likestilt. Mangelen på kunnskap knyttet til hvilke faktorer som påvirker og fører til lav andel kvinnelige ledere på nasjonalt nivå i idretten, danner grunnlaget for å undersøke dette temaet nærmere.

## **1.1 Formål**

Det har lenge vært fokus på kjønnsbalanse i idretten. Ulike tiltak, prosjekt og utvalg har forsøkt å endre på denne ubalansen. Fremdeles er det mange ubesvarte spørsmål omkring dette tema. Hvorfor har kjønnsbalanse prosjektene bare hatt moderat suksess? Den vedvarende ubalansen mellom menn og kvinner på nasjonalt nivå gjør det interessant å se på prosessen med å innstille kandidater og ledere til forbundsstyret.

Min masteroppgave skal derfor undersøke valgkomiteens rekrutteringsprosess til forbundsstyret. Formålet er å fremskaffe kunnskap om rekrutteringsprosessen, og hvorvidt dette kan bidra til å forstå underrepresentasjon av kvinner, først og fremst i presidentvervet. Denne studien har til hensikt å sette fokus på hvordan arbeidet med rekrutteringsprosessen til forbundsstyret foregår, se nærmere på rekrutteringsprosessens innhold og struktur samt holdninger knyttet til lederverv.

Jeg ønsker å intervjuere ledere av valgkomiteen for å få et innblikk i deres erfaringer og hvordan arbeidet utføres. Deres rolle i valgkomiteen vil belyse hvordan arbeidet praktiseres, hvilke kriterier de anser som viktige i en lederrolle, og holdninger til kjønn. Dette vil legge grunnlaget for å besvare oppgavens hovedproblemstilling «Hvordan foregår valgkomiteens arbeid med å finne og innstille kandidater til styreverv og presidentverv med henblikk på kjønnsrepresentasjon?»

Disse underproblemstillingene har derfor stått sentralt i min oppgave:

(I) Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen? (II) Hvilke kriterier mener valgkomiteen er avgjørende i rekruttering og valg av presidentkandidat? (III) Hvilke oppfatninger om kjønn, ledelse og kjønnsrepresentasjon har lederne av valgkomiteen?

Ved å stille disse spørsmålene vil man kunne se på noen av elementene som bidrar til den sakte utviklingen av andel kvinnelige styreledere. Resultat fra tidligere forskning, som har sett på individuelle og organisasjonsmessige barrierer, kan ikke fullt forklare motstanden kvinner møter. Denne studien skal bidra til å fylle dette hullet, ved å analysere kjønn i rekrutteringsprosessen.

## 2. Kontekstuell bakgrunn

Dette kapittelet presenterer konteksten som er ment som et bakteppe for å gi en forståelse for studiens tematikk, med en fremstilling av likestillingspolitikken og kvinnelig deltakelse de siste tiårene. Videre presenteres kjennetegn ved idrettsledere, funksjonen til valgkomiteen og de demokratiske prosessene rundt et valg til styret. Det er nyttig å ha kunnskap om arbeidet med valg og idrettens topledere, når rekruttering og underrepresentasjon skal drøftes i senere kapittel. Helt til slutt presenteres tidligere forskning som er relevant for oppgaven.

### 2.1 Likestillingspolitikk og kvinners deltakelse

Likestillingspolitikk med kjønnsbalanse og kjønnsrettferdighet, har ikke alltid vært et mål i idretten. Tradisjonelt sett har idretten vært et mannsdominert område, og et ideal om like rettigheter i den moderne idretten har stått i kontrast med virkeligheten (Goksøyr, 2008). Før idrettsrevolusjonen, som pågikk fra slutten av 1960 tallet og frem til 1980-årene, utgjorde kvinner en liten del av medlemmene i NIF. Under 'revolusjonen' ble det i større grad fokusert på rekruttering av de spesielle gruppene i idretten som kvinner, barn og funksjonshemmede, noe som førte til en vekst i medlemsmassen (Goksøyr, 2008). I starten av denne revolusjonen, som skulle bidra til lik adgang til idretten, var det kjønn som dominerte diskusjonen (Goksøyr, 2008, s. 128). Dette var en likestillingskamp mot diskriminering, hvor kjønnsbalanse var en grunnleggende idé (Skirstad, 2009). Idretten, som preges av konteksten den befinner seg i, ble på denne tiden påvirket av endringer og holdninger som preget det norske samfunnet. Debatten om likestilling i norsk samfunnsliv og politikk førte til et større fokus på de underrepresenterte gruppene, og bidro til å fremme idrettsdeltakelse for kvinner (Skirstad, 2014). Sentrale faktorer her var likestillingsloven som ble vedtatt på Stortinget i 1978, opprettelsen av likestillingsombudet i 1979, og kravet om kjønnsfordeling i offentlige styrever, råd og komiteer som ble innført i 1988 (Fasting, Sand, Sisjord, Thoresen, & Broch, 2008; Hovden, 2012; Skirstad, 2009, 2014).

Til tross for økt fokus på likestilling og deltakelse i idretten, gjenspeilte ikke dette inntreden av kvinner i beslutningstagende posisjoner. Rundt 1980 utgjorde kvinner en langt mindre andel av ledelsen og beslutningsapparatet sett i forhold til medlemsmassen de representerte (Hovden, 2012). For å utjevne forskjellene og sikre flere kvinner i



beslutningsprosessene foreslås kjønnsparagrafen for første gang på idrettstinget i 1980, som den gang avvises (Skirstad, 2009). Kjønnskvalifisering berører mange sentrale feministiske tema som demokrati, representasjon, likhet, rettferdighet og politisk mening om kjønn (Sotiriadou & De Haan, 2019, s. 366). Et skifte i idrettsledelsen i 1984 førte til mer diskusjon og økt fokus på likestilling og kjønnsrepresentasjon som bidro til initiativ av nye strategier. Dette førte til en utnevning av en kvinnekomite, kvinnekonsulent og øremerkede midler til ulike kvinneprosjekt (Fasting, 2005; Fasting et al., 2008; Hovden, 2012; Skirstad, 2014). Kjønnsparagrafen, kanskje det viktigste likestillingspolitiske tiltaket, blir vedtatt i 1987. Nå skulle begge kjønn være representert i styret på nasjonalt og regionalt nivå og sammensetningen skulle være i forhold til medlemsmassen (Fasting, 2005). Denne bestemmelsen ble ansett som unik blant idrettsorganisasjoner i Europa (Fasting, 1996; Fasting, 2005).

Det tidligere vedtaket fra 1987 ble implementert i 1990, men endres i flere omganger. Etter idrettstinget i 1990 ble vedtaket betydelig endret. Forslag til endring gjelder blant annet å inkludere alle deler av NIF og ved oppnevning av representanter til styret og komiteer skulle det være minimum to av hvert kjønn, så lenge det var mer enn tre medlemmer i styret eller komiteen. I tillegg endret minstekravet til kjønn fra å gjelde representant til å gjelde kandidat *eller* representant, noe som bidro til en vagere paragraf (Fasting, 2005; Skirstad, 2009). Kjønnsparagrafen må uansett sees på som en forklarende faktor for den markante økningen av andelen kvinnelige styremedlemmer, som i 1990 hadde økt til 22% (Fasting, 2005; Fasting & Sand, 2017; Fasting & Sisjord, 2019). På slutten av 90-tallet endres paragrafen tilbake til å gjelde valgte representanter. Dette skulle styrke lik kjønnsrepresentasjon og kvinnelig deltakelse, nå var det ikke lenger nok å bare være kandidat, kvinner skulle velges inn i alle styret (Skirstad, 2014). En svakhet ved loven var at det over lengre tid manglet sanksjoner for de som ikke fulgte bestemmelsen (Fasting, 1996).

Frem til 1994 hadde kvinner og kvinneutvalg selv hatt ansvar for rekruttering og ivaretagelse av kvinner i idretten. Fra og med 1994 skulle likestillingsarbeidet integreres i den idrettslige virksomheten i NIF, og ansvaret for likestillingsarbeidet fordeles til hele organisasjonen. Fokus skiftet fra kvinner til kjønn (Fasting et al., 2008). Etter 1994 ble det gitt mindre ressurser til arbeid rettet mot kvinner (Fasting, 2005), og en slik tilnærming ble oppfattet som vag og defensiv (Hovden, 2000b). Et samarbeid mellom

NIF og Norges Idrettshøgskole [NIH] ble initiert i denne tiden, og en rapportserie kom ut av prosjektet. Prosjektet tok for seg sentrale tema om idrett og samfunn, hvor kvinners deltakelse også inngikk. I 1996 ble rapporten *hvor går kvinneidretten* utgitt, utarbeidet av Kari Fasting (1996), hvor hensikten var å undersøke voksne kvinners idrettsengasjement i alle deler av idretten. Formålet var å kunne benytte rapporten i arbeidet med å engasjere flere kvinner. Det konkluderes med at en av idrettens største utfordringer ligger i det å få en mer kvinnevennlig idrett. For å oppnå dette, foreslås det i rapporten at kvinner må få mer innflytelse og anses som en ressurs (Fasting, 1996).

Medlemstall og styremedlemstall for kvinner økte stadig, og i år 2000 var det henholdsvis 29% kvinner i styreverv (Fasting & Sisjord, 2019). I samme periode ble det fremmet et forslag på idrettstinget om å øke kvinnerepresentasjonen til 30% i utvalg og styreverv, noe som ble vedtatt enstemmig (Skirstad, 2014). I idrettspolitisk dokument for 2003-2007 beskrives det nok en gang behov for tiltak og særskilte planer for å sikre bedre representasjon av kvinner i sentrale organ i organisasjonen og sikre kvinners plass i idretten (Fasting et al., 2008). Det spesifiseres behov for spesielle planer som sikrer kvinner en fremtid i norsk idrett, der ledere og utøvere nevnes eksplisitt. Det utvikles ingen spesifikk politikk for å møte disse kravene, men det oppstår nye individuelle prosjekt som bistås med økonomisk støtte (Hovden, 2012, s. 294).

Til tross for kravet om to representanter fra hvert kjønn, var det i 2006 fremdeles åtte forbund som ikke oppfylte kravet om to kvinnelige representanter i forbundsstyret (Fasting & Sand, 2017). Disse forbundene som tidligere ikke hadde greid å oppfylle kjønnsknoten, hadde i realiteten ikke hatt klare og tydelige krav for fritak. I 2007 ble disse kravene synliggjort og implementert i lovverket, med unntak kun under ekstraordinære forhold (Fasting & Sisjord, 2019). I 2007 ble det på nytt utnevnt kvinnekomite, med ansvar for å promotere og sikre kvinners avansement i idretten. Dette skjedde da idretten hadde fått sin første kvinnelige idrettspresident, Tove Paule, for perioden 2007-2011 (Fasting et al., 2008). Antall kvinnelige medlemmer og styremedlemmer fortsatte å skyte fart og i 2008 er hele 37% av styremedlemmene kvinner (Fasting & Sisjord, 2019). Kvinnekomiteen fra 2007 ble oppløst i 2010, og årene etter skiftet fokuset fra kjønn til mangfold (Hovden, 2012). Hovden (2012) påpeker at et slikt fokusskifte fra kjønn til mangfold kan påvirke prioriteringer og innhold i politiske spørsmål.

Fra 2015 kan det se ut til at det på nytt er økt fokus på rekruttering og det å beholde flere kvinner i flere roller og verv idretten. Dette kommer blant annet frem i idrettspolitisk dokument fra 2015-2019. Under programerklæring i punkt seks, står det skrevet at idretten ønsker å «Engasjere flere kvinner og unge i trener- og lederroller» (NIF, 2015, s. 6). Det kan virke som om dette kun hadde moderat effekt siden tall fra 2016 viser at det først og fremst var andre verv, slik som styreverv, hvor kvinneandelen økte fremfor lederverv. Det som var positivt var at nå oppfylte alle særforbundsstyrene kravet om to kvinnelige representanter (Fasting & Sand, 2017). Som Fasting og Sisjord (2019) bemerker i sitt bokkapittel er representasjonen i antall kvinner i styreverv i dag nokså lik medlemstallet.

Det er all grunn til å tro at flere idrettspolitiske tiltak, og kanskje spesielt paragraf 2-4 om kjønnsrepresentasjon, har ført til at kvinner er nokså godt representert i idrettsstyrer. I dag sier paragraf 2-4 at begge kjønn skal være representert ved valg av styret, og at sammensetningen i størst mulig grad skal gjenspeile kjønnsfordelingen i medlemsmassen. Ved oppnevning av mer enn tre personer skal det velges to personer fra hvert kjønn (NIF, 2016). Andelen styremedlemmer bør derfor ses i sammenheng med paragraf 2-4. Fasting & Sisjord (2019) påpeker at den generelle positive prosenten som presenteres bare er en delvis sannhet, ettersom det er store variasjoner mellom de ulike idrettene (Fasting & Sisjord, 2019). Tall fra 2016 viser blant annet at en femtedel av forbundene har 30%, eller færre, kvinner i styreverv på forbundsnivå (Fasting & Sand, 2017).

Skjev kjønnsrepresentasjon gjelder også på ledernivå. Kjønnsbarometeret for 2019, avdekker stor variasjon mellom ulike særforbund, og at de fleste lederverv er besatt av menn. Eksempelvis har Norges Rytterforbund 80.9% kvinner i lederposisjoner, mens Norges Luftsportsforbund har mindre enn 5% (Norges idrettsforbund, 2019). Det er dessuten viktig å merke seg at forskjellen mellom antall kvinner og menn i lederverv øker dess lenger opp i idrettens system man kommer (Norges idrettsforbund, 2020). Det som kjennetegner de aller fleste forbundsstyrer i dag, er at de oppfyller kravet om kjønnsrepresentasjon i styret, men har stort sett mannlig idrettspresident. Kjønnskvote-reguleringen ser ut til å ha en begrenset effekt på likestilling i de øverste posisjonene, som blant annet kan forklares med at kjønnskvotering ikke regulerer for kjønn i lederposisjoner.

## **2.2 Ledere i norsk idrett.**

Særforbundenes generalforsamlinger og valg av leder er spredd utover året og gjennomføres på ulike tidspunkt. Det er derfor vanskelig å innhente statistikk på ledere i forbundsstyrene. Det er likevel gjennomført noen undersøkelser som kan fortelle oss noe om dette.

Med utviklingen av idretten mot en mer profesjonalisert og kommersialisert organisasjon ser vi en tydelig innflytelse utenfra, med flere trekk fra næringslivet (Lesjø, 2008). En undersøkelse gjort av Enjolras og Waldahl (2009) viser at karriereveien for norske idrettsledere skjer på to måter. Ofte starter det med et lokalt engasjement, eller så går det via næringslivet og deres profesjonelle yrkesliv, koblet med en generell interesse for idrett. Videre trekker de frem tre faktorer som forklarer deltakelse i lederverv: egne ressurser, engasjement og rekruttering. Det kreves at personen har nok tid og god økonomi. Siden vervene i stor grad er frivillige og ulønnet har de fleste lederne et arbeid utenom vervet. Videre har de et engasjement for idretten og er en profilert aktør som nomineres og rekrutteres til vervet. Studien viser at representanter som velges inn i verv på nasjonalt plan, som regel har hatt en lang karriere med lederverv i idretten (Enjolras & Waldahl, 2009). En lederundersøkelse gjennomført av Skirstad og Rimeslåttan (2004) viste at hele 76 prosent av lederne hadde høyere utdanning. Lederne innenfor idretten utgjør sådan en elite sammenlignet med øvrige medlemmer (Skirstad & Rimeslåttan, referert i Enjolras & Waldahl, 2009, s. 41).

Tallmateriale fra de siste tiårene viser at det er store kjønnsforskjeller i idretten, avhengig av hvilke roller det er snakk om i idretten. Dess mer sentralt man kommer i organisasjonen desto færre kvinner. Et tilbakeblikk viser at andelen kvinnelige forbundsprezidenter har vært svært lav og har ligget mellom 11-24% de siste ti årene (Fasting & Sisjord, 2019). Tall fra september 2019, som er hentet fra hjemmesidene til de enkelte særforbund, viser at kvinnerepresentasjonen i presidentverv holder seg stabilt. Likevel er det langt fra en gjenspeiling av medlemsmassen. På dette tidspunktet utgjorde kvinner 16% av alle særforbundsprezidenter. I 2019 var dermed bare 9 av 55 forbundsprezidenter kvinner. Pr. 2020 har NIF hatt kun to kvinnelige idrettsprezidenter, hvorav den ene ble valgt i 2019. Mangel på kvinner i lederposisjoner sender et absolutt og negativt signal om kvinners verdi innad i organisasjonen.

Til tross for økt deltakelse blant kvinner i idretten, er de fortsatt underrepresentert i ledelsen. Menn fyller fremdeles de aller fleste maktposisjonene (Norges idrettsforbund, 2020). Dette viser en status quo situasjon når det kommer til å rekruttere kvinner til idrettens øverste verv. Et dominerende inntrykk er at i stedet for å redusere kjønnskjævheter på ledernivå, så reproduseres denne ubalansen. Det er flere årsaker til at det burde fokuseres mer på å få på plass en bedre kjønnsbalanse i idrettens styrer, og da spesielt i ledervervet. Dette handler blant annet om at styrerommene er stedet der formelle beslutninger og forhandlinger vedrørende autoritet og makt foregår, det er derfor viktig at begge kjønn er representert. En viktig del av (idretts)demokratiet, poengterer Enjolras og Waldahl (2009), handler om hvorvidt de valgte gjenspeiler organisasjonens velgere.

### **2.3 Valgkomiteen og valg**

Idrettstinget er det høyeste beslutningsorganet til idretten, her diskuteres lover og endringer, her skjer også avstemningene for nye lover. Det er her representantene velger idrettsstyret. På samme måte er forbundstinget hvert enkelt særforbunds høyeste beslutningsorgan, og har likhetstrekk til idrettstinget. Både styret og valgkomiteen i et særforbund velges på deres respektive forbundsting med virke frem til neste ting (Enjolras & Waldahl, 2009). Valgkomiteens mandat er å selektere mulige kandidater til styreverv, og presenterer forslaget på tinget (Enjolras & Waldahl, 2009). Fasting og Sand (2017) påpeker i sin rapport at sammensetningen til valgkomiteen er viktig, siden de har påvirkning på hvem som blir innstilt til ulike verv, noe som støttes av studiet til Enjolras & Waldahl (2009). I de aller fleste tilfeller godtas valgkomiteens innstilling. Det betyr at arbeidet som valgkomiteen gjør, ofte er avgjørende for hvilke kandidater som havner i styret. Skulle noen være misfornøyd med styret, kan komiteens forslag utfordres ved at det meldes egne kandidater til valgkomiteen på forhånd, eller at det fremmes benkeforslag under valget. Ved et benkeforslag foreslår delegater en kandidat som ikke er foreslått av valgkomiteen (Enjolras & Waldahl, 2009).

For at idrettsdemokratiet skal fungere optimalt, er man avhengig av en valgkomite som er villig til å skifte ut styremedlemmer og oppdage nye kompetente kandidater. Dersom valgkomiteen er med på å reprodusere en maktelite, og fungerer som en oligarkisk agent i midten av et maktnettverk, vil valgkomiteen med sine personlige relasjoner og nettverk utgjøre en lukket maktgruppering. Til tross for få kvinnelige

forbundspresidenter, viser resultatene fra studien i 2009, at valgkomiteen ble ansett å være en demokratisk agent som bidro til fornyelse i lederverv (Enjolras & Waldahl, 2009).

## **2.4 Tidligere forskning**

Mye av den tidligere forskningen på kjønn og ledelse har studert empiriske felt hvor kvinner har vært i mindretall. Underrepresentasjon skyldes ulike faktorer, og flere studier bekrefter kvinners underrepresentasjon i idrett (se Burton, 2015). Mye av forskningen har undersøkt trenerrollen og andre administrative roller, som ikke nødvendigvis har så mye politisk makt, og hvordan kvinner erfarer å være i et mannsdominerte miljø. Det finnes med andre ord mindre studier på kvinner i maktavende- og beslutningstakerroller, som for eksempel i et forbundsverv. Relativt få studier har undersøkt hvordan kvinner tilegner seg og blir tilbudt styreverv, samt hvordan rekrutteringsprosessen preger kjønnsrepresentasjon.

Hvordan dagens valgkomiteer jobber med valg og rekrutteringsprosessen til de øverste vervene er lite studert. Jeg vil derfor her referere til norske studier utført på lignende tema som har overføringsverdi til mitt prosjekt og forskningsspørsmål. En presentasjon av disse vil kunne gi en bedre forståelse, og danne grunnlag for min undersøkelse angående rekrutteringsprosessen til lederverv. Noen viktige funn fra disse studiene er privilegiene menn har i lederroller, den kjønne strukturen og rekrutteringen. I Norge er det særlig Kari Fasting, Mari Kristin Sisjord og Berit Skirstad ved NIH og Jorid Hovden ved Norges teknisk- naturvitenskapelig universitet [NTNU] som har forsket på tema tilknyttet likestilling i Norsk idrett.

Et viktig bidrag til kunnskap om idrett og kvinner finner vi i forskningsarbeidet til Jorid Hovden. I Hovden (2000b) sin doktorgradsavhandling presenterer hun flere forskningsartikler som legger vekt på opplevelsen av å delta i en mannsdominert organisasjon som idretten. Hennes forskning baserer seg på feministisk teori og forsøker å avdekke dominerende kjønnsideologier. Doktorgradsavhandlingen synliggjør hvordan maktforhold former kvinners mulighet til deltakelse og innflytelse, noe som synes begrensende. Et gjennomgående tema i avhandlingen omhandler hvordan menn og kvinner opplever betydninger av kjønn, med størst vekt på kvinners situasjon og hvordan de må tilpasse seg spillereglene definert av menn. Det påpekes at i styrerommet

er menns væremåter og oppfatninger gjeldende. Referansepunktet blir derfor tilegnet menn, og kvinners erfaringer regnes som mindre relevant. På denne måten opprettholdes sentrale posisjoner blant menn over tid. Hun reiser også spørsmål om det i større grad legges vekt på tradisjonelle lederideal fra næringslivet når det skal velges ledere i toppverv i idretten (Hovden, 2000b).

Spesielt en av artiklene fra avhandlingen, hvor Hovden (2000a) ser på seleksjonsprosessen, har inspirert meg i min oppgave. I artikkelen, «*Heavyweight men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations*», ser hun på hvordan valgkomiteen i klubber og forbund konstruerer og reproducerer kjønnede meninger i seleksjonskriterier og seleksjonspraksis.

Konklusjonen her er at: «The selection discourse were strongly related to images of corporate leadership skills: skills associated with «heroic» masculine traits, but seen as gender neutral» (Hovden, 2000a, s. 17). Hun identifiserte kulturen som mannsdominert der maskulinitet ble koblet til gode lederegenskaper, som opprettholder hierarkiet. Reproduksjon av eksisterende verdier opprettholdes siden bare kvinner som passet inn ble lederkandidater. Kjønnsbalanse og mangfold nedprioriteres fremfor enkelte interessenters forventninger. Hun tilskriver den lave andelen kvinner i idretten til både den dypt innebygde kulturelle praksisen og forestillinger om maskulinitet (Hovden, 2000a).

I artikkelen *female top leaders-prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations* utforskes det hvordan konstruksjonen av ledelse skapes av prosesser i organisasjonen. Her ser Hovden (2010, s. 189) på dominante leder diskurser i idretten og fokuserer spesielt på konseptualiseringen av kvinnelig ledelse, og hvordan disse konstruerer kvinnelig ledelse og kjønn som en forskjell og maktrelasjon. Konklusjonen tyder på at ulike former for maskulinitet og stereotypi er en integrert del av den dominante lederdiskursen i idrettsorganisasjonen. Forventningene til mannlige og kvinnelige ledere formes slik sett av stereotypier og skaper et ledelsesideal. Det viser seg også at det finnes inkonsekvente meninger om kjønn, som skaper et paradoks. Eksempelvis forventes kvinner å ha like muligheter, samtidig som de sees på som en kjønnskategori, som mangler ønskede lederferdigheter (Hovden, 2010).

I et arbeid fra 2012, *Discourses and strategies for the inclusion of women in sport—the case of Norway*, gransker hun ulike kjønnsbestemmelser og kjønnspolitikk i norsk idrett fra 1970 og frem til 2010. Ved å benytte tidligere data og dokumenter fokuserer Hovden på dominerende kjønnsdiskurser, og hvordan fokuset i kjønnspolitikken har endret seg og blitt påvirket av idretten, men også av samfunnet for øvrig. Her kommer det frem hvilke ulike strategier som er benyttet for å fremme lik inkludering av kvinner, og at denne kampen var og er omstridt (Hovden, 2012). I boken *Ethics and governance in sport: the future of sport imagined* skriver Hovden (2016) et kapittel hvor hun drøfter kjønnskvolterering som strategi for å oppnå likestilling i idretten. Her presenteres to ulike diskurser for å sikre kjønnsbalanse, en radikal tilnærming hun presenterer som «fast track» og en mer konservativ «trinnvis» tilnærming. Hun argumenterer for nødvendigheten av mer drastiske tiltak, som skaper hurtige forandringer, siden en trinnvis tilnærming ofte tar særdeles lang tid, og ofte bare har effekt en begrenset periode. Samtidig presiseres det flere faktorer som må være på plass for at kvotering skal fungere, slik som sanksjoner og mannlige allierte. Hun avslutter med å komme med noen optimistiske merknader for endring, der det blant annet kommer frem at flere, og spesielt yngre, anser kvotering som viktig for å sikre likestilling (Hovden, 2016).

Kari Fasting har ledet flere prosjekter med fokus på likestilling, blant annet på oppdrag for Likestillings- og diskrimineringsombudet og NIF. Prosjektet for Likestillings- og diskrimineringsombudet undersøkte utfordringer knyttet til likestilling og mangfold på ulike nivåer i norsk idrett. Formålet var å innhente dokumentasjon om likestilling og vellykkede prosjekter i idretten, med et spesielt fokus på kjønn. Som følge av prosjektet kom rapporten *Likestilling og mangfold i norsk idrett: - bedre med flere på banen!* i 2008 (Fasting et al., 2008). Tall fra undersøkelsen viser at det er tydelige forskjeller mellom menn og kvinner på flere områder i idretten. Når det gjelder beslutningstaking og styreverv var det stor variasjon, og kvinnene var best representert som styremedlemmer i krets, klubb og forbund. Videre synliggjorde rapporten den lave representasjonen blant kvinner i lederverv. Til tross for at det avdekket en forholdsvis god kjennskap til kjønnsparagrafen, var rekruttering med utgangspunkt i kjønn lite synlig. Et av funnene her var en oppfatning blant flere av de intervjuede om at skjev kjønnsfordeling ikke var problematisk. For å endre den skjeve kjønnsrepresentanten foreslås det ulike rekrutteringstiltak i rapporten (Fasting et al., 2008).



Fasting & Sand (2009) skrev rapporten *kjønn i endring* på oppdrag fra Norges idrettsforbund, som en del av arbeidet til kvinneutvalget oppnevnt av idrettsstyret i 2007. Formålet med rapporten var å bidra til økt deltakelse blant kvinner i ulike roller i idretten. Dette skulle skje gjennom innhenting av dokumentasjon om kvinner i idretten og kunnskapsutvikling. Rapporten drøftet ulike aspekter ved idretten slik som fysisk aktivitet, medlemskap, kjønn blant trenere og dommere, og ledelse. Hovedfunn fra rapporten gjenspeiler flere av funnene fra rapporten året før, og omfatter blant annet den tydelige underrepresentasjonen av kvinner i ledelse. Videre drøftes det hvordan resultatene kan forstås og forklares. Her viser forfatterne til kulturen, og idrett som en maskulin arena med maskuline verdier og et «glasstak» som hindrer kvinner i å nå enkelte roller. Avslutningsvis drøftes også det nødvendige arbeidet videre, med fokus på mer kunnskap og nye forskningsprosjekt til å besvare spørsmål om underrepresentasjon (Fasting & Sand, 2009).

Fasting og Sand (2017) utarbeidet et notat med bakgrunn i prosjektet *Likestilling i idretten*, på oppdrag fra NIF. Notatet med navn *Et notat med vekt på kjønnsbalansen blant ansatte, trenere og ledere i særforbund*, presenterer kjønnsrepresentasjon blant ansatte, trenere og ledere i idretten, og kartlegger likestillingsfremmende tiltak. Oversikten var ment som en kilde for å sette i gang strategier og tiltak. Formålet med prosjektet var å rekruttere flere kvinner inn i lederroller, mens et delmål var å se på utviklingen fra rapporten *likestilling og mangfold i norsk idrett: bedre med flere på banen* fra 2008. Rapporten fra 2017 gir innsikt i kjønnsfordelingen over tid, og den konkluderer med at kvinneandelen i norsk idrett har økt i mange funksjoner, mens den forblir den samme i presidentvervet. Rapporten indikerer at konklusjonen fra 2008, der idretten ledes og styres av menn, er gyldig til en viss grad fremdeles (Fasting & Sand, 2017).

Skirstad (2009) skrev en artikkel der hun så på endringer og utvikling av NIF's lover, fra 1980- og frem til 2000-årene, og på hvilken måte disse har påvirket kvinners deltakelse i lederverv og styreverv. Artikkelen synliggjør hvilke endringer som har vært betydningsfulle for likestillingen for kvinner (Skirstad, 2009). Som et av de første landene fikk Norge kvoteringsreguleringer, og Skirstad (2009) belyste debatten som pågikk i forkant av gjennomslaget for kvoteringsreguleringer. En nyere artikkel fra Sisjord, Fasting og Sand (2017) har undersøkt betydningen av kvoteringsparagrafen på ulike

nivåer i norsk idrett, med et særskilt fokus på sammensetningen av styrever. Resultatene fra studien viser at det er minst kunnskap omkring kvoteringsreguleringen på klubbnivå, mens det er godt kjent mer sentralt i systemet. Dette kommer også til uttrykk i sammensetning av styrene, der de fleste forbund og kretser fulgte denne reguleringen, mens det på klubbnivå omtrent var en tredjedel som ikke fulgte reguleringen (Sisjord, Fasting, & Sand, 2017).

Det er også verdt å merke seg noen utenlandske studier som har forsket på underrepresentasjon av kvinner i idretten. Laura J. Burton publiserte en artikkel i 2015, basert på ulike forskningsartikler fra hele verden, vedrørende underrepresentasjon av kvinner i idretten. I artikkelen ser hun på ulike utfordringer på makro, meso og mikro nivå. Her nevnes ulike begrensende faktorer for kvinner fra tidligere studier. Her kommer det tydelig frem de kompliserte og sammensatte utfordringene kvinner står overfor, for å få tilgang til viktige posisjoner og verv. I artikkelen nevnes både institusjonell diskriminering, organisatoriske operasjoner, hegemonisk maskulinitet, makt, organisasjonskultur, stereotypi og mangel på kapital som noen av årsakene til underrepresentasjon (Burton, 2015). Claringbould & Knoppers ga i 2007 ut en artikkel som omfatter hvordan rekrutteringsprosessen begrenser kvinners tilgang på verv. Deres funn viste hvordan mannlige ledere benyttet sin makt til å opprettholde grenser som tillater mannlige lederskap å dominere, og begrenser tilgangen til å gjelde kvinner som passer inn i lederkriterier som var definert av menn. Rekruttering baserte seg slik på evnen til tilpasning, der viktige egenskaper og kriterier ble definert av menn. (Claringbould & Knoppers, 2007).

Det bør også nevnes en nylig publisert bok som omhandler kjønn i idrettsorganisasjoner, *gender diversity in European sport governance*. Boken er et samarbeidsprosjekt blant flere forskere fra ulike land i Europa. De mange ubesvarte spørsmålene og mangel på fokus på kvinner i beslutningstagende roller, er bakteppet for boken. Hovedfokuset i boken er en komparativ analyse av kjønn i beslutningsroller på nasjonalt nivå. Det gjennomgående tema i boken handler om hvilke tilnærminger og bestemmelser de ulike landene har benyttet i likestillingsarbeidet, som er med på å endre eller akseptere ubalansen. Vi får et innblikk i ulike prosesser som bidrar til endring eller reproduserer dagens forhold. I hoveddelen er ulike land tildelt et kapittel, der presenterer de en tekst som omhandler likestillingsutfordringer knyttet til det

respektive landet. Landene som er representert er Spania, Catalonia, Tyrkia, Ungarn, Polen, Tyskland, Nederland, England, Skottland, Norge og Sverige. I konklusjonen nevnes blant annet en økt refleksjon og forpliktelse til å sikre deltagelse hos kvinner. Det indikeres en viss diskursendring, fra en meritokratisk tenkning til en demokratisk tenkning. Det viser seg blant annet å være et strategisk skifte, på fokus fra ansvar hos individ til ansvar hos organisasjon som følge av påtrykk fra samfunnet. Det kan i midlertidig fortsatt merkes en motstand til likestilling, noe som blir spesielt synlig på ledernivå (Elling, Hovden, & Knoppers, 2019).

### **3. Teoretisk ramme**

Dette kapittelet har som mål å beskrive de teoretiske perspektivene og begrepene som benyttes i studien. Jeg har valgt kjønnsteori og kjønnnet organisasjonsteori for å forstå underrepresentasjon av kvinner. Først presenteres betydningen av kjønn og kjønn som en sosial konstruksjon. Videre vil kjønnsteorien om maskulin dominans utdypes, før det gis en beskrivelse av hegemonisk maskulinitet. Til sist vil teorien om kjønnete organisasjonsprosesser og homolog reproduksjon beskrives.

For å forklare fravær av kvinner i lederverv tas det ofte utgangspunkt i arbeidsdelingen i samfunnet, der kvinner og menn har ulike muligheter som følge av sosialisering og konstruksjon av kjønn, samt strukturelle og kulturelle barrierer innad i organisasjonen. Dette viser til forhold utenfor kvinnene selv, som kan bidra til en forklaring på hvorfor det er så få kvinner representert i lederverv (Storvik, 2000). Kvinner har tidligere blitt beskyldt for å være uinteressert og for lite egnet til å sitte i lederverv. En slik forståelse har også preget forskningen og konklusjoner på hvorfor det er så få kvinner i lederverv (Mills & Tancred, 1992). For å kunne forstå og forklare årsaken til at kvinner er underrepresentert i idrettens høyeste verv, må vi se på hvilke betydninger kjønn har i samfunnet og hvordan dette preger kultur, prosesser og struktur i idrettsorganisasjonen. Kvinner møter både strukturelle og kulturelle barrierer i idretten. Ofte er det ikke enten eller som kan forklare fravær av kvinner, men en kombinasjon av ulike mekanismer.

#### **3.1 Betydningen av kjønn**

Kjønnsideologi har så dype røtter i den sosiale verden at den sjelden utfordres (Coakley & Pike, 2014). Kjønnsideologi fungerer som en differensieringsmekanisme som bygger på forestillinger om kjønn som motsetning av to typer kropp, der kvinnekroppen er det motsatte av mannskroppen. Kjønnsforskjeller legitimeres ut fra biologi. På denne måten representerer kroppen kjønnets betydning (Hovden, 2000b). Det er i rollen som kvinne eller mann alle mennesker klassifiseres inn i (Coakley & Pike, 2014), og det antas at disse kjønnsrollene kan tilføre stabilitet og harmoni (Connell, 1995). Alle kjønnsforskere enes om paradigmet at maskulinitet tradisjonelt sett har blitt konstruert som motsetning til femininitet (Anderson, 2009).

På grunn av den dominante kjønnsideologien antas alle kvinner å være annerledes enn alle menn, og klassifiseringen gjør at folk ser kvinner og menn som ulike (Coakley & Pike, 2014). Connell (2002) påpeker at studier fra nyere tid viser at det er relativt få forskjeller mellom kvinner og menn. Blant annet er intelligens, sosiale ferdigheter, analytiske ferdigheter og påvirkning av miljø nokså likt, og disse forskjellene er vesentlige større mellom kvinner, og mellom menn. Likevel er det en kollektiv oppfatning om at kvinner og menn er ulike, og at disse kjønnsforskjellene oppfattes som naturlige (Connell, 1995, 2002). En forestilling om at menn og kvinner er ulike, fører med seg en forventning til hvordan kvinner og menn skal agere, tenke og føle (Coakley & Pike, 2014), som fører til ulike fordeler, muligheter, barrierer og ulemper for kjønnene. Kvinner og menn oppnår tilgang, men møter også forskjellsbehandling og begrensninger som følge av sitt kjønn (Connell, 1995, 2002).

### **3.1.1 Kjønn – en sosial konstruksjon**

Kjønn må forstås som en sosial struktur. Kjønn kan ikke, som Connell (2002) beskriver det, sees alene som noe som skjer på grunn av kroppen, kropp og kjønn påvirkes av samfunnet og folkene i dette samfunnet. Historisk har det vært kjent at vi sosialiseres inn i kjønnsroller, og det var en vestlig dominant kultur som skapte en ideologi om forskjeller i fysiologi og karakter mellom kjønn (Connell, 2002). Identifiseringen av visse fysiske trekk er grunnlaget for å kategorisere mennesker, selv om kategoriene anses som naturlige er inndeling i disse kategoriene en sosial prosess (Acker, 1992a).

Kjønn er antatte forskjeller mellom mann og kvinne, femininitet og maskulinitet, som er sosialt konstruert og foranderlig (Kvande, 2007). Kjønn benyttes for å understreke den sosiale forskjellen mellom kvinner og menn (Acker, 1992a). Maskulinitet eksisterer kun sammen med femininitet, uten denne motsetningen vil ikke maskulinitet være (Connell, 1995). Kjønn er ikke noe folk er, selv om vi bevisst kan tenke på oss selv slik. Kjønn er noe vi oppnår gjennom sosial praksis og deltagelse i organisasjoner, så vel som i mange andre relasjoner, og har en avgjørende påvirkning på identitet, sosiale muligheter, og livserfaring (Acker, 1992b; Kvande, 2007). For å opprettholde en tokjønnsmodeLL må individene bidra til en kjønnnet praksis (Coakley & Pike, 2014). Det argumenteres for at vi har lært, både implisitt og eksplisitt, tydelige måter å oppføre oss på, med tilhørende verdier og forståelse (Mills, 1988), slike holdninger og væremåter bidrar til å opprettholde kjønnsforskjellene (Connell, 2002).

Mennesker handler innenfor et sett av antagelser som passer til sitt kjønn, og dette knyttes til våre kjønnsroller (Connell, 1995). Gjennom ulike tankeskjema som registrerer avvik og distinktive trekk hos det maskuline og feminine, konstrueres kjønn (Bourdieu, 2000). Siden trekkene fremstår som naturlige forskjeller bidrar dette til deres eksistens i samfunnet, slik stadfestes, legitimeres og anerkjennes inndelingen. Når disse trekkene fremstår som naturlige, fremtvinger det visse forventninger hos det maskuline og det feminine (Bourdieu, 2000). Den sosialt konstruerte inndelingen av kjønn fungerer derfor som en fasit på hva som er normalt og naturlig, og fungerer som rettesnor for tanker, oppfattelser og handlinger. Inndelingen fremhever og anerkjenner det som samsvarer med den sosiale definisjonen som passer til kjønn, mens adferd som anses upassende motarbeides og forbyes (Bourdieu, 2000). Personer tilskrives identitet på grunn av antakelser og oppfatninger fremfor handling (Kanter, 1977).

Å være mann eller kvinne, maskulin eller feminin, er et produkt av sosialisering og dermed variabel og kan endres av sosiale prosesser (Connell, 1995; Kvande, 2007). Connell (2002) fremhever dette ved å peke på at individ er aktive aktører som krever sin plass og responderer til omgivelsene. Slik Kvande (2007) omtaler kjønn, beskrives det som et «verb» og noe alle gjør. Gjennom handling og samhandling kan kjønn endres og gjøres fleksibelt (Kvande, 2007). Kvande (2007) beskriver det videre slik «this is a theory of how gender is continually created in situations between people» (s. 43). For å opprettholde status må alle individ bedrive kjønn praksis, slik sett er kjønn noe vi oppnår. Gjennom interaksjon konstruerer vi kjønn og slik reproduseres og endres strukturer. Enkelte praksiser vil slik sett bidra til opprettholdelsen av tradisjonelle oppfatninger, og gjennom våre kjønnede praksiser kan vi opprettholde eller begrense mulighetene for endring av kjønnsroller (Kvande, 2007). Det faktum at kjønnsroller er en sosial konstruksjon, betyr at disse stereotypene kan brytes ned kun gjennom en sosial endring (Chizema, Kamuriwo, & Shinozawa, 2015).

### **3.2 Maskulin dominans**

Forskjellene mellom det feminine og maskuline er en sosial konstruksjon, som har sin opprinnelse i den androsentriske logikkens prinsipper for inndeling (Bourdieu, 2000, s. 23). En konstruksjon av den biologiske kroppen gir grunnlag for inndelingen av kjønn, der menn er hevet over og dominerer kvinner (Bourdieu, 2000). Femininitet og maskulinitet er konstruert i relasjon til hverandre, og maktforholdet mellom de er

signifikant for hvordan femininitet og maskulinitet er konstruert (Kvande 2007, s. 55). Maskulin dominans baseres på motsetning mellom den dominante mann og den underdanige kvinne. Sexismen innebygd i maskuliniteten, er en viktig faktor i reproduksjonen av menns styre over kvinner. Maskulinitet er abstrakt og konstruert som en motsetning til feminin identitet. Derfor karakteriseres kvinner som «den andre» (Anderson, 2009).

Det som begrenser kvinner og holder kvinner igjen, er i stor grad koblet til antagelsen om forskjeller mellom menn og kvinner (Kanter, 1977). Maskulin dominans er den mest fremtredende dominansrelasjonen i samfunnet, og kommer til syne gjennom sosiale strukturer. Den sosiale konstruksjonen som opphøyer det maskuline, utviklet og konstruert i kontekster dominert av menn, fører til at det er maskuline kvaliteter som gjør seg gjeldende, og fremstår som allmenne og naturlige (Bourdieu, 2000). Bourdieu (2000) forklarer at dominansrelasjonen legitimeres ved å fremme maskulinitet som en naturlig konstruksjon, samtidig som maskulinitet fungerer som modell for riktig oppfattelse og handling. Dette fremstår som mye av styrken til maskuliniteten, at den ikke trenger å rettferdiggjøres (Bourdieu, 2000). Når maskulinitet normaliseres, skaper det et overtak til maskuliniteten over femininiteten. Samtidig får samfunnet femininitet og maskulinitet til å fremstå som likeverd, mens det foregår en tydelig naturalisering og dominans av maskulinitet. Dette er med på å sørge for at femininitet trykkes ytterligere ned i hierarkiet, og er ufordelaktig for kvinner (Bourdieu, 2000). Undertrykkelse av kvinner er naturlig i den maskuline struktur. Disse strukturene er innarbeidet over mange år og er vanskelig å endre (Mills, 1988). Dominansen er et produkt av det reproduksjonsarbeidet som aktører og institusjoner bidrar til (Bourdieu, 2000).

Idretten er dominert, identifisert og sentrert rundt menn. Det er verdier og erfaringer til menn som anses som det normale, og fremdeles er idretten gjennomsyret av maskuline verdier som former organisasjonskulturen (Coakley & Pike, 2014). Idretten spiller en viktig rolle i å bygge maskulinitet, og anses som en effektiv måte å øke maskulinitet på, fordi maskulinitet er det som verdsettes. Dette har ført til at idretten benyttes som en arena å sosialisere gutter til menn (Anderson, 2009).

Idretten er full av antydninger som forteller hva man skal og ikke skal gjøre, disse retter seg spesifikt til deltakere i visse posisjoner og hva som forventes av dem (Bourdieu,

2000). Maskulinitet, makt, innflytelse og ledelse er naturlig koblet sammen og trenger ikke verifisere sin kobling, siden det tas for gitt. Slik bekreftes menn som ledere og menn, noe som gjenspeiles i antall lederroller menn har (Kvande, 2007). Siden både idrett og ledelse har vært dominert av menn, skapes en kobling også mellom disse. Dette kan blant annet sees i idrettens lederverv, hvor det først og fremst er menn. På grunn av sammenhengen mellom menn, maskulinitet og ledelse skapes forventninger til ledere. Dette preger ideen om hvordan kvinnelige ledere er og hvordan de bør konstrueres. Kvinner sees derfor som en «uutnyttet» ressurs som følge av deres manglende ferdigheter, eller en ressurs som kan benyttes i visse spesifikke situasjoner. Uansett hvordan kvinner anses, defineres de ut fra menn og et maskulint perspektiv (Kvande, 2007). Så lenge maskuline egenskaper kobles til lederverv, samtidig som feminine egenskaper kobles til det å være en støttespiller (Kvande, 2007), vil kvinner ha vanskeligheter med å tilegne seg lederverv. Kjønn forventninger kan slik sees på som en mekanisme for å holde kvinnen i en underordnet posisjon i forhold til mannen (Connell, 1995, 2002). I idretten har kvinner blant annet mindre tilgang til makt og innflytelse enn menn, og befinner seg ofte i verv med liten eller ingen påvirkningskraft (Coakley & Pike, 2014).

Fordi idretten er et mannsdominert område er det menn som setter reglene, på denne måten har de kontroll, og aktører må innfinne seg etter prinsippene som er preget av maskulinitet (Hovden, 2000b). Forventninger til væremåter setter kvinner i utfordrende situasjoner og fører til at mange lederverv er vanskelige å ha og få tilgang til. Dette kan forklares med at idretten er «skreddersydd» for menn som innehar andre, og «motsatte», egenskaper enn kvinner. For å lykkes i slike mannsdominerte miljø må derfor kvinnen i tillegg til å inneha det som kreves i stillingsbeskrivelsen, også ha andre kvaliteter som menn naturlig «har». Kvinner bedømmes derfor ikke etter universelle normer, men maskuline normer. Strukturer og prosesser i institusjoner opprettholder dominansforholdet mellom kjønnene (Bourdieu, 2000).

Vi vet at kjønnsidentitet reproduseres, ofte i nye former (Acker, 1990), og samfunnet preges ikke i dag av en like innlysende maskulin dominans (Bourdieu, 2000). Likevel er det visse mekanismer, slik som hegemonisk maskulinitet og homolog reproduksjon, som bidrar til at dominansen opprettholdes på ulike arenaer, slik som idretten. Slike mekanismer gjør at idretten er preget av et kjønnsmessig hierarki. Til tross for at kjønn i



dag tilskrives ulik makt på en mye mer indirekte måte, møtes kvinner med tause påbud. Slik forberedes kvinner til å akseptere utestengelse som en selvfølgelighet, siden det er en del av de konstruerte forventninger. De formelle like rettighetene kan ikke legitimere at under like omstendigheter er det kvinner som har de minst gunstige posisjonene (Bourdieu, 2000), slik som i forbundsverv.

### **3.2.1 Hegemonisk maskulinitet**

Hegemoni referer til en spesiell form for dominans der en ledende gruppe legitimerer sin posisjon ved å sikre aksept og støtte av gruppene utenfor. For å få folk til å akseptere og anerkjenne den styrende gruppen, må de som ikke tilhører den dominante klassen tro at deres underordnede plass er både riktig og naturlig (Anderson, 2009). Den dominante gruppen konstruerer et hierarki som gir avtagende fordeler jo lengre unna man er hegemoniet (Anderson, 2009).

Begrepet «hegemonisk maskulinitet», slik det er utviklet av Connell (1995), innebærer at maskulinitet defineres i forhold til dominans over kvinnelighet, men også i opposisjon til andre maskuliniteter (Bjørkhaug & Brandth, 2015). Den rådende aksepterte og anerkjente maskulinitetsformen opphøyes, noe som garanterer kvinners underordning og menns dominans. Til enhver tid vil alltid én maskulinitet være opphøyet blant alle kjønnsrelasjoner (Connell, 1995). Dette gjør at hegemonisk maskulinitet er foranderlig, slik Connell (1995) har beskrevet det: «hegemonic masculinity is not a fixed character type, always and everywhere the same, it is, rather, the masculinity that occupies the hegemonic position in a given pattern of gender relations, a position always contestable» (Connell, 1995, s. 76). Ulike maskuliniteter er konstruert i ulike settinger og kulturer. Hva som anses maskulint og feminint vil dermed endre seg i tid og kontekst (Kvande, 2007).

Den nåværende hegemoniske formen av maskulinitet inneholder sexistiske prinsipper for å hjelpe menn med å opprettholde deres privilegier over kvinner. Selv om de færreste menn praktiserer hegemonisk maskulinitet til enhver tid, er det likevel slik at de fleste menn tjener på den generelle dominansen over kvinner (Connell, 1995). Siden «alle» ser opp til den dominante versjonen av maskulinitet, vil derfor bare det å være mann tillate menn å få fordel av marginaliseringen av kvinner. Dette forklarer Connell (1995) som et utbytte av patriarkatet: «the majority of men gain from its hegemony,

since they benefit from the patriarchal dividend, the advantage men in general gain from the overall subordination of women” (s. 79). Menn er med andre ord posisjonert over kvinner i samfunnet. Alle forskere som utarbeider teorier om maskulinitet deler det synspunkt at heteroseksuelle menn har kontrollert kvinner, og til tross for feministiske bølger og fokus, fortsetter de å gjøre det (Anderson, 2009). Hegemonisk maskulinitet har vist seg å finne gode løsninger når den utfordres, og begrenser kvinners tilgang på lederposisjoner, blant annet i idretten. Historisk og kulturelt har prinsippet ført til at menn i lederposisjoner velger menn til andre mektige posisjoner, slik opprettholdes og bevares videre dominans (Bjørkhaug & Brandth, 2015).

Hegemoni opprettholdes med størst sannsynlighet der det er en forbindelse mellom kulturelt ideal og institusjonell makt. Dette finnes blant annet i idretten, hvor hegemoniet markeres av dets naturlige krav på autoritet, og strukturen i institusjonen opprettholder maskulinitet (Connell, 1995). Idretten reproducerer en maskulinitetsform som er koblet opp til styrke, makt og erobring, og er fremdeles den maskuliniteten som har videst aksept (Coakley & Pike, 2014), det er denne aksepten som lar menn kontrollere idretten. Connell (1995, s. 35) presiserer at konstruksjonen av maskulinitet i idrett illustrerer også viktigheten av institusjonell setting. Maskulinitetsstudier, gjennomført på skoler, har konkludert med at maskulinitet opphøyes gjennom idrett. Idretten fungerer som en institusjon for å bevise maskulinitet, og kjennetegnes med en hegemonisk maskulinitet (Connell, 1995). Idretten er et hegemonisk maskulint system som opprettholder og forsterker maskulin dominans og kjønnsideologier. Hegemonisk maskuline prosesser i idretten, hjelper til med å reproducere privilegier til en spesifikk manndom, den dominante (Anderson, 2009; Coakley & Pike, 2014).

Hegemonisk maskulinitet benyttes ofte når kvinners deltagelse og underrepresentasjon i idretten skal forklares. Det kan se ut til at kjønn byr på fordeler og ulemper når det kommer til å oppnå visse roller i idretten (Coakley & Pike, 2014). Siden den eneste riktige måten å drive idrett på er den mannlige, blir også dette normen. I idretten verdsettes styrke foran svakhet, og kvinner tas derfor ikke på alvor. Det er spesielle maskuline og mannlige verdier som preger den organiserte idretten og kvinner opplever derfor at de ikke hører hjemme i idretten. Normene overføres fra ulike generasjoner og påvirker utvikling av idretten samt deltakerens erfaringer (Fasting, 1996). Hegemonisk maskulinitet bidrar til å ekskludere kvinner ved å gjenta handlinger som tillater menn å

opprettholde dominans over kvinner. Idrettskulturen er formet av dette konseptet, og siden kvinner aksepterer strukturen og kulturen, resulterer det i at menn opprettholder kontroll i lederroller i idretten (Whisenant, 2008).

### **3.3 Kjønnets organisasjonsteori**

Med en gang det tydeliggjøres at kjønn er et resultat av samhandling og noe som oppnås i situasjoner med andre, kan vi flytte fokuset til interaksjon og institusjonelle arenaer (Kvande, 2007). «Kjønnede institusjoner» betyr at kjønn er tilstede i ulike prosesser, praksiser, bilder og ideologier. Samtidig preges fordeler, ulemper, kontroll, handling og identitet av skillet mellom maskulinitet og femininitet. Det fremkommer en kjønnets maktproduksjon, som favoriserer menn i organisasjonene (Acker, 1990, 1992b). En kjønnets institusjon har stort sett mannlige toppledere, fordi den kjennetegnes med en kjønnets struktur og praksis av rekruttering, kontrollsystemer, bestemmelser og rutiner (Connell, 1995). Det ble skrevet relativt lite om organisasjon og ledelse fra feministisk perspektiv frem til 1980- tallet. Men det som derimot ble skrevet, ga et viktig bidrag til forståelsen av forholdet mellom kjønn og organisasjon (Kvande, 2007; Mills & Tancred, 1992).

I dag er det kjent blant forskere at kjønn kan påvirke organisasjoners praksis, og Kvande (2007) mener det er umulig å ha en organisasjon som ikke er kjønnets. Organisasjoner karakteriseres av en kjønnets struktur, og kjønn preger organisasjonens strukturelle og kulturelle praksiser. Med bakgrunn i dette er det vanskelig å se for seg at kjønn kan være en uavhengig faktor når det kommer til å analysere organisasjoner og deres prosesser (Mills & Tancred, 1992). Holdninger, kultur, interaksjon, og forventet kjønnets oppførsel, er alle knyttet til konstruerte idealer om maskulinitet eller femininitet innad i organisasjonen. Det er viktig å se på hvordan maskulinitet er en del av ulike institusjoner (Acker, 1990; Kvande, 2007). Idrett er også en kjønnets institusjon, og alle prosesser i idretten operer med et hegemoni, der det maskuline er normen.

#### **3.3.1 Struktur, prosess og kultur.**

Strukturer i organisasjoner vil alltid påvirkes av forskjeller mellom kjønn, slik at arbeid utført av menn er høyere ansett i hierarkiet enn kvinners arbeid (Acker, 1990). Som et resultat av dette har menn generelt mer makt enn kvinner i organisasjoner. Dette kaller Acker & Van Houten (1974) kjønnsmaktforskjellen. Konflikt, makt og interesser innad i

organisasjonen bestemmer hva menn og kvinner er tillatt å gjøre, deres væremåte og hvordan de rangeres. Ved å benytte dette perspektivet, med organisasjoner som arena for makt og konflikt, er det lettere å forstå kjønnsmakrelasjoner, og se menns makt og kvinners underdanighet (Kvande, 2007). Kvande (2007) som studerer prosesser i organisasjoner, har sett på hvordan aktører påvirker og utfordrer strukturer gjennom prosesser, samtidig har forskningen hennes sett på hvordan organisasjoners strukturer representerer begrensninger og kjønnsforskjeller for individ. For å gi kvinner like muligheter som menn er det nødvendig å ta hensyn til dominansen som utspiller seg i organisasjonens struktur. Nye muligheter skapes gjennom en strukturell endring, bare en slik handling vil kunne bidra til en svekkelse av den maskuline dominans (Bourdieu, 2000).

Idretten som tradisjonelt sett er skapt av og for menn, er viktig å lokalisere som en kjønnnet institusjon (Hovden, 2000b). Likevel viser Acker (1992a) til at mange institusjoner tidligere er blitt teoretisert kjønnsnøytralt, til tross for at hegemonisk maskulinitet gjennomsyrrer den (Acker, 1992a). Kvande (2007) tolker Acker slik at organisasjonens design og etablerte normer er nærmere menns liv og antagelser om menn, enn kvinner, men den kjennetegnes sjelden slik. Det antas rett og slett kun å være den beste måten å organisere på, og dermed kjønnsnøytralt. Disse kjønnede strukturene skjuler seg bak rasjonalitet og nøytralitet. I en organisasjon som tradisjonelt sett er dominert av menn, bestående av en struktur hvor kvinner gjøres usynlig, er ikke ulike muligheter og marginalisering basert på kjønn vanskelig å få til (Kvande, 2007).

Idretten fungerer nesten som et perfekt selvforsterkende system, uten interne motsetninger eller konflikter, som tillater reproduksjon av maskulinitet. Få andre institusjoner har inndeling av kvinner og menn som en så naturlig integrert del som idretten. Idretten har klart å opprettholde maskulin dominans fordi idretten drives av en dominant gruppe som ikke tillater endring. Hvordan idretten har fått til å normalisere maskulin dominans er mer komplisert. Det kommer sannsynligvis av en beundring og aksept av den heteroseksiste og maskuline kultur, som reproduseres i et seleksjonssystem. Dette systemet gjør maskuline menn til ledere og aktører med viktige posisjoner i idretten (Anderson, 2009).

## *Prosess*

Kjønn er en integrert del av prosesser, som ikke kan forstås uten å analysere kjønn. Organisasjonsprosesser kan på ulike måter bære med seg mønster av kjønnede forskjeller. For å forstå kjønnsforskjeller er det viktig å se på prosesser som skaper og opprettholder kjønnssegregering (Acker, 1990, 1992a). Organisasjoners prosesser, er derfor vel så viktig for å forklare kjønnsforskjeller som sosialisering, kjønnsroller eller biologiske forskjeller (Acker & Van Houten, 1974; Kvande, 2007).

Feministiske forskere har utviklet følgende kjønnede prosesser som kan gi en forklaring på kjønnssegregering i organisasjoner og lederverv (Acker, 1992b; Kvande, 2007). Den første prosessen er beslutninger og prosedyrer som kontrollerer og konstruerer kjønnshierarki, som for eksempel regler og jobbeskrivelser. Disse prosessene kan være svært bevisste. Til tross for store variasjoner i kjønnshierarki, er det så å si alltid menn på toppen. Lederne bidrar ofte til kjønnsdifferensiert inndeling av arbeid, og organisasjonsprosesser opprettholder disse. Prosesser som fører til kjønnssegregering setter begrensninger for kvinners handlinger spesielt. Den andre prosessen fokuserer på organisasjonskultur. Kultur er noe organisasjonen er, fremfor har. En organisasjon må forstås som en produsent av symbol, meninger og identitet. Mening om kjønn er konstruert i organisasjonen gjennom språk, myter, bilder, holdninger og ideologier som rettferdiggjør og forklarer kjønnede prosesser. Som beskrevet tidligere er hegemonisk maskulinitet en ideologi som finnes i idretten, og reflekterer den faktiske delingen av roller mellom kvinner og menn. Organisasjonen eksisterer som symbolske mønster og meninger som opprettholdes gjennom interaksjon. Kulturen forstås gjennom å se på de underliggende reglene, også kjønnsreglene. Den tredje prosessen handler om interaksjon og relasjon mellom mennesker, eksempelvis hvem som setter dagsorden eller hvem som får taletid i møter. Ofte viser det seg at menn er de som handler, og kvinner i større grad er passive. Den fjerde og siste prosessen handler om kjønnsidentitet og hvordan man tilegner seg en akseptert væremåte for institusjonen. Alle nevnte prosessene er med på å skape identitet i organisasjonen. Hva som er riktig oppførsel avhenger av institusjonen og sosial klasse, rase etc (Acker, 1992a, 1992b; Kvande, 2007).

Kjønnede prosesser kan være åpne og tydelige, som når mannlige ledere velger kun menn eller kvinner til visse posisjoner. Kjønn kan også være, som Kvande (2007) påpeker, gjemt og usynlig i en del av prosessene i organisasjonen, som ikke oppleves å

ha noe med kjønn å gjøre, som øker troen på at organisasjonen er kjønnsnøytral. Slike prosesser bidrar likevel til opprettholdelsen av hierarki mellom maskulinitet og femininitet, der menn ofte ender opp med verv og stillinger med mer makt (Acker, 1990, 1992b).

### *Kultur*

Kjønn påvirker organisasjoners praksiser, og dermed organisasjonens kultur. Kultur er symbol, tro og væremåte som medlemmer av en organisasjon deler og opprettholder. Kjønn påvirkes direkte eller indirekte av organisasjonskultur. Personer knytter seg sterkt til kulturen de er en del av, noe som forklarer hvorfor kulturelle forandringer er så vanskelig å få til. Kulturen kan agere negativt mot det ukjente for å oppnå stabilitet (Rutherford, 2001). I en hierarkisk organisasjon reflekterer kulturen synspunktet til de som har makt, det vil si ledere. Der menn dominerer, som i idretten, er kulturen med stor sannsynlighet gjennomsyret av maskuline verdier. Denne maskuline kulturen innebygges i prosedyrene, forutsetningene og reglene for organisasjonen som helhet (Acker, 1990). Gjennom den maskuline kulturen oppstår en sosial forståelse av kjønn som tas med inn i organisasjonen og blir en del av dens kultur. I idretten forsterkes og opprettholdes den mannlige dominans av det kulturelle systemet. Kjønnsdiskriminering er ikke bare dokumentert i en rekke organisasjonspraksiser, det er en del av de kulturelle verdiene som gjennomtrenger organisasjonen (Mills, 1988). Slik sett kan kulturell praksis føre til utestengelse og eksklusjon av andre enn den dominante gruppen (Rutherford, 2001).

Kulturen i organisasjonen påvirker rekrutteringsprosessen. Antagelser om kjønn påvirker hvem som rekrutteres inn i organisasjonen, og hindrer ofte kvinner i å bli forfremmet og valgt. Det er en tendens til at kvinner vurderes etter smalere kriterier enn menn (Mills, 1988). Spesifikt er kjønnsforskjeller i organisasjoner relatert til selektiv rekruttering og kontroll-mekanismer brukt i organisasjonen. Eksempelvis i idretten hvor menn i større grad rekrutteres til leder-verv, mens kvinner først og fremst rekrutteres til andre verv. Dette skjer fordi maskuline trekk kobles til lederverv (Kvande, 2007). Kultur påvirker og gjenskaper identitet i idretten. Hverdagslige rutiner og kultur konstruerer maskuline identiteter gjennom normer. Idretten er et motstandsdyktig system som reproducerer en mer konservativ form av kjønnsuttrykk blant menn. Reproduksjon er ikke bare kulturelt, men også strukturelt (Anderson, 2009).

### 3.3.2 Homolog reproduksjon

Homolog reproduksjon viser til prosessen der ledere velger andre ledere som ligner seg selv, og på denne måten opprettholder makt og kontroll. Kanter (1977) forklarte fravær av kvinner i organisasjoner med homolog reproduksjon. Begrepet introduserte hun i forbindelse med en studie på organisasjoner, hvor hun så at ledere i den dominante gruppen ansatte såkalte likemenn. Likhet vurderes på bakgrunn av lik sosial bakgrunn eller lik erfaring fra tidligere arbeid. Hun påpekte tre organisasjonsstrukturer som forklarer hvordan en dominant gruppe reproducerer seg selv; makt, mulighet og tilhørighet i majoritetsgruppen. Siden kvinner i mindre grad har tilgang til disse faktorene, ekskluderes de fra lederverv (Kanter, 1977).

Videre kommenterer Kanter (1977) at når ledere, menn i hovedsak, sørger for å ansette andre som er like, kan de lettere opprettholde kontroll over organisasjonen. Homolog reproduksjon oppstår som en følge av usikkerhet knyttet til et dynamisk arbeid. Dess større usikkerhet i arbeidsoppgaver og utfall, dess større er behovet for å ha en homogen gruppe som tar beslutninger med en felles forståelse. Også uklare og vage kriterier i arbeidsoppgaver, jobbrelevans og ressurser, bidrar til at ansettelse skjer på bakgrunn av sosiale kriterier (Kanter, 1977). Usikkerhet kjennetegner også arbeidet i særforbundsstyrene, hvor det er store variasjoner i styrearbeidet og behov for raske avklaringer. For å sikre effektivitet og gjennomslag, ønsker folk å samarbeide tett med sosialt like som de lettere kan stole på. Sosiale kriterier fungerer derfor som en måling. Og i fare for å miste kontroll i organisasjonen, velger de like personer som de kan stole på, og på denne måten reproducere seg selv (Kanter, 1977). Like personer vil i større grad sikre tillit mellom lederne. For å lykkes må også nye aktører akseptere og være lojale til en beskrevet og forventet oppførsel, slik oppstår sosial konformitet. Homolog reproduksjon sørger for trygghet i en usikker ledergruppe, derfor lukkes lederrollene for de som er annerledes. Dette påvirker tilgang for kvinner, siden de oppfattes som annerledes og dermed utestenges fra de øverste lederstillinger (Kanter, 1977).

På samme måte som menn kontrollerer organisasjoner, kontrollerer de også idretten, og idrettsmiljøet er preget av mannsdominans. I idretten vil menn alltid være omringet av menn, noe som ikke er tilfellet for kvinner. Ved å legge føringer som sørger for rekruttering av kandidater som er mest mulig homogene, sikres kontroll og makt i styret. Kandidater finner de gjerne i egne nettverk, med sosialt like. Sannsynligheten for

å rykke opp er vesentlig større når man innehar de samme holdningene og kvalitetene som de som allerede sitter med makten. Slik kan en reproduksjon av det som allerede finnes, gi en oppfatning av hva som er «riktig» (Kanter, 1977).

Segregeringen av menn og kvinner betyr at menn og kvinner har fått ulik opplæring i institusjonen, der det ene kjønn mangler i sosialt nettverk (Anderson, 2009). Å være en del av et nettverk er trolig av stor betydning for å få tilgang til verv. Hvis menn i stor grad reproducerer seg selv og utestenger de som er ulike, vil det ifølge Kanter (1977) stanse muligheten kvinner har til innpass i nettverk, som kan virke avgjørende for å oppnå lederverv. Derfor har homolog reproduksjon ofte blitt knyttet til nettverk. Så lenge lederverv i idretten innehas av menn, har kvinner vanskeligere for tilknytning til disse uformelle nettverkene. Slik mister kvinner tilgang på viktige relasjoner (Kanter, 1977). Å inneha riktig nettverk i en rekrutteringsprosess kan derfor være avgjørende for å i det hele tatt bli vurdert til vervet. Dette kan knyttes til idrettens mangel på kvinnelige forbundspremier.

Forbundsstyret kan fungere som en eksklusiv lukket sirkel. Å sørge for at styreverv holdes av de som er like, skaper en forsterket tro på at slike folk faktisk fortjener å inneha slik autoritet. En lukket sirkel som det er vanskelig å bryte inn i kan oppfattes som et tegn på andres inkompetanse, som gir grunnlag for oppfattelsen om at det er riktig å utestenge andre (Kanter, 1977). Ledere som utviser maskulinitet velges over ledere som bryter ut av det, noe som kan føre til at flere velger å adoptere normene som er assosiert med maskulinitet. Medlemmer av idretten aksepterer normen i institusjonen og omgir seg også med andre som har akseptert normen, slik blir medlemmene mindre eksponert for de som ikke tilpasser seg normen og ikke anses å passe inn (Anderson, 2009). Idretten innhenter nesten alltid ledere som er overkonforme til disse idealene. Siden det stort sett er menn i de øverste lederposisjonene, er det deres historie og kvalifikasjoner som kommer frem. De som ikke når opp hører man ikke om. Mannshegemoniet i lederverv er med på å opprettholde antagelsen om kvinner som annerledes, og kvinner kan ikke utkonkurrere maskuliniteten. Slik blir det enda vanskeligere for de som er annerledes å få tilgang og anerkjennelse, noe som forklarer menns maktdominans (Anderson, 2009).



Homolog reproduksjon er en nøkkelfaktor i forklaring på homogenitet blant idrettsledere, og opprettholdelsen av kjønnssegregering i lederverv. Den er med på å forklare eksistensen av en foretrukket maskulin kultur. Valg av individ på bakgrunn av sosial likhet kan forklare den lave representasjonen blant kvinner i enkelte lederposisjoner (Kanter, 1977). I idretten kan det sees ved at menn ofte ansettes i de aller fleste forbund, også de kvinnedominerte, mens kvinnelige presidenter sjelden er å se, og fraværende i mannsdominerte forbund. En slik begrensning for kvinner, og økte muligheter for menn, bidrar til å øke menns makt over kvinner i idretten.

Det er viktig å påpeke at Kanter (1977) sin studie har blitt kritisert for å ha et kjønnsnøytralt perspektiv. Hun mener at det som ser ut til å være kjønnsutfordring, i realiteten er mangel på makt. Utfordringen kvinner møter i organisasjoner er ikke på grunn av sitt kjønn, men på grunn av mangel på makt (se blant annet Kvande, 2007). Det er viktig å studere konteksten for utfordringen, og det er derfor nødvendig å ta høyde for at likestilling ikke utelukkende handler om mangel på makt, men være bevisst det faktum at kjønn påvirker muligheter.

De teoretiske perspektivene kan bidra til å forstå underrepresentasjon blant kvinner, med bakgrunn i idretten som en kjønnnet institusjon med en maskulin norm der kjønn er en del av praksisen på struktur nivå. Litteraturen jeg viser til handler om hvordan kvinner er forskjellig fra menn, som følge av sosial konstruksjon, samt hvordan menn har andre muligheter enn kvinner, gjennom dominans og kjønnede strukturer, prosesser og kulturer. Dette benyttes i diskusjonen der jeg skal se på underrepresentasjon av kvinner i sammenheng med rekrutteringsprosessen i særforbundene.

## 4. Metode

Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for metodiske valg og vurderinger i studien. Først presenteres den vitenskapsteoretiske forankringen og valg av design, videre vil utvalget presenteres før datainnsamlingsprosessen med transkribering beskrives. Deretter vil jeg gjøre rede for analyseringsprosessen, før etiske overveielser og forskerens forforståelse presenteres. Avslutningsvis vil metodiske refleksjoner, og styrker og svakheter ved studien drøftes.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Den forståelsen man har av virkeligheten danner utgangspunktet for hvilket vitenskapsteoretisk ståsted forskningen baserer seg på. All forskning foregår innenfor et perspektiv, også kalt paradigme, som preger måten virkeligheten blir oppfattet på. Et paradigme betegner hvilke begreper, metoder og praksis som er gjeldende og dominerende innenfor forskningsfeltet i en gitt periode (Chalmers, 2012; Thurén, Gjerpe, & Gjestland, 2015). En utbredt oppfatning er at formålet til det klassiske, naturvitenskapelige paradigme er å forklare, mens formålet til det samfunnsvitenskapelige paradigmet er å forstå et sosialt fenomen (Føllesdal & Walløe, 2000). Min studie vil inngå i samfunnsvitenskapen og det kritiske paradigme på bakgrunn av studiens problemstilling og feministiske tematikk (Loland & McNamee, 2017).

For å kunne oppnå formålet til det kritiske paradigmet, søker vi mot å forstå sosiale fenomen og menneskelig erfaring gjennom fortolkning og beskrivelser. For å forstå konsekvensen av menneskelige handlinger, som i rekrutteringsprosessen, benytter jeg meg av fenomenologisk og hermeneutisk perspektiv (Malterud, 2011). Fenomenologien innebærer at det er menneskers erfaring og opplevelser som er i fokus, mens hermeneutikken, også kalt fortolkningsteori, er viktig i fortolkning av menneskelig uttrykk (Thagaard, 2019). Her legges det vekt på meninger som ikke er innlysende helt umiddelbart, at tolkning skjer på flere nivå, at det finnes flere sannheter og at mening kun kan forstås i den konteksten som studeres (Thagaard, 2019, s. 37). Siden formålet med fenomenologisk hermeneutikk er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomen slik det oppfattes for de som er involvert, fremfor et objektivt ståsted, aksepterer vi personenes utsagn som sann kunnskap. Forskeren må derfor tolke og komme frem til en

forståelse av utsagnene, som kan begrunnes, gi mening og diskuteres rasjonelt (Gilje & Grimen, 2001; Hofmann & Holm, 2008). På bakgrunn av dette anser jeg hermeneutikken og fenomenologien som svært relevant for min oppgave, der det er deltakernes individuelle sannhet jeg ønsker skal stå i sentrum, og gjennom fortolkning og beskrivelse av deres utsagn komme frem til en forståelse av rekrutteringsprosessen og kjønnsrepresentasjon.

Fordi hermeneutikken er en måte å forstå tekstdata på, vil hermeneutikken og fortolkende teorier, så som interaksjonistisk-, feministisk-, konflikt- og kritisk teori, knyttes opp mot og være utgangspunktet for kvalitative tilnærminger, siden språklige utsagn spiller en sentral rolle i datamaterialet i kvalitative undersøkelser (Hofmann & Holm, 2008).

## **4.2 Valg av design**

For å best mulig kunne besvare problemstillingen, er forskeren avhengig av at metoden fører til riktig kunnskap. Derfor skal det alltid være problemstillingen som legger føringer for hvilken metode som benyttes, og slik sett sikre studiens validitet og reliabilitet (Malterud, 2011). Leseth og Tellmann (2018) poengterer at det er utvalg, teori og datainnsamling som avgjør hvilke svar en studie kan fremskaffe.

Et kvalitativt design er særdeles hensiktsmessig når forskeren ønsker en dypere forståelse av meninger, erfaringer og karaktertrekk. I denne studien er et kvalitativt design valgt, og jeg anser den som hensiktsmessig siden studiens formål og problemstilling er å fremskaffe mer kunnskap om og forstå rekrutteringsprosessens karakteristikk (Holter & Kalleberg, 1996; Malterud, 2011). I kvalitativ metode er intervju av informanter mye brukt til datainnsamling. Siden intervju er hensiktsmessig i studier der man ønsker å innhente dypere kunnskap om personers egne erfaringer, oppfatninger og meninger (Holter & Kalleberg, 1996), har jeg valgt individuelle intervju som datainnsamling for å besvare problemstillingen i denne studien.

Kvalitativ forskning støtter seg også på sosialkonstruktivisme, der det ikke finnes en gitt sannhet, men den konstrueres, fortolkes og gis mening i et sosialt system. I denne tradisjonen anses forskeren som aktiv deltakende i utvikling av kunnskap og nye spørsmål (Malterud, 2011). Det er gjennom samhandling kunnskap skapes, og det anses

som et sted for stadig ny kunnskapsutvikling og spørsmål (Thagaard, 2019). Dette er aktuelt i min studie, her vil intervjupersonenes kunnskap fremkomme i samhandling med meg. Som forsker vil min forståelse utvikles når jeg setter meg inn i intervjupersonenes situasjoner, og er åpen og mottagelig for inntrykk (Malterud, 2011).

En av fordelene med kvalitativt intervju er at det er åpent. Her finnes ingen fastsatte regler, og dette gir meg mulighet til å utnytte mine ferdigheter og forståelser i intervjusituasjonen. Her er formålet at intervjupersonen fører ordet, uten særlig involvering av forskeren, for å forstå situasjonen slik intervjupersonene oppfatter den (Kvale, Anderssen, & Rygge, 1997).

### **4.3 Utvalg**

For å lykkes i forskningssammenheng er studien avhengig av utvalget og strategien bak utvalget. Sannsynligheten for at man sitter igjen med et datamateriale av god kvalitet, som kan gi svar på problemstillingen, øker med et strategisk utvalg og intervju av de som har best kunnskap. I denne studien, hvor utvalget er relativt lite, er strategien spesielt viktig for å sikre et godt utvalg (Thagaard, 2019). Det var ønskelig at denne studiens utvalg hadde relevant kunnskap for å belyse tematikken fra eget ståsted, fremfor å representere et mangfold. Studiet søkte spesifikt etter kandidater som har vært relevante for rekrutteringsprosessen, og som antas å inneha kvalifikasjoner til å kunne gi svar på problemstillingen. Dette bidro til en naturlig begrensning av utvalget til studien. Nedenfor presenteres inklusjonskriteriene for utvalget:

- Intervjupersonen har hatt erfaring med rekrutteringsarbeid fra et forbund med mannlig president.
- Intervjupersonen har erfaring som leder av særforbundets valgkomite.
- Intervjupersonen har erfaring fra flere år/perioder i valgkomiteen enten som leder eller medlem.

På bakgrunn av inklusjonskriteriene ble alle valgkomiteledere fra ulike særforbund i NIF med mannlig president vurdert. Det er ofte hensiktsmessig å søke maksimal variasjon i utvalget for å få frem mest mulig ulik informasjon og synspunkter (Grimen & Ingstad, 2008). For å oppnå god variasjon og bredde i utvalget med ulik informasjon og synspunkt, ble valg av intervjuperson basert på kjønnsraten blant medlemmer, idrett

(individuell og lag), størrelse, intervjupersonenes kjønn og tilgjengelighet. På bakgrunn av strategien ble syv forbund og deres valgkomiteleder utvalgt. Jeg kontaktet disse valgkomitelederne direkte via mail med informasjon om prosjektet (se vedlegg 2). I samtale med enkelte ledere dukket det opp navn på tidligere valgkomiteledere fra samme forbund. Jeg ble bevisst flere ledere på denne måten, og kontaktet disse som følge av forslag fra nåværende leder.

Fem kandidater ble strategisk utvalgt, mens to ble inkludert som følge av forslag fra nåværende leder på grunn av deres omfattende erfaring. Prosjektet endte til slutt opp med syv kandidater, fire kvinnelige og tre mannlige valgkomiteledere. Alle møtte inklusjonskriteriene og samtykket til deltakelse. Intervjupersonene hadde ulik bakgrunn, kjønn, alder og tilknytning til idretten, og man kan anta at det bidrar til variasjon og bredde i datamaterialet. Datainnsamlingen foregikk fra november 2019 til januar 2020 ved bruk av semistrukturert individuelle intervju.

#### **4.4 Datainnsamling**

Via mail ble den første kontakten med intervjupersonene foretatt. I mailen var informasjon- og samtykkeskriv vedlagt (se vedlegg 2). Etter bekreftelse på deltakelse, ble det avtalt tidspunkt for intervju.

##### **4.4.1 Intervju**

For å lykkes med intervju er det viktig å forberede seg godt. For meg som forsker innebar dette å ha kjennskap til tema, et formål med intervjuet, en velutformet intervjuguide, åpenhet om formålet og et ønske om å innhente nyanserte beskrivelser (Kvale et al., 1997).

##### *Intervjuguide*

Som uerfaren forsker, og relativt ukjent med intervjusettingen, var et viktig aspekt for å kunne utføre et godt intervju, å utarbeide en god og tydelig intervjuguide (se vedlegg 3), for å sikre at viktige tema og spørsmål blir forstått og besvart, og var relevante for problemstillingen (Thagaard, 2019). For å kunne sammenligne ulike intervju og gå i dybden på disse, ble det valgt å benytte en middels strukturert intervjuguide. En middels strukturering, der rekkefølgen på forhåndsbestemte spørsmål endres i takt med samtalen, bidrar til at man følger intervjupersonens historie i tillegg til å sikre at

informasjon fra alle fastsatte tema innhentes. Dette er den vanligste formen, den gir struktur samtidig som det åpner opp for fleksibilitet (Thagaard, 2019). Jeg vurderte dette som svært nyttig for å muliggjøre at erfaringer til intervjupersonene omkring fastsatte tema fikk hovedfokus, samtidig som de hadde mulighet til å komme inn på andre tema. Det sørget også for innsikt i de ulike forhåndsbestemte tema, og dermed en viss konsistens i materialet, som var avgjørende for å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2019; Thagaard, 2019).

Intervjuguiden (se vedlegg 3) ble utarbeidet med støtte fra relevant litteratur, og i samarbeid med veileder og med innspill fra en tidligere kvinnelig toppleder fra idretten. Det var svært fordelaktig å ha flere til å stille kritiske spørsmål til intervjuguiden, for å sikre at innholdet var relevant for oppgaven og sørge for forståelige formuleringer. Spesielt var erfaringene fra den tidligere topplederen nyttig for å sikre at mine spørsmål ville bidra til riktig kunnskap. I tillegg kom hun med innspill til flere aktuelle spørsmål, som jeg selv ikke hadde tenkt på. Et slikt samarbeid mellom meg, veileder og den tidligere topplederen, bidro til en intervjuguide med spørsmål som i større grad ville kunne skape refleksjoner hos intervjupersonene, og sørge for å besvare problemstillingen.

Ut fra problemstillingen og underproblemstillingene utarbeidet jeg temaene *rekrutteringsprosessen, lederegenskaper og underrepresentasjon av kvinner*. Sammen var disse temaene og problemstillingen utgangspunktet for mine spørsmål i intervjuguiden. Intervjuguiden bestod derfor av tre hovedtema i gitt rekkefølge, og inneholdt faste korte spørsmål. Et ønske var å ha dynamiske, lette og korte spørsmål for å få god flyt i samtalen (Kvale et al., 1997). Et annet viktig element var å utforme spørsmål som var åpne, tydelige og konkrete. En intervjuguide med åpne spørsmål ga intervjupersonene muligheten til å belyse de erfaringene som opplevdes viktigst for dem, og den ga dybde og forståelse av intervjupersonenes meninger (Leseth & Tellmann, 2018). For å få frem intervjupersonenes erfaringer og i tillegg få de til å reflektere over konkrete hendelser knyttet til problemstillingen, ble det utformet ulike type spørsmål i intervjuguiden (Thagaard, 2019). Spørsmålene fra intervjuguiden kan deles inn i følgende kategorier: introduksjonsspørsmål «Fortell om din tid og rolle i valgkomiteen?», oppfølgingsspørsmål «Hvordan ble du valgt inn?», inngående

spørsmål «Kan du fortelle litt mer om hvordan dere finner nye kandidater?» og direkte spørsmål «Opplever arbeidet veldig formelt?» (Leseth & Tellmann, 2018).

Kvale (1997) presiserer at dess større grad forskeren greier å mestre de samtalemessige ferdighetene og hjelpe intervjupersonen til å uttrykke seg, dess bedre er vedkommende kvalifisert som intervjuer. Den beste måten å oppnå dette på er gjennom øvelse. Jeg gjennomførte to testintervju som ikke er inkludert i studien. Testintervjuene gjennomførte jeg sammen med en studievenn og en bekjent som innehar et verv i en valgkomite. Dette ga meg mulighet til å prøve ut og bearbeide intervjuguiden (Kvale et al., 1997). Testintervjuene ga meg som forsker mulighet til å teste mine egne samtalemessige ferdigheter og kunnskap om emnet, noe som ga verdifull erfaring og økt selvtillit i forkant av intervjuene.

### *Gjennomføring av intervju*

Etter den første kontakten ble det avtalt tidspunkt for intervju. Etter intervjupersonenes ønske ble de gjennomført på intervjupersonenes arbeid- eller møtested. Individuelle samtaler ansikt til ansikt er ofte å foretrekke, fordi det lettere oppnås personlig kontakt som kan skape et klima av fortrolighet. Dette er avgjørende for å sikre åpenhet og ærlighet (Kvale et al., 1997). Til tross for at ansikt til ansikt intervju kan være tidkrevende valgte jeg dette. Kvaless (1997) retningslinjer for hvordan rammeverket for intervjuet bør settes opp, fungerte som en guide i gjennomføring av intervjuene.

Alle intervjuene begynte med en rask gjennomgang av hensikten med studiet og øvrig informasjon, samt signering av samtykke. I starten av intervjuet ble det fokusert på nøytrale spørsmål før intervjuet gikk videre på tematikken og mer spesifikke og til dels kritiske spørsmål. Jacobsen (2019) presiserer at for å kunne bygge et tillitsforhold i intervjusituasjonen, må forskeren være godt forberedt og bevisst egen opptreden. Ved å benytte en aktiv respons og bekreftende signal i intervjusituasjonen, oppmuntret jeg intervjupersonene til å gå i dybden på ulike tema. Det kunne virke som intervjupersonene hadde erfaring med lignende settinger, på bakgrunn av måten de håndterte intervjusituasjonen. De var svært omstendelige i sin utdypning, og kom ofte inn på flere emner uten innblanding fra meg. Dette førte til at flere av mine spesifikke oppfølgingsspørsmål var «overflødige» i samtalen. Likevel var det svært komfortabelt for meg, som var ukjent i intervjurollen, og vite at jeg kunne støtte meg til disse for å

innhente en dypere kunnskap. Oppfølgingsspørsmål og påstander ble derfor i større grad benyttet for å teste synspunkt hos intervjupersonen, og for å bekrefte og verifisere tolkninger underveis. På grunn av ulik erfaring ga enkelte mer utfyllende svar enn andre. Alle var samarbeidsvillige og virket motiverte i forkant av intervjuet, noe som gjorde det til en svært fin opplevelse. Intervjuene varte 60-90 minutter.

Det var avklart bruk av båndopptaker med på forhånd, og dette ble benyttet under intervjuet for å få innholdet ordrett. Det bidro også til at jeg kunne være mer aktiv underveis i samtalen. For å kunne huske de visuelle aspektene ved et intervju, foretok jeg en gjennomgang i etterkant av intervjuene for å reflektere over intervjuet, samt tenke gjennom hovedtrekk av det som kom frem mens opplevelsen enda satt i kroppen (Kvale et al., 1997).

#### **4.4.2 Databehandling og transkripsjon**

Gjennom lydopptak registreres alt som sies, og det sikrer korrekte sitatuttalelser som kan benyttes i transkriberingen. Transkripsjoner er slik sett kopier av en realitet, hvor muntlig tale formes til skriftlig tekst (Kvale et al., 1997). Jacobsen (2019) presiserer at slike data anses som ideelle i kvalitative metoder, som sørger for en mest mulig komplett registrering i etterkant, og styrker analysen. Transkribering var en tidkrevende prosess, men den bidro til en strukturering av materialet slik at det ble mer egnet for analyse. Således var transkriberingen en del av analysen og utgjorde en tolkningsprosess i seg selv (Kvale et al., 1997). Gjennom transkriberingen fikk jeg en bedre oversikt over materialet. I nedtegning av datamaterialet ble det valgt å skrive av intervjupersonenes utsagn ordrett. I tillegg ble pauser, latter etc. skrevet inn i transkriberingen. For å sikre personvern ble alle intervju omskrevet til bokmål. Intervjupersonene fikk tilbud om tilsendelse av transkriberingen der deres uttalelser diskuteres, for sitatkontroll. Dette ble kun benyttet av en person.

### **4.5 Dataanalyse**

Formålet med analyseprosessen er å bringe spørsmål, data og teori sammen for å skape orden og mening i lys av problemstillingen (Grimen & Ingstad, 2008). Forenklet sagt dreier analyse av kvalitative data seg om fire ting, å beskrive, utforske, systematisere og kategorisere, og sammenbinde (Jacobsen, 2019, s. 199). Analyse og koding formes i hele arbeidet, og den synlige rollen analysen har er et viktig trekk i kvalitativ forskning



(Holter & Kalleberg, 1996). Mitt analysearbeid begynte allerede i intervjusettingen. Det finnes ulike tilnærminger for å analysere et resultat, og flere som egner seg godt. Denne studiens analyse tar utgangspunkt i en kategoribasert analyse, som går ut på å konstruere kategorier og koder som er betydningsfulle og vesentlige for materialet, for å skape orden og finne sammenheng mellom bestemte utsagn (Holter & Kalleberg, 1996). I første del av en analyse skal materialet beskrives, utforskes og bli helhetlig, før informasjonen systematiseres og reduseres for å få oversikt. Deretter vil fortolkningen starte, her letes det etter meninger og orden i dataene, i denne fasen skal også det usagte og skjulte meninger komme frem (Jacobsen, 2019). Hver fase som studiens analyse ble preget av, gjennomgås i de neste underoverskriftene.

### *Et helhetsinntrykk*

Denne fasen handler om å få en komplett registrering og renskrivning av datamaterialet, der det er viktigere å få en helhet enn detaljer (Malterud, 2011). Som Jacobsen (2019) skriver, handler analyse om å stille materialet spørsmål. Hva datamaterialet kunne fortelle om rekrutteringsprosessen og kjønnsrepresentasjon ble derfor utgangspunkt i analysen. Transkriberingene ble lest flere ganger for å hente frem koder og kategorier. Kodingen ble foretatt for hånd og markert direkte på den transkriberte teksten. Kodene kom ut av de ulike gjentakende tema intervjupersonene snakket om, på denne måten er de relevante til mine data (Malterud, 2011). Slik preges koding av en induktiv metode, der det er datamaterialet og intervjupersonens erfaringer som legger fundamentet for de senere kategoriene. Dannelse av koder er virkemiddelet som benyttes for å kunne samle like data og skille ulike data fra hverandre. I analysen forholdt jeg meg derfor til noen koder, i stedet for hele massen. Koding er også en forutsetning for å kunne sammenligne ulike intervju (Malterud, 2011). Sammen med veileder, som hadde kodet to intervju, gikk vi igjennom mine og hennes koder for sammenligning.

### *Fra kode til kategori*

Intervjuguiden bidro til å danne det første settet med kategorier, basert på de temaene den omhandlet. Videre utgjorde datamaterialet en viktig del av underkategoriseringen for å ivareta helheten, og er med på å reflektere meningsinnholdet til de intervjuede (Malterud, 2011). Blant annet ble kategorien «*rekrutteringsprosessen*» inndelt i flere underkategorier på bakgrunn av datamaterialet, slik som «*stort omfang*», «*valgkomiteens sammensetning*», «*standardiserte prosedyrer*», «*kjønnskvolter*»,

«gjenvalg», «påvirkning og innflytelse» og «bruk av nettverk». Ved å definere innholdet i hver underkategori kunne kodene knyttes til ulike kategorier. Det skjer ofte ved at hver underkategori deles opp, og blir mer detaljert (Jacobsen, 2019). Eksempelvis inneholder kategorien «*standardiserte prosedyrer*» all data som omhandler bruk av verktøy, valgkomiteens påvirkning og profesjonalisering av arbeidet. Når kategoriene er på plass flyttes kodene, og det rike datamaterialet det representerer, til riktig kategori (Jacobsen, 2019). For eksempel ble alle sitat med kodene «*profesjonalisering*», «*standardiserte verktøy*», «*personlighetstest og sjekkliste*», «*hjelp utenfra*», «*nedskrevne behov og standardiserte kriterier*», «*formalitet*», «*selvstyrte prosesser*», «*standardisert prosess*», «*intervjuguide*» og «*valg*» flyttet til kategorien «*standardiserte prosedyrer*». Etterpå kobles noen underkategorier sammen, mens andre splittes. Ved å lese gjennom hele datamaterialet for hver kategori på nytt, vil ulike nyanser i meningene komme tydeligere frem (Jacobsen, 2019).

#### *Fra kategori til tema*

De nye kategoriene dannet utgangspunktet for de tre underkapitlene som presenteres i resultat og diskusjons kapittelet: *Jakten på en kandidat*, *En ideell lederkandidat* og *En leder- en mann..?*. Første tema inneholder kommentarer om erfaringer fra rekrutteringsprosessen og de kategoriene som kjennetegner denne. Alle sitater som handler om rekrutteringsprosessen kobles opp mot dette tema, for eksempel «..da starter vi med å intervju de som sitter i forbundsstyret for å avdekke deres erfaringer, og spør selvfølgelig om de ønsker å være med videre..». Neste tema inneholder kommentarer om presidentrollen, hva som kreves og hvilke kriterier en ideell leder må ha. Siste tema inneholder oppfatninger om lederverv og hvorvidt dette er knyttet til et spesifikt kjønn. Her inkluderte jeg alle kommentarer der kjønn ble knyttet opp mot verv og evner.

## **4.6 Etiske refleksjoner**

For å sikre godt personvern må etiske avgjørelser foretas kontinuerlig gjennom hele studien, og kravet om etisk forsvarlighet ligger som basis for all kvalitetssikring og evaluering (Jacobsen, 2019). Det ble sendt inn meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata [NSD], som foretar en vurdering av studiedesignet og hvorvidt deltakernes personvern ivaretas (se vedlegg 1). De forskningsetiske retningslinjene gitt av NSD er derfor fulgt i arbeidet med studien.

For å ivareta deltakeren, og sørge for at forskningsetikken overholdes, står tre krav knyttet til forskning sentralt (Jacobsen, 2019). I studien ble derfor *informert samtykke, krav på privatliv og korrekt gjengivelse* ivaretatt. Informert samtykke er en nødvendig forutsetning når studien forsker på mennesker, og innebærer at alle deltakere skal informeres om mål, hovedtrekk og fordeler/ulempes ved å delta (Jacobsen, 2019). Det innebærer også at intervjupersonene selv må være i stand til å bestemme og inneha kjennskap til studien for å kunne ta stilling til deltakelse. Som nevnt fikk intervjupersonene tilsendt informasjonsskriv (se vedlegg 2) med samtykke i forkant av intervjuene (Jacobsen, 2019). I informasjonsskrivet ble det spesifisert hva studien kan innebære for dem, og skrevet inneholdt informasjon om formål, metoder, personvern, forskningsansvarlig samt rettigheter hos informanten. I forkant av intervjuene gjentok jeg dette, og presiserte at intervjupersonene på ethvert tidspunkt kan trekke seg, samt understreket at all data anonymiseres. Min vurdering er at intervjupersonene i denne studien er kompetente til å gi et informert samtykke.

For å bevare retten til et privatliv, som er vel så viktig som frivillighet, må forskeren være bevisst på hvorvidt informasjonen som samles inn er privat og sensitiv. Et annet aspekt er anonymisering og muligheten for å kunne identifisere intervjupersonen ut fra datamaterialet som presenteres. Forskeren skal sørge for at materialet som offentliggjøres ikke kan avsløre deltakerens identitet, og i en mindre studie med et mindre utvalg er faren større. For å sikre privatliv anonymiseres all data i denne studien. Anonymiseringstiltak som har blitt utført i studien omhandler koding av datamateriale, sletting av identifiserbare opplysninger og en lav detaljeringsgrad på visse data (Jacobsen, 2019), der det eksempelvis kun er presisert kjønn til enkelte sitat (hvor intervjupersonens kjønn gir mening til sitatet).

Det er viktig å etterstrebe å gjengi resultatene riktig og i riktig sammenheng. Som forsker må man forholde seg til krav om riktig presentasjon av data. Forskeren må fremstille data og argumentere for det som informanten opprinnelig har ment. For å sikre riktig presentasjon er åpenhet et krav. I etterkant av analysen ble sitater og meninger derfor gjort tilgjengelig for intervjupersonene (Jacobsen, 2019).

## **4.7 Forforståelse**

Innsamling av kvalitative data er avhengig av intervjueren, som utgjør det viktigste leddet. For å sikre en troverdig forskning er det en forutsetning at forskeren erkjenner og er åpen på at forforståelse påvirker forskningsprosessen (Halvorsen, 2008).

Forforståelser kan bygge på egne erfaringer, teori og tidligere undersøkelser. Det vil være umulig å legge til side all teoretisk og empirisk kunnskap om emnet i et slikt arbeid (Leseth & Tellmann, 2018). Dette bidro til at jeg i forkant av studien hadde noen antagelser om hvilke funn som kunne oppstå. Forforståelse kan slik sett få konsekvenser for analysen og resultatet av materialet, siden innsamling og analyse går i hverandre (Holter & Kalleberg, 1996). Forskeren må være forberedt på å forkaste egne konklusjoner, og innta en aktiv rolle som utfordrer tidligere kunnskaper (Malterud, 2011). Dersom mine antagelser i stor grad er de samme som funnene i studien, kan det tenkes at de har vært for framtreddende. Mine antagelser er gjengitt nedenfor:

- Rekrutteringsprosessen er svært preget av standardiserte praksiser.
- Nettverk er av stor betydning for å få tilgang på verv.
- Sittende styre har mye påvirkning for valg av kandidat.
- Rekrutteringsprosessen er et stort og omfattende arbeid, og valgkomiteen har for lite ressurser til å gjennomføre prosessen på en tilfredsstillende måte.
- Det er maskuline kriterier som knyttes opp mot ledelse.
- Mangel på interesserte kvinner er en hovedårsak til at det er så få kvinnelige presidenter.

## **4.8 Metodiske refleksjoner**

Gjennom metodekapittelet vises det til overveielser og begrunnelser som er av betydning og danner grunnlag for resultatene. Kvalitetssikring bevares gjennom å være kritisk til forskningen, sentrale begrep her er reliabilitet og validitet. I en undersøkelse ønsker forskeren alltid å minimere utfordringer knyttet til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). For å oppnå dette har jeg tilstrebet en åpen og transparent forskning (Jacobsen, 2019).

### **4.8.1 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet handler om kritisk vurdering av forskningen, og hvorvidt den gir inntrykk av å være pålitelig, nøyaktig, troverdig og tillitsvekkende. En nøyaktig registrering av data og analyse, samt refleksjon over datainnsamling og formidling av metoden er avgjørende for å sikre studiens pålitelighet (Thagaard, 2019). Det er vanlig å si at

dersom andre, ved bruk av samme metode, får samme funn er forskningen reliabel. I denne studien fremkommer kunnskap som følge av et samspill mellom intervjupersonen og meg, med individets kunnskap i fokus fremfor en objektiv kunnskap. Jeg søker og aksepterer at det forekommer ulik kunnskap og sannheter, og mitt mål er å utnytte dette mangfoldet (Malterud, 2011). På bakgrunn av dette er det ingen garanti for at andre kommer frem til samme funn ved bruk av lik metode. Dette gjør at betydningen av å beskrive datainnsamling er spesielt viktig for å styrke studiens reliabilitet. Det har vært forsøkt i foregående underkapitler, ved å gi en mest mulig konkret beskrivelse og redegjørelse for fremgangsmåter, ulike valg og gjennomføring av forskningen (Thagaard, 2019).

Validitet kan deles inn i ekstern og intern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt metoden (datainnsamlingen) kan belyse det problemstillingen ønsker å belyse. I hvilken grad har forskeren greid å beskrive en sannhet, og hva er det sant om. Målet er å unngå feilkilder og oppnå et troverdig resultat. Ved å stille spørsmål om relevansen til problemstillingen, utvalget, datainnsamlingen, teorien, tolkningen og analysen vil jeg kunne få svar på studiens validitet og troverdighet. Det er derfor viktig at refleksjoner foretas underveis, og ikke bare på slutten (Malterud, 2011; Thagaard, 2019).

Eksempelvis bestod validering i datainnsamlingen av å være kritisk til hvorvidt mine spørsmål var utformet slik at intervjupersonene svarte sant om det jeg mente å spørre om. Validiteten i en studie vil oppfattes høy dersom metoden og materialet er relevant for problemstillingen og at de treffer intensjonen med studien (Thagaard, 2019).

Ekstern validitet i kvalitativ metode handler om til hvilken grad resultatene er overførbare til andre situasjoner og sammenhenger (Grimen & Ingstad, 2008; Thagaard, 2019). Selv om målet med kvalitative studier ikke er å generalisere funnene, har studien som ambisjon å kunne ha noe overføringsverdi til andre kontekster. Hver intervjupersons historie kan gi kunnskap og nye beskrivelser som gjelder flere, ved at forskeren sammenligner og beskriver trekk som går igjen (Malterud, 2011). Dette avhenger av at forskningen er reliabel, og gjennomført på en slik måte at funnene antas å kunne fortelle noe om fenomenet som undersøkes (Thagaard, 2019). I avslutningsfasen er det derfor aktuelt å vurdere hvorvidt funnene kan overføres til andre sammenhenger og situasjoner (Jacobsen, 2019). Videre vil studiens metode analyseres med et kritisk blikk, der styrker og svakheter belyses.

### **4.8.2 Studiens design**

Hermeneutikken som studiens metode baserer seg på, påvirkes av konteksten, forforståelse og forskerens vurderinger, og spiller en betydelig rolle i hermeneutiske tolkninger. Dette gjør at mange oppfatter hermeneutiske tolkninger å være usikre, dette til tross, hermeneutikken er et viktig og nødvendig supplement til det positivistiske og rasjonalistiske tankesettet (Thurén et al, 2009, s. 113). I tillegg vil jeg kunne oppnå en nærhet til intervjupersonene og deres erfaringer med en kvalitativ metode. Dette vil i så måte kunne styrke gyldigheten og reliabilitet til studien (Holter & Kalleberg, 1996).

### **4.8.3 Utvalg**

Rekruttering av intervjupersonene gikk som planlagt, ut fra kriteriene for utvelgelse. På grunn av intervjupersonenes gode kjennskap til prosessen, anså jeg hele utvalget til å ha kompetanse for å kunne gi riktig og innholdsrik informasjon. Slik kan man argumentere for at dataene er gyldig og pålitelig (Jacobsen, 2019). Ved å innhente informasjon fra ulike forbund belyses varierte erfaringer, et slikt sammensatt utvalg kan bidra til flere relevante funn, og kan antas å styrke studiens validitet. Faren med et strategisk utvalg er svekking av overførbarheten av funnene, de vil bare gir informasjon og kunnskap om deler. Valgkomiteledere med liten eller ingen erfaring fra rekrutteringsprosessen ble ikke inkludert, heller ikke forbund med kvinnelig president. Utvalgets erfaringer er dermed ikke sagt å kunne representere andre kontekster (Thagaard, 2019).

Størrelsen på utvalget vurderes i forhold til metningspunkt, og i denne studiens tilfelle tilgang på ressurser. Jeg opplevde ikke å oppnå metning i mine intervju, stort sett kom alle intervjupersonene med ny og nyttig informasjon. Dette tyder på at det gjerne skulle vært intervjuet flere for å få med flere nyanser som kunne gitt mer forståelse av fenomenet (Thagaard, 2019).

### **4.8.4 Datainnsamling**

Til tross for at kvalitative metoder gir mulighet for endringer underveis, og er mer åpen, ble det bevisst valgt å holde intervjuene mest mulig uendret. Ved å endre datainnsamlingen underveis vil man kunne få tak i informasjonen som er mest relevant, men det øker også sjansen for å få tak i mye ulik informasjon. Utfordringen med dette er at datamaterialet kan bli lite enhetlig, slik at tolkningen kan bli utydelig og mer utfordrende (Holter & Kalleberg, 1996), spesielt for en uerfaren forsker som meg selv.

### *Intervjuguide og testintervju*

Kvale (1997) presiserer at valide svar handler om å spørre riktig og en intervjuguide vil kunne bidra til det. Samtidig kan intervjuguiden redusere at forskerens forforståelse påvirker og styrer datainnsamlingen (Thagaard, 2019). Thagaard (2019) presiserer at god kvalitet og gyldighet sikres gjennom spørsmål som motiverer til å gi fyldige og konkrete svar. Dette betyr at generelle spørsmål bør følges opp med spørsmål som går på mer spesifikke forhold. Det var derfor bevisst å starte med et mer generelt hovedspørsmål, for så å stille oppfølgende spørsmål som bidro til mer utfyllende og spesifikke svar. Eksempelvis var et spørsmål fra tema om lederkandidat «Hvordan vil du beskrive en god og ideell leder i idretten?» mens et oppfølgingsspørsmål var «Hvilke egenskaper innehar den sittende presidenten som førte til at han ble innstilt?» (Thagaard, 2019). Ved å benytte åpne spørsmål ga intervjupersonene svært rike og utfyllende svar. I kombinasjon med noen oppfølgingsspørsmål på spesifikke forhold som var aktuelle for problemstillingen, bidro dette til at intervjupersonene ga svar som kan anses som relevante for problemstillingen. En slik intervjuguide med ulike typer spørsmål er essensielt for å sikre gyldighet. Jeg etterstrebet å i størst mulig grad ha enkle spørsmål, der det spørres om en ting om gangen, siden dette regnes å kunne gi gode svar. I tillegg ble fagbegrep i stor grad holdt utenfor intervjuguiden for å unngå misforståelser og tap av gyldighet (Leseth & Tellmann, 2018).

Testintervjuene bidro til refleksjon over intervjurollen og intervjuguiden allerede før møte med intervjupersonene. På bakgrunn av testintervjuet kom det frem noen mangler ved intervjuguiden, og bidro slik til å bearbeide og forenkle intervjuguiden for å unngå ubesvarte spørsmål og misforståelser (Kvale et al., 1997). En svakhet ved testintervjuet var derimot at testpersonene ikke hadde noen tilknytning til organisasjonen og varierende erfaring fra rekruttering. Et mer sammenlignbart testintervju ville i større grad bidratt til en bedre refleksjon over hvilke spørsmål som ville kunne skape misforståelser, samt hvilke oppfølgingsspørsmål som ville bli aktuelle.

### *Gjennomføring av intervju*

Det var kun forfatter som utførte intervjuene, og det var ingen andre enn meg og intervjuperson tilstede under intervjuene. Dermed har det ikke vært anledning til å vurdere samspillet mellom forfatter og intervjuperson. Vi kan aldri helt vite hvordan det intervjupersonen forteller preges av relasjonen til forskeren, siden samtalen formes av

de som deltar kan dette svekke studiens reliabilitet og pålitelighet (Thagaard, 2019). Ut fra hvordan de utdypet svarene og hva de fortalte, tolker jeg det ikke som om at min rolle har vært en begrensning for deres utsagn. En utfordring er likevel å reflektere over hvordan og til hvilken grad forskeren kan ha betydning for datamaterialet (Thagaard, 2019).

Det sies at flere intervju med samme intervjuperson styrker forståelsen for hver enkelt virkelighet. I denne studien er det kun gjennomført et intervju pr. person, noe som kan være en svakhet ved studiens pålitelighet (Jacobsen, 2019). I tillegg har jeg ingen nær tilknytning til rekrutteringsprosessen, noe som kan øke risikoen for misforståelser. Dette kan svekke gyldigheten og troverdigheten til studien. I en slik situasjon kan gyldigheten styrkes ved å stille oppklarende spørsmål, slik kan en uerfaren intervjuer i større grad kontrollere og verifisere sin oppfatning av uttalelsene (Kvale et al., 1997). Som følge av dette ble det flere ganger i løpet av intervjuet benyttet oppklarende spørsmål som «Er det riktig å si at du mener [...]?»». Derimot kan fordelene med å være utenfra knyttet til deling av utfordringer som intervjupersonen erfarer. Det kan være enklere å dele utfordringer med noen som ikke har en tett tilknytning til arbeidet. Dette kan igjen bidra til å styrke gyldighet og troverdigheten til resultatene (Thagaard, 2019).

### *Transkribering*

En nøyaktig transkribering er avgjørende for å oppnå reliabilitet. Siden intervjupersonenes utsagn ble transkribert på detaljnivå og nedskrevet ordrett, er rådata også tilgjengelige for andre. På denne måten vil andre også kunne ha tilgang til og ha muligheten til å sjekke rådata opp mot forskerens tolkning, noe som vil kunne bidra til å sikre troverdigheten til datamaterialet og er en styrke for reliabiliteten i prosjektet (Jacobsen, 2019).

### **4.8.5 Analyse**

De vanligste feilene oppstår i registrering av data, når vi sorterer enhetene til kodergrupper. For å sikre en god koding og videre analyse, bør forskeren gjenta prosessen eller la andre slippe til, da reliabiliteten styrkes gjennom samarbeid og evalueringer (Jacobsen, 2019). Siden både jeg og veileder kodet deler av materialet, fikk jeg en bekreftelse på at mine koder var relevante. En tett veiledning underveis kan sikre



tilliten til studien (Kvale et al., 1997). Til tross for jevnlig oppfølging, kan det sies å være en svakhet at det bare var deler av datamaterialet som ble kodet av to personer.

For å sikre analysens gyldighet og kontrollere at forskerens resultat gjenspeiler virkeligheten, er det vanlig å få bekreftet innholdet av intervjupersonene (Holter & Kalleberg, 1996; Jacobsen, 2019). Intervjupersonene fikk tilbud om å lese gjennom sitatene og mine tolkninger, en tok imot tilbudet, og kunne dermed bekrefte meningsinnholdet. Selv om intervjupersonen bekreftet meningsinnholdet, er det viktig som forsker å være bevisst på at det ikke er tilstrekkelig for å kunne si at det er en styrke for den interne gyldigheten til innholdet (Jacobsen, 2019). For å kunne kontrollere og forsterke dataenes gyldighet ytterligere, må de også sjekkes mot andre undersøkelser, relevante aktører og teorier (Jacobsen, 2019). Dette er forsøkt ved henvisning til teori og tidligere forskning, for eksempel ved funn av liknende tema og tolkninger i de norske studiene gjennomført av Hovden (2000a) på rekrutteringsprosessen og Enjolras & Waldahl (2009) på lederkriterier. Dette kan tyde på en logikk i studiens resultater.

#### **4.8.6 Forforståelse**

På grunn av forskerens erfaring fra idretten gjennomføres studien i forskerens fagfelt. Dette innebærer at studien kan bære preg av forskerens forforståelse. En forståelse innenfra kan bidra til å gjenkjenne forståelsen som dukker opp. Samtidig kan nærheten gjøre det utfordrende med kritisk refleksjon og tolkning, og dermed svekke validiteten. (Holter & Kalleberg, 1996; Thagaard, 2019). For å i størst mulig grad unngå dette har jeg vært bevisst på at mine egne synspunkt ikke skal prege eller overskygge intervjupersonenes utsagn for å sikre troverdighet i datainnsamlingen (Thagaard, 2019). Et eksempel fra intervjusettingen var at alle intervju startet med spørsmålet «kan du fortelle om forrige rekrutteringsprosess?», som jeg mener bidro til at mine forforståelser ikke satte preg på datamaterialet.

For at leseren skal kunne skille mellom primærdata og forskerens forforståelse i oppgaven, er forskerens forforståelse forsøkt tydeliggjort og atskilt fra intervjupersonenes utsagn og meninger. Dette kan bidra til transparens i oppgaven og bidra til reliabilitet (Thagaard, 2019). Hensikten med å presentere forforståelsene i underkapittel 1.6 var for å skape en bevissthet og økt refleksjon underveis. Etter en gjennomgang av resultatene kommer det frem at flere av funnene ikke stemmer over ens

med mine antagelser (punkt 3 og 4), samtidig er det tre av antagelsene som både bekreftes og avkreftes av intervjupersonene (punkt 1, 5 og 6.). Dette kan tyde på at forforståelsen ikke har vært for framtreddende i prosessen.

Gjennom dette metodekapittelet har jeg forsøkt å gi en åpen og eksplisitt beskrivelse av forskningens fremgangsmåte, samt redegjørelse for utvalg, gjennomføring av datainnsamling og beskrivelse av tolkning og analysearbeidet. I tillegg har styrker og svakheter blitt beskrevet. Det er min oppfatning at dette vil bidra til å styrke studien.

## 5. Resultat og diskusjon

I dette kapitlet vil resultater presenteres og diskuteres opp mot oppgavens teori og tidligere forskning. På bakgrunn av dataanalysen presenteres resultatene som tre tema:

1) «Jakten på en kandidat; 2) En ideell lederkandidat; 3) En leder - en mann...?».

Funnene fra denne studien viser hvordan kjønnsrepresentasjon og tilgang til styreverv preges av selve prosessen, valgkomiteens arbeid og oppfatninger om lederkriterier hos valgkomiteledere.

### 5.1 Jakten på en kandidat

I dette underkapitlet vil kjennetegn ved rekrutteringsprosessen fremstilles gjennom erfaringene til valgkomitelederne. Resultatene viser til syv faktorer, som kjennetegner rekrutteringsprosessen og arbeidet med å innhente kandidater. Disse er: stort omfang, valgkomiteens sammensetning, standardiserte prosedyrer, kjønnskvoltering, gjenvalg, påvirkning og innflytelse, og nettverk. For å skape et bilde av hvordan prosessen foregår og hvem som er involvert i en slik prosess, ble intervjupersonene spurt om å beskrive den foregående rekrutteringsprosessen. De som hadde vært med på å skifte president ble også spesifikt spurt om å beskrive denne prosessen.

#### 5.1.1 Stort omfang

Rekrutteringsprosessen fremstår som ganske lik hos både store og små særforbund, med noen variasjoner. Mesteparten av arbeidet foregår 8-9 måneder i forkant av innstillingen. Selve arbeidsomfanget er relativt stort, uavhengig av forbundets størrelse, men de erfarer det som overkommelig. Arbeidet innad i valgkomiteen foregår i større grad elektronisk, noe som letter omfanget, spesielt med tanke på møtevirksomhet.

Videre omfatter mye av arbeidet hos valgkomiteen intervju med sittende styremedlemmer. Foruten å bruke tid på å finne kandidater, presiserer intervjupersonene at det benyttes mye tid på å sjekke referanser til nye kandidater og intervju disse kandidatene. Dette sørger for å ha et godt grunnlag for innstillingen, slik det beskrives her:

Så vi brukte masse tid på intervju, vi brukte masse tid på å referanse sjekke, vi brukte masse tid på innstillingen vår og vi begrunnet den godt. Selve prosessen til å komme frem til kandidater, den var ganske omstendelig. Det synes jeg.

Utsagnet tyder på at de bruker mye tid for å sørge for en god innstilling, og sikre at man finner riktig person til jobben, som valgkomiteen kan stå for. Det fremkommer at arbeidet oppfattes som svært viktig, for å bidra til å styrke den aktuelle idretten. Dette fører til at ved skifte av medlemmer, og president spesielt, legges det mye tid og energi inn i innstillingen. Jobben er omfattende fordi det er stor variasjon i hvor mange kandidater som er aktuelle og tilgjengelige i hver periode, og det er få synlige kandidater til de mest prestisjetunge vervene. Det å rekruttere kandidater til styret synes ikke å by på de store problemene, det poengteres større utfordringer og omfang ved å finne presidentkandidater.

Intervjupersonene var uenige i hvorvidt det vil være enkelt å finne en kvinnelig president. Tilgang på kvalifiserte kvinner er tidligere blitt identifisert som en årsak til at det har vært så få kvinner i lederposisjoner i idretten. Lederne av valgkomiteen indikerer at i motsetning til før, er det ikke lenger en utfordring å finne kvalifiserte kvinner eller menn til de ulike vervene. Det synes å være en oppfatning blant noen at kvinner trenger mer tid, må bearbeides og jobbes med i større grad for å takke ja. Det kan tyde på at man må legge mer tidsbruk i å få med en kvinne, slik en kvinnelig intervjuperson forklarte: «Vi måtte ta den runden og si at nå er det for mye mannfolk her, så vi må ha en kvinne inn. Vi måtte legge litt i det, på å snakke denne personen [kvinnen] inn i dette.» Dersom omfanget og tidsbruken til valgkomiteen øker fordi kvinner må bearbeides mer enn menn, kan det føre til at kvinner utelates. Ved å bruke mindre tid på hver innstilling vil det lette på valgkomiteens arbeidsmengde.

### **5.1.2 Valgkomiteens sammensetning**

Valgkomiteen består i stor grad av svært synlige og aktive personer med nær tilknytning til idretten, noe som er viktig for rekrutteringsprosessen. De kjennetegnes som ressurssterke personer med flere tillitsverv, et stort engasjement og med en relativ stor autoritet i forbundet. Intervjupersonene forteller at det er vanlig å bli sittende en stund i valgkomiteen, siden dette ikke anses som et attraktivt verv. Noen av intervjupersonene har tidligere hatt verv på både lokalt og nasjonalt nivå. En forteller at det er svært så vanlig å bli spurt om å gå inn i valgkomiteen etter man har vært i forbundsstyret. Dette begrunnes med at man bedre kan forstå hva jobben går ut på, og vite hvilken kompetanse som trengs inn i forbundsstyret:

En eller annen som kommer rett fra styret kan være ganske bra. For da vet man hva jobben går ut på. Man vet det fordi man har erfaring på hva som skjer i

styret, og hva man trenger. Jeg kom rett ut av styret selv, og hadde litt kunnskap om det styret som hadde vært og de som satt.

En slik praksis tyder på at valgkomiteens kandidater i stor grad gjenspeiler og er lik forbundsstyrets kandidater. Dette bekreftes av resultatene som viser at fire av intervjupersonene kom direkte fra styret. En utfordring knyttet til dette er homolog reproduksjon, der ledere finner kandidater som er lik seg selv og dermed opprettholder stabilitet og makt (Kanter, 1977). Tidligere forskning utført på idretten, viser at det er en tendens i at ledere ansetter de som er lik seg selv (se blant annet Aicher & Sagas, 2009; Stangl & Kane, 1991; Whisenant & Mullane, 2007). Dersom valgkomiteen gjenspeiler forbundsstyret og reproducerer seg selv, vil samme type kandidater innstilles. Sammensetningen av valgkomiteen vil slik påvirke hvordan det tenkes styresammensetning og hvilke kandidater de ser etter. Det fremkommer av resultatene tegn på at sammensetningen er i endring, der blant annet flere av kandidatene ikke kommer rett fra styret. En av intervjupersonene beskriver hvordan endring i sammensetningen til valgkomiteen påvirket styresammensetningen:

Frem til da hadde valgkomiteen bestått av gamle mennesker, kan jeg si det sånn? Ja, gamlere enn meg i hvert fall. Så det ble litt sånn endring i måten vi tenkte sammensetningen av styret på. Ja. for da plutselig så bestod valgkomiteen av bare de under 50, ikke sant, og det merket vi. Ja. så det ble en helt annen sammensetning, styret ble annerledes med mer variasjon, rett og slett. Fordi vi tenkte annerledes.

Sitatet viser at den forrige valgkomiteen tenkte annerledes enn hva de gjør i dag. Valgkomiteens sammensetning er slik avgjørende for hvem som får tilgang til styret. Det kommer frem at den «gamle» valgkomiteen i større grad foretok gjenvalg på samme type kandidater, som bidro til en mer homogen gruppe. En slik reproduksjon påvirker tilgang og ekskluderer individ fra enkelte verv som fører til en diskriminerende praksis. Siden det lenge har vært overvekt av menn i styreverv, vil man ved å innstille samme type kandidater, bidra til å opprettholde en mannlig overvekt. Homolog reproduksjon identifiseres som en nøkkelmekanisme for å opprettholde kjønnsforskjeller (Kanter, 1977). Det viser seg at kvinner har større mulighet for å bli valgt om lederen og de som velger er kvinner (Whisenant, 2008; Whisenant & Mullane, 2007), slik blir kjønn i valgkomiteen en faktor for hvilke kandidater som innstilles. Det fremkommer av sitatet at holdninger og tanker om sammensetning av styret er i endring, som følge av en yngre og mer sammensatt valgkomite. Intervjupersonene uttrykker at de i dag ser etter en mer

sammensatt og heterogen gruppe. Dette kan være et uttrykk for at det er en holdningsendring på gang, og den homologe reproduksjonen utfordres av valgkomiteen.

### **5.1.3 Standardiserte prosedyrer**

Et annet trekk ved prosessen er økt fokus på standardiserte prosedyrer og profesjonalisering. De mange og komplekse kravene forbundsstyret håndterer, har ført til at rekrutteringsprosessen i større grad kjennetegnes av bruk av profesjonelle og standardiserte verktøy i valg av kandidater. Det fremkommer at de fleste benytter seg av noen verktøy, dog i ulik grad. Bruksomfang av de ulike verktøyene styrer de selv. Noen av de nevnte verktøyene var veiledning fra rekrutteringsbyrå, nedskrevne dokumentasjoner, intervjuguide, personlighetstest og sjekklister for kompetanse. En kvinnelig intervjuperson beskriver et ønske om å ha standardiserte praksiser i rekrutteringsprosessen. Hun forteller videre hvordan verktøy ble tatt i bruk for å sørge for en mest mulig «objektiv» praksis og for å oppnå et best mulig sammenligningsgrunnlag. Dette ble ansett som svært viktig i arbeidet. Det fremstår derfor som en kontrast, at det ikke finnes definerte seleksjonskriterier som valgkomiteen kan forholde seg til. Det blir opp til valgkomiteen å vurdere hvilke kompetansebehov de har, eller hva de ser etter i en kandidat. I stor grad bestemmes behov ved at valgkomiteen foretar en kartlegging av hva styret har av kompetanse pr.dato, samt hvilke langsiktige mål forbundet ønsker å nå. I tillegg rådfører valgkomiteen seg med styret og administrasjonen. Dette blir utgangspunktet for hva de har av behov og ønsker seg. Mye tyder på at valg av presidentkandidat avhenger av valgkomiteens oppfatninger:

Så har du den subjektive oppfatningen av hvordan har vedkommende gjort det i intervjuet med komiteen. Så det blir mer en sånn runde rundt bordet. Hvilke styrker og svakheter så du. Så blir det en sum ut av det. Så kan du si om det er rett eller galt, men lander i hvert fall på en avgjørelse på bakgrunn av det.

De profesjonelle og standardiserte verktøyene som blir tatt i bruk for å sørge for en mest mulig «objektiv» praksis, ser ut til å ha betydning for sammensetning av styret, men i mindre grad påvirker presidentkandidaturet. Selv om det i større grad benyttes standardiserte verktøy for å skille mellom kandidater, og oppnå en mest mulig objektiv vurdering, kan det se ut til at valgkomiteens oppfatning spiller en viktigere rolle i innstillingen av en president. Mangel på standardiserte føringer bidrar til at valgkomiteens meninger blir svært synlig i innstillingen. Dette bidrar til at

valgkomiteens holdninger om hva som er en god leder vil være førende for valg av presidentkandidat. Med idretten som en arena hvor maskulinitet er integrert i lederdiskurser (Hovden, 2010), vil fravær av standardiserte kriterier derfor kunne bidra til en smalere rekruttering, der menn er naturlige kandidater og kjønnsrepresentasjonen opprettholdes. Det er imidlertid lite som tyder på at kvinner bevisst velges vekk. Dette kan forklares ved at kjønnsdiskriminering ikke skjer som følge av et bevisst ønske om å ekskludere noen, men kan forklares med ubevisste stereotyper (Reskin, 2000). Alle intervjupersonene opplyser at de står fritt til å velge hvordan de arbeider med å finne kandidater og kommunikasjonen i forbindelse med dette, det er «ingen regler». De forteller at valgkomiteen utgjør en selvstendig gruppe som foretar egne valg basert på sin oppfattelse, med kun loven å forholde seg til, her spesifisert med kjønnsbalansen. Tilsynelatende er det kun kjønnskvoltering blant styremedlemmene valgkomiteen må forholde seg til, resten av premissene setter de selv. Dette ble også tydelig i studien til Enjolras & Waldahl (2009), der det viser seg at valgkomiteen står fritt til å organisere arbeidet. Fravær av standardiserte føringer gir valgkomiteen mye makt i rekrutteringen.

#### **5.1.4 Kjønnskvoltering**

Underrepresentasjon skyldes ofte fravær av involvering, noe som rettferdiggjør implementering av ulike tiltak som favoriserer den underrepresenterte gruppen (Knoppers, Hovden, & Elling, 2019). Lovverk og politikk legger noen føringer for sammensetningen av et styre, og er et viktig aspekt i undersøkelsen i rekrutteringsprosessen. Formelle føringer valgkomiteen må forholde seg til, gjelder kjønnsfordeling og aldersfordeling. Flere studier viser at politiske beslutninger, der kvotering spesielt, bidrar til økt representasjon av minoritetsgruppen (Adriaanse & Schofield, 2014; Fasting & Sisjord, 2019; Jakubowska, 2019; Karaçam & Koca, 2019; Sisjord et al., 2017; Valiente, 2019). Studien av Fasting og Sisjord (2019) viser hvordan ulike tiltak, og kvoteringsbestemmelsen, har preget og bedret kvinners representasjon i norsk idrett. Det er samtidig viktig å huske på at kvoteringsbestemmelsen kun gjelder for styremedlemmer, det har ingen direkte påvirkning på presidentvervet. Likevel kan man tenke seg at forbund med flere kvinnelige styremedlemmer har hatt flere kvinnelige presidenter, dette er derimot ikke tilfellet (Fasting & Sisjord, 2019).

Forskning gjort på betydningen av kjønnskvoltering i norsk idrett, demonstrerte at på særforbunds nivå var man bevisst på kjønnsparagrafen, og de aller fleste oppfylte dette

kravet (Sisjord et al., 2017). Det gjenspeiles også i min studie. Kjønnskvotering er et kjent krav for lederne av valgkomiteen, og alle særforbundene de representerer oppfyller dette kravet. En kvinnelig intervjuperson beskriver at hun tidligere har vært benyttet som kjønnsalibi i et klubbstyre. Resultatene fra studien indikerer at dette ikke er tilfellet lenger, kvinner velges ikke i dag på grunn av sitt kjønn: «Vi har ingen som sitter i forbundsstyret for å fylle opp kun fordi de er kvinner, det har ikke jeg opplevd». Intervjupersonenes erfaring tilsier at særforbundene er på vei bort fra en slik praksis, og bemerker at alle kvinnene i styret i dag har en viktig funksjon. Betydningen av kvoteringsbestemmelsen understrekes likevel av en intervjuperson, som hevder at uten kvoteringsbestemmelsen kan kvinner bli sårbare i små og mannstunge forbund:

Det hadde vært ideelt at kvotering hadde vært unødvendig, jeg tror det er greit at det står. Vi har ikke opplevd at det har vært et problem, et stort problem i hvert fall. Men hvis du tar det [kvoteringsparagrafen] vekk så åpner det jo for at en del smågrupper kan bli veldig annerledes. Kanskje mer sårbart i mindre forbund enn i vårt.

Selv om valgkomiteledernes erfaring tilsier at ingen i dag rekrutteres kun på bakgrunn av kjønn, viser sitatet at det er en fare for at kvinner kan bli forbigått dersom kvoteringsbestemmelsen fjernes, spesielt i mindre, mannstunge forbund. Dette kan tyde på at et krav og press ovenfra er nødvendig for å utjevne kjønnsrepresentasjon. Dette samsvarer med kvoteringsstudien gjennomført av Sisjord et al. (2017) og Adriaanse & Schofield (2014). Her handler et av funnene om viktigheten av å vedta kvotering for å sikre at begge kjønn er representert i beslutningstakingsprosesser. Videre forteller en intervjuperson at dersom det hadde vært for få kvinner, ville valgkomiteen fått kritikk fra forbundets medlemmer, og innstillingen ikke gått igjennom. Senere i samtalen derimot, kommer det frem at dette kun gjelder for styresammensetningen, press for å få på plass en kvinnelig president er fraværende.

Generelt sett når det snakkes om kjønnsrepresentasjon, er det i positiv forstand og de mener det er viktig med begge kjønn i et styre. En kvinnelig intervjuperson forklarer det med at kvinner bidrar som en viktig motvekt til menns tankegang:

Man får litt forskjellige syn på ting. Man er ikke så kjapp til å ta beslutninger som om man glemte halvparten på veien. Derfor tror jeg at kjønnsbalansen er viktig, for at vi ikke skal glemme damene og mange av oss er jo forskjellige. Jeg tror at ethvert styre har godt av begge kjønn.



Lignende synspunkter kom fra de andre intervjupersonene, som er opptatt av at kvinner skal være representert, og mener det har flere positive sider ved seg. Ved å sørge for kvinners tilstedeværelse i beslutningsprosessene, vil dette også kunne sikre at ønsker og behov for omtrent halvparten av medlemmene ivaretas og ikke oversees. Kvinner kan ha andre perspektiv og tanker enn menn, og kan sannsynligvis bidra med en ekstra dimensjon, som fører til et mer helhetlig syn i styregruppen når beslutninger tas.

Selv om kvotering øker kvinners tilstedeværelse i styret, viser det seg at kvotering og andre spesifikke tiltak bare har en begrenset effekt på kjønnskulturen (Piggott, Pike, & Matthews, 2019). Dette kan forklares med at kvotering alene ikke automatisk bidrar til engasjement eller involvering hos individ angående like muligheter og likestilling mellom kjønn (Hovden, 2012; Sotiriadou & De Haan, 2019). Det å bare bytte ut en kvinne med en mann har i realiteten, ifølge Kanter (1977), «ingen» effekt, siden det er en holdningsendring som må til for å endre kjønnskonstruksjonen der menn er normen og overlegen kvinnen. Det kan også se ut til at en utfordring ved kvoteringsbestemmelsen, handler om å sikre et visst antall til den underrepresenterte gruppen. Antallet i den underrepresenterte gruppen avgjør interaksjon og oppførsel til den dominante gruppen (Kanter, 1977). Kanter (1977) omtalte det som «the two-token situation» (s. 237). Hun identifiserte at kvinner, som var det underrepresenterte kjønn, måtte være mer enn én og helst mer enn to, for å motstå gruppepress, bli en del av gruppen og ikke anses som «tokens». For å endre dynamikken i et styreverom antyder tidligere forskning at det er nødvendig med tre eller flere kvinner i gruppen. Det viser seg at en prosentvis andel ikke er tilstrekkelig, fordi dette ikke vil sikre det avgjørende antallet for å motstå gruppepress (Adriaanse & Schofield, 2014). Dersom det er slik vil særforbund som følger kvoteringsbestemmelsene, men ikke har tre eller flere kvinner, kunne videreføre en maskulin gruppedynamikk til tross for flere kvinner tilstede i styreverommet.

Mye tyder på at kjønnsbalanse anses som noe positivt blant intervjupersonene, som vil bidra til en utvikling til det bedre. På bakgrunn av dette skulle man anta at de i stor grad var positive til kjønnskvoltering. Resultatene viser at til tross for positive holdninger omkring mangfold og lik kjønnsrepresentasjon, er ikke holdningene det samme om kjønnskvoltering. Noen av intervjupersonene antyder at kjønnskvoltering kan oppleves som hemmende i rekruttering av kandidater og sammensetning av styret, derfor oppleves også rekrutteringsjobben noe begrensende. En mannlig intervjuperson omtalte

det slikt: «Hvis du ser på styret så hadde det vært bedre med flere åpne plasser slik at man kunne være mer opptatt av egnet bakgrunn, enn hvor man er født, hvilket kjønn man har eller hvor gammel man er». En annen kvinnelig intervjuperson uttrykker samme holdning til kjønnskvoltering:

Jeg er ikke sånn kjempeglad i sånne kvoteringer i utgangspunktet. Jeg synes det er dumt at vi skal ha en kvinne bare for å ha en kvinne eller omvendt. Det er litt synd at da må man vrake en som er superkvalifisert. Fordi at man skal ha disse kvotene... Jeg vil aldri hatt en rolle eller en jobb fordi jeg var kvinne. Jeg vil ha den fordi jeg er kvalifisert.

Funnene viser at det uttrykkes moderat begeistring over tiltaket som skal sikre likere kjønnsrepresentasjon. Resultatene kan tyde på at tiltaket som skal fungere som en hjelpende faktor for å få kvinner med, delvis oppleves negativt og som en begrensning for valgkomiteens arbeid. Valgkomiteen er bekymret for at kvotering kan true kvaliteten på innstillingen. Det er først og fremst kvinner intervjupersonene omtaler når det gjelder kvotering. Dersom kvotering kobles opp mot det å mangle ferdigheter i tillegg til kvinner, er dette en uheldig kobling, som kan marginalisere kvinner ytterligere. Dersom valgkomiteen ikke ønsker en regulering for å sikre minoriteten mer plass i styret, vil de mest sannsynlig ikke være spesielt opptatt av det. Slike holdninger blant de som rekruttere kan bidra til en passivitet, og i verste fall motstand, til å endre kjønnsforholdet i styret og presidentvervet. Claringbould & Van Liere (2019) påpekte at motstand til kvotering kan sees på som en kontrollmekanisme som opprettholder ulikhet i idrett. På bakgrunn av den negative innstillingen til kvotering, der valgkomiteen ser den som en barriere, vil det i mindre grad benyttes som et intensiv til å finne dyktige kvinner til styreverv.

Intervjupersonene beskriver videre at i rekruttering tenker man først og fremst på kandidat og ikke kjønn. En av intervjupersonene som representerer et forbund som aldri har hatt kvinnelig president og uttrykker misnøye med dette, er samtidig klar på at det ikke handler om kjønn i presidentrollen, men den beste kandidaten. Lignende holdninger kom frem hos en annen kvinnelig intervjuperson:

I utgangspunktet så tenker jo jeg at jeg har lyst til at den beste kandidaten skal få en plass i styret... Samtidig så tenker jeg at jeg har mye mer lyst til å velge ut i fra, at man er god nok... For min del så tenker jeg mer kandidat istedenfor kjønn. Person i stedet for kjønn. Det er vel aldri tenke kvinne eller mann.

Dette sitatet, i likhet med det foregående, kan tyde på at det ikke er ønskelig at kvotering skal være en avgjørende faktor for kandidatvalg. Dette kan jamføres med Hovdens (2000a) studie på rekrutteringsprosessen, der det viser seg at kvotering først kommer til synet etter valg av viktige verv var tatt. Resultatene indikerer at kandidater og deres ressurser vurderes som viktigere enn kjønn og kvotering, og at prosessen er kjønnsnøytral. Det er problematisk at prosesser som åpenbart er strukturert rundt kjønn omtales som om de var kjønnsnøytrale (Acker, 1992b). Acker påpeker at selv om organisasjoner forplikter seg til likestilling, vil såkalte nøytrale prosesser fungere som kontrollmekanismer, som legitimerer og reproducerer menns maktdominans, og bidrar til opprettholdelse av kjønnet kultur, struktur og identitet (Claringbould & Van Liere, 2019, s. 95). Ved å nøytralisere kjønn, og la fokuset være på kompetanse og kandidat, vil dette først og fremst gagne menn. Det nøytrale og universelle preges av maskuline kvaliteter siden den sosiale konstruksjonen opphøyer det maskuline. Når det maskuline normaliseres samtidig med at kjønn nøytraliseres sørger det for at maskuline kvalifikasjoner er det naturlige. Menn omtales som det naturlige og kvinner omtales ofte som annerledes, menn blir derfor fasiten når man skal tenke nøytralt (Connell, 1995, 2002). Dette bekreftes i en studie av Claringbould & Van Liere (2019), der det viste seg at kvalitetsargumentet kun ble bragt opp når det var snakk om kvinners evne til å påta seg roller. På denne måten hindrer maskulin dominans kvinners tilgang til presidentverv, når det fokuseres på nøytralitet.

Til tross for fokus på kjønnsnøytralitet, kan mye tyde på at det ikke er gitt at forbundet er forberedt på en kvinnelig president, noe dette sitatet indikerer: «Så må vi jo stille spørsmål, om tiden er inne nå for å få den første kvinnelige presidenten. ja eller nei, i hvert fall så skal vi [valgkomiteen] være helt kjønnsnøytrale i den sammenhengen». Når det stilles spørsmål ved om tiden «er inne» for å få en kvinnelig president, vitner ikke dette om nøytralitet til kjønn. Det er heller en forventning hos forbundet om en mannlig leder og usikkerhet til kvinner. Videre gir intervjupersonen uttrykk for at det ikke er satt i gang tiltak fra valgkomiteen for å få på plass en kvinnelig president, og antyder at flere kvinner vil komme til på sikt: «Jeg tror dette vil jevne seg ut over tid. Det ser du litt i politikken og, der det er stadig flere damer. Det tror jeg faktisk». Dette er en svært optimistisk holdning, der underrepresentasjon ikke anses som et problem det er nødvendig å ta tak i, men noe som vil ordne seg selv. Når vi ser på kvinners representasjon i idretten, ser vi at det ikke har løst seg selv. Et fokus på tiltak som kan

bedre dette må være på agendaen, spesielt hos de som driver med rekruttering, dersom kjønnsrepresentasjonen skal endres. Fokus på kjønnsnøytralitet i kombinasjon med at tiltak anses unødvendig, vil med stor sannsynlighet bidra til en opprettholdelse av mannlige overvekt blant kandidater og presidenter. Det kan tyde på at selv med kvoteringsregulering, bidrar fokus på kompetanse og kjønnsnøytralitet til, at det er utfordrende å endre dagens praksis med valg av menn. Dette samstemmer med tidligere forskning som har funnet at personer i maktposisjoner ønsker mangfold, men foretrekker å ta stereotypiske valg (Sheridan & Milgate, 2003).

### **5.1.5 Gjenvalg**

Gjenvalg av kandidater til styreverv er et velkjent trekk i rekrutteringsprosessen. Intervjupersonene medgir at det ofte foretas gjenvalg. Mange av de samme kandidatene går igjen i ulike verv, og sitter over en lengre periode. Det fremkommer at dette er spesielt aktuelt for presidentvervet. En intervjuperson beskrev hvordan gjenvalg av forbundets president var naturlig i hennes periode: «Presidentrollen er nok en sånn type gjenvalg, har du en god president som det han var, så er det ikke slik at man går i vei og bytter den personen ut. Med mindre de selv vil». Det ser også ut til at mange ønsker å ta gjenvalg og oppnår det. Mye tyder på at når et styre fungerer bra, med lite intern uro, har en positiv sportslig utvikling, og en god gruppedynamikk ønsker ikke komiteene å foreta særlig utskiftninger. Noen forteller at selv om enkelte medlemmer nødvendig vil fortsette, jobber de aktivt med å beholde enkelte kandidater. Igjen fremheves særlig presidentvervet. Dette begrunnes med at enkeltindivid spiller en viktig rolle for totaliteten i gruppesammensetningen, og her er presidenten av størst betydning. En mannlig valgkomiteleder beskriver forrige prosess på følgende måte:

Så vi tok faktisk gjenvalg på hele styret, det har aldri skjedd før. Det er noen som tenker at det var lettvinnt men det var faktisk en stor jobb. Det var flere som ville ut men vi overtalte de til å ta gjenvalg alle mann... Da var styret så godt i gang og vi synes de gjorde en så god jobb så vi ønsket egentlig å beholde hele styret. Og det fikk vi til etter en del jobbing med det.

Sitatet kan tolkes dithen at det i denne konteksten tidvis prioriteres gjenvalg fremfor rekruttering av nye kandidater. De som ønsker blir i stor grad gjenvolgt og kan, med unntak av noen få forbund, i prinsippet sitte så lenge de «vil». For å sikre kontinuitet og nå langsiktige mål, beskrives det som en fordel at de samme personene, og spesielt presidenten, sitter i flere perioder. Det har vist seg at menn sitter lengre i verv enn

kvinner og at de oftere tar gjenvalg (Hovden, 2000a). Slik kan gjenvalg bidra til en overvekt av menn i styret, og opprettholdelse av maskulinitet.

Videre beskriver en intervjuperson en periode der det var svært trøblete og problematisk for valgkomiteen å få skiftet styremedlemmer: «Vi prøvde å ikke fornye den ene i styret og prøve å foreslå en ny. Rabalder! Rabalder! En svært fornærmet nåværende medlem som ikke ble foreslått av valgkomiteen». Erfaringen til intervjupersonen beskriver en kultur der det forventes gjenvalg med mindre man ønsker å avtre. En slik kultur og forventning vil være en barriere for kandidater utenfor som ønsker å bli med. Nye som vil inn kan oppleve at de må «dytte» ut noen i den eksisterende gruppen for å få tilgang, eller vente på at noen avtrer. Erfaringen fra en kvinnelig intervjuperson gjenspeiler dette:

Det er faktisk de samme som sitter i veldig mange verv og det var en av de tingene som jeg holdt i mitt innlegg som valgkomite-leder for hele forsamlingen. Nå må noen begynne å slippe noen andre til. Det har ikke med det at vi skal bytte ut alle, men det har med kompetanseoverføring og det har med på en måte å ikke sitte der og hele tiden, skal verne om sine behov og ønsker, og tro at dette er sin eiendom.

Sitatet illustrerer hvordan gjenvalg kan bidra til at noen opprettholder kontroll, og nye ikke slipper til. Dette kan føre til utfordringer med å skifte ut enkelte kandidater som ikke ønsker det. Gjenvalg vil i prinsippet være en barriere for alle utenfor som ønsker et verv, og her får kjønn stor betydning. På grunn av idretten som en arena for og av menn, har det først og fremst vært menn som har hatt tilgang på disse vervene. Ved gjenvalg vil det bety at menn opprettholder sitt hegemoni i styreverv, noe som kan bidra til at kvinner holdes utenfor (Kanter, 1977). Uten å stille kritiske spørsmål til gjenvalg, vil det kunne bidra til en opprettholdelse av det som allerede eksisterer.

Videre viser det seg at det kun er et fåtall av forbundene som har satt en makstid for styreverv. En intervjuperson forteller at dette ble vedtatt da man i forbundet erfarte en del gjenvalg, og slik sett kunne risikere en form for hegemoni og en fastsatt kultur. Utskifting av styremedlem kan forhindre utvikling av såkalt «gutteklubb» og reproduksjon (Sotiriadou & De Haan, 2019). Med tidsbegrensning skulle de unngå at noen ble sittende på verv uten å ville å tre av. Hos de resterende forbundene er flere av intervjupersonene bevisst på at spesielt presidenten, ikke må bli sittende for lenge og oppleve vervet som sin eiendel, da dette kan medføre utfordringer ved et bytte. Samtidig

er ikke gjenvalg et spesielt diskutert tema hos de fleste forbund. Behov for en makstid uttales som overflødig og til dels begrensende i deres arbeid.

### *Benkeforslag*

Et annet element som kan se ut til å føre til gjenvalg, er prinsippet om benkeforslag. Dette kan fremstå som et paradoks, siden resultatene viser at det nesten aldri forekommer benkeforslag. Flere påpeker at benkeforslag kan by på utfordringer, til tross for at det er akseptert og en del av demokratiet. Intervjupersonenes erfaring er at benkeforslag i stor grad handler om å få inn en kandidat forslagsstilleren anser som fordelaktig for seg og sine saker. I tillegg kommer benkeforslag inn sent. Valgkomiteen gis derfor ikke mulighet til å vurdere den enkelte kandidaten. Dette fører til at valgkomiteen ikke lenger har kontroll over gruppesammensetningen, eller hvilken kompetanse man sitter igjen med i gruppen. En intervjuperson uttrykte sin frustrasjon omkring benkeforslag:

Det rokker jo ved hele gruppedynamikken, når man plutselig får et benkeforslag. Det kan jo selvfølgelig være til det bedre, men ja, det kan kollapse. Vi innstiller jo for en grunn... Komiteen har en bevisst strategi på hva det er som sitter her og hva vi har gjort.

Resultatene indikerer at benkeforslag, oppleves som et usikkerhetsmoment for valgkomiteen. En enkel måte å sikre god sammensetning i gruppen samtidig som man unngår benkeforslag, er ved å gjenvelge kandidater som tidligere har blitt akseptert og som har gjort en god jobb. Dette kan føre til at de tar mer hensyn til medlemmenes meninger enn hva som anses som ideelt. Hva som blir førende for arbeidet og innstillingen komiteen foretar, handler også om å unngå benkeforslag, for å sikre kontroll over gruppesammensetningen. En intervjuperson sa det slik:

Mitt mål er egentlig å lage et forslag som er så robust at- sagt med andre ord- jeg tror innstillingen går igjennom. Og i hvert fall i forbundet så mener jeg at valgkomiteen bør jobbe for å fremme en robust innstilling, for hvis ikke den går igjennom og deler av forslaget faller. Da kommer benkeforslagene opp. Og da er det litt polsk riksdag plutselig. Sånn at bakteppe er den store rammen, et forslag som er robust som vi tror har mulighet for å gå igjennom i sin helhet.

Den fremgangsmåten som beskrives her kan bidra til mindre utskifting enn ønskelig og en reproduksjon av det som eksisterer. Dette gjør det vanskelig for andre utenfor å få tilgang til styreverv. Valgkomiteen ønsker ikke å være en maktfaktor, men noen som skal bidra til en god prosess, der et godt styre innstilles. Sitatet kan tyde på at komiteen

foretar valg de vet er robuste nok til å få gjennomslag, fremfor å utfordre og tenke nytt i sammensetningen. «Frykt» for at benkeforslag vil skape kaos i forbundet, kan se ut til å være en begrensende faktor i valgkomiteens arbeid med å sette sammen et styre. En slik begrensning kan føre til at valgkomiteen ufrivillig blir noe passive i prosessen, og kan føre til mer gjenvalg enn hva forbundet er tjent med. Dette stemmer overens med funnene fra studien til Kanter (1977), der like aktører velges, og gjenvelges, for å sikre en god ledergruppe, som tilfører organisasjonen stabilitet. Dette hindrer kvinner som «de andre» tilgang, samtidig som den dominante gruppen, menn, opprettholder sin posisjon.

### **5.1.6 Påvirkning og innflytelse**

Hovdens (2000a) forskning på rekrutteringsprosessen fant at presidenten var mye involvert i rekruttering av styremedlemmer, resultatene fra denne studien indikerer at dette fremdeles er gjeldende. For å sikre en god gruppedynamikk har presidenten og generalsekretæren innflytelse og påvirkning på rekrutteringsprosessen. Særlig ved skifte av president nevnes generalsekretæren. Det fremkommer i flere intervju at det er en tett kommunikasjon mellom valgkomiteen og presidenten i skifte av styremedlemmer. Mye tyder på at valgkomiteen støtter seg til deres meninger og innspill, og de kan sies å inneha en nokså dominant rolle i rekrutteringsprosessen. En intervjuperson summerer den generelle tilbakemeldingen fra noen av de involverte i studien på spørsmål om kommunikasjon med presidenten slik:

Vi kommuniserer med presidenten for å gjøre han bekvem med hva vi tenker, hvem vi ønsker å bytte ut og hvem vi tenker å få inn... For klart, skal han lykkes så er det viktig at resten av teamet hans er bra. Så vi lar faktisk presidenten ha en del innflytelse på det der. Det har ikke ført til noen store endringer tror jeg. Men da er han bekvem at da får han et bra styre, for han vil ikke lykkes hvis ikke han har et bra styre.

Resultatene viser at meningene til presidenten og generalsekretæren kan være avgjørende for et potensielt kandidatur. Siden utførelse av arbeidet avhenger av et godt samarbeid, er særlig meninger til president og generalsekretær angående kandidater viktig. En kvinnelig intervjuperson fortalte om tidligere erfaringer da det var en «ordning» at de med makt i forbundet, kontrollerte hvem som skulle få tilgang, som hun uttrykte slik: «Jeg synes det var mye sånn der, ja jeg ser at du har lyst, men ikke nå. For nå var det hans tur, litt den». Slik kan den dominante gruppen benytte seg av ulike strategier for å opprettholde posisjon og en sosial homogenitet (Karaçam & Koca,

2019). Lignende ser vi i studien gjennomført av Claringbould & Knoppers (2007). De undersøkte hvilke strategier den dominerende gruppen i styreverv benyttet seg av, for å opprettholde kontroll, sikre en homogenitet innad i gruppen, og begrense tilgang for andre. Deres forskning indikerte at den dominante gruppen (menn) definerte hvem som passet inn i gruppen. For å få innpass må kandidaten passe inn i rollen, som er bestemt av de som allerede befinner seg i den. Dette begrenser tilgang til hvem den dominante gruppen anser som skikket (Claringbould & Knoppers, 2007). En slik makt og kontroll kan føre til en reproduksjon av de med makt, dersom de tilbyr maktposisjoner til kandidater som er lik seg selv. Dette vil i så fall bidra til en opprettholdelse av mannlig dominans i verv, som hindrer endringer i sammensetning av styret. Hvis de med makt ikke ønsker å slippe kvinner til, vil det også bli vanskelig for kvinner å få tilgang.

For å få til varig endring er man avhengig av at de som påvirkes av dette anser en endring som viktig (Sheridan & Milgate, 2003). Det er behov for at noen med makt ser verdien av likestilling og er villig til å jobbe for en endring. Forskning indikerer at det i idretten er et økende antall unge menn som i større grad er mer kritisk til hegemonisk maskulinitet (Coakley & Pike, 2014). I min studie påpekte også to av intervjupersonene at deres president selv har uttrykt et ønske om at det neste gang skal være en kvinnelig president: «Jeg vet presidenten har sagt at han ønsker veldig at det blir en dame neste gang». Dette kan være et signal om at man kanskje ønsker noe annet enn hva man selv representerer. Såfremt dette er oppriktig og ikke sies for å oppfattes politisk korrekt for å styrke sin posisjon. Uttalelser som dette kan være et indisium på at tidligere praksis og holdninger er i ferd med å endres. I hvert fall var to av særforbundenes presidenter svært tydelig på at de ønsker en forandring og er svært bevisst dette. En slik bevissthet blant de med makt i disse særforbundene vil kunne bidra til en endring av holdninger og reproduksjonen, og bidra til et økt antall kvinnelige lederkandidater på sikt. Dette samsvarer med studien gjennomført av Adriaanse & Schofield (2014) og Sotiriadou & De Haan (2019). Her tydeliggjøres viktigheten av støtte fra innflytelsesrike menn. Deres påvirkning kan endre kulturen til å bli mer kjønnsvennlig, slik at kvinner kan oppnå makt og likestilling. I tillegg viser Hovdens (2013) studie at mektige kvinner også kan fungere som endringsagenter i en mannlig dominert idrettskultur. Dette bekreftes av Coakley & Pike (2014). En slik innsats vil være nødvendig for å skape likestilling. Samtidig er det en vanskelig oppgave som vil kreve stor anstrengelse og bruk av makt, dersom kulturen og strukturen i idretten skal endres (Coakley & Pike, 2014).



### 5.1.7 Bruk av nettverk

Tidligere forskning på norsk idrett har vist (se blant annet Hovden, 2000a), at det har vært vanlig å benytte ulike former for nettverk for å få en oversikt over aktuelle kandidater. I denne studien innebærer det at både forbundets nettverk og valgkomiteens eget nettverk benyttes når kandidater skal rekrutteres. Intervjupersonene nevner også idrettens ulike formelle aktiviteter som arenaer for rekruttering. Bortsett fra dette, nevnes det ingen andre måter å rekruttere eller komme i kontakt med kandidater på. Tilsynelatende benyttes ikke sosiale medier, verken for annonsering eller informasjon om kandidatur.

#### *Idrettens nettverk og arenaer*

Det formelle nettverket finnes i idrettsorganisasjonen, der valgkomiteen ber om innspill til styre- og presidentkandidater fra medlemmer, klubber, kretser og regioner. Resultatene viser at det er en forventet praksis at valgkomiteene kommuniserer med idrettens nettverk og får innspill på kandidater her. Hvordan denne kommunikasjonen foregår og når det skjer, varierer i stor grad mellom forbundene. Til tross for lite føringer omkring kommunikasjonen, er det likevel en forventning om at kommunikasjonen i stor grad skjer via skriftlig informasjon. Flere legger vekt på betydningen av en god og åpen kommunikasjon, og at dette er en viktig faktor for å lykkes i valgkomiteen: «Jeg tror vi er på et riktig spor på grunn av at vi de senere år har vært veldig åpne, og har klart å ha en god kommunikasjon». Til tross for at det synes å ha blitt et økt fokus på åpenhet og god kommunikasjon ut til organisasjonen, kan det se ut til at det hos enkelte er en mer uformell kommunikasjon som preger kontakten ut til forbundet når kandidater skal rekrutteres. Likevel poengterer de at den uformelle kommunikasjon hos valgkomiteen, tilsynelatende ikke påvirker innspill og nominasjon.

Idrettens eget formelle nettverk gir idrettens medlemmer mulighet til å nominere de kandidatene de selv mener er best egnet til styreverv. Til valgkomiteen nomineres ofte lokale ledere, på grunn av jobben de har gjort i den aktuelle klubben/kretsen/regionen. Slik kommer valgkomiteen i kontakt med noen kandidater. Resultatene tyder på at det ofte er de samme fra forbundet som nominerer (eller lar være å nominere) kandidater. Dette bidrar til at det ofte er samme type kandidater valgkomiteen får innspill på. Informasjon fra intervjupersonene tyder også på at det i stor grad er menn som blir foreslått. Videre forteller de at det er få personer som søker seg bevisst mot

presidentrollen, og at det ikke forekommer tydelig hvilke kandidater som faktisk kan være interesserte. Dette gjenspeiles i kommentaren fra en av intervjupersonene: «Det er ingen som kommer og sier at jeg har lyst til å være med... De burde kunne vise at jeg har faktisk lyst». Mye tyder på at valgkomiteen savner mer engasjement fra aktuelle kandidater.

Samtidig kan det se ut til at prosessen preges av en kultur som tilsier at man skal bli foreslått og spurt til verv. To av valgkomiteene hadde også som prinsipp å utelate de som nominerte seg selv. Dette begrunnes med at dersom ingen var «villige» til å nominere eller indirekte gå god for vedkommende, tolket de dette som at kandidaten ikke var skikket til rollen. En slik praksis og kultur vil kunne føre til at de som ikke befinner seg blant de få som nomineres blir utelatt. Når det er tydelige tegn på at flere menn nomineres, vil færre kvinnelige kandidater være synlig for valgkomiteen som følge av en kultur som tilsier at du skal nomineres til et verv. Slik sett kan idrettens nettverk og nomineringskultur bidra til en homolog reproduksjon, der det er de samme type kandidatene som nomineres og dermed innstilles. Riktig kjennskap og nettverk innad i idretten er en viktig faktor for å bli foreslått til valgkomiteen.

Til tross for valgkomiteens oppfordringer om innspill på kandidater, uttrykker intervjupersonene at det varierer i stor grad hvorvidt de får inn forslag på kandidater fra klubber og kretser/regioner. Samtlige erfarer at de stort sett får inn lite nominasjoner, og sier det kan skyldes lav interesse blant klubber, lite engasjement i organisasjonen, stor tillit til valgkomiteen eller liten bevissthet omkring rekrutteringsprosessen. Selv om engasjementet for ny president er stort, er det få innspill direkte til valgkomiteen. Komiteen benytter seg derfor av andre formelle arenaer i idretten, som samlinger, landskamper og lokale styremøter for å finne kandidater. Der har de muligheten til å informere og oppfordre deltakere til å komme med innspill. I tillegg er dette arenaer der de selv kan komme i kontakt med aktuelle kandidater. En intervjuperson forteller at det er på disse arenaene de oftest får innspill til kandidater, og hvor de aktivt sonderer dette terrenget etter kandidater. En annen forteller at det er viktig for valgkomiteen å befinne seg på idrettens arenaer: «Vi befinner oss der idrettens nettverk møtes. Det er klart det å være på disse arenaene, der kommer det jo ledere fra hele landet, det er viktig for valgkomiteen». Mye tyder på at ved å ta i bruk slike arenaer kommer komiteen i kontakt med og finner aktuelle kandidater til styreverv. På disse idrettsarenaene bygges

nettverk, og de som har tilgang her kan benytte seg av dette for å oppnå lederverv. Sitatet tyder på at det er idrettens ledere som befinner seg på disse arenaene, og som rapporter fra norsk idrett viser, er storparten av ledere i kretser og klubber menn (Norges idrettsforbund, 2019). Det betyr at det først og fremst er menn som deltar på idrettens formelle arena, der valgkomiteen leter. Liknende funn ser vi i studien til Hovden (2000a), der det så ut til at nettverkene som ble tatt i bruk til rekruttering var mannsdominerte. Ved å rekruttere fra idrettsarenaene der menn dominerer, vil valgkomiteen bidra til en homolog reproduksjon og opprettholdelse av mannlig overvekt. Når kvinner ikke befinner seg på avgjørende arenaer, blir de fratatt muligheten til å bygge allianser, og det begrenser deres mulighet til å oppnå maktposisjoner og presidentverv. Det kan se ut til at det er viktig å studere idrettens nettverk og arenaer for å bedre forstå de uformelle praksisene i organisasjonen, siden disse er et element i organisasjonskulturen og preger muligheter for kvinner (Acker, 1990).

Resultatene indikerer at mangel på nettverk anses å være en hindring for tilgang på lederverv. Tidligere studier har vist at fravær av tilgang til nødvendige nettverk, er den største barrieren for kvinner for å kunne oppnå suksess, lederstillinger og få samme muligheter som menn. Ofte er ikke kvinner klar over disse nettverkene heller (Hoffman, 2011; Rutherford, 2001; Whisenant & Pedersen, 2004). Informasjon fra noen av de kvinnelige intervjupersonene tyder på at det i stor grad er menn som opprettholder nettverk i idretten, og er flinkere til å benytte seg av dette. Kvinner mangler egne nettverk og er heller ikke å finne i andre relevante nettverk. En kvinnelig intervjuperson beskriver betydning og bruk av nettverk slik:

Jeg tror det går veldig mye på nettverk og mannfolk er bedre på å være mye mer tilstede og ha dette kameratsgreiene, og jenter er nok litt mindre tilstede, litt mindre god på dette med nettverk.... Det er absolutt med på å forklare mangel av kvinner og hvem som får tilgang....

Resultat fra de kvinnelige intervjupersonene indikerer at kvinner i mindre grad enn menn har tilgang til relevante nettverk, at det er menn som opprettholder disse nettverkene og gjennom det sørger for å løfte hverandre opp. Dette mener de kvinnelige intervjupersonene er noe som kan forklare hvorfor kvinner ikke kommer med i samme grad som menn. Det gjenspeiles også i andre studier som viser at menn ofte rekrutterer

og er mentorer for menn, noe som igjen gir menn nødvendige og strategiske nettverk (Valiente, 2019). Disse mannlige nettverkene, er mindre tilgjengelig for kvinner, og resulterer i at kvinner ikke kjennetegnes som kvalifiserte kandidater, som igjen er med på å bidra til homolog reproduksjon (Hoffman, 2011). Nettverk anses derfor som en nøkkelfaktor for at kvinner skal få tilgang til posisjoner (Hoffman, 2011). Begreper som «kameraderi» og «gutteklubben grei» benyttes av de kvinnelige intervjupersonene for å beskrive hvordan menn benytter nettverkene til sin fordel. Videre beskrives «det store nettverket» noen menn har som en årsak til at noen kvinner dropper kampen om styreverv. En kvinnelig valgkomiteleder beskriver det slik: «det man [kvinner] egentlig vet er at vedkommende er dårligere enn meg, men fordi han kjenner så mange så vil jeg ikke ha sjans likevel, så jeg gidder ikke prøve». Det strategiske nettverket menn har til andre menn, som kvinner ikke har tilgang på, oppleves som en barriere for kvinner som ønsker et verv og er en årsak til underrepresentasjon (Coakley & Pike, 2014; Jakubowska, 2019). Slik kan homolog reproduksjon også oppstå som følge av at kvinner velger seg ut av rekrutteringsprosessen (Hoffman, 2011).

Det kommer også frem av resultatene at kvinner mangler egne nettverk. De kvinnelige intervjupersonene antyder at et eget nettverk for og med kvinner, kan bidra positivt for å få med flere kvinner i idrettens lederverv. Gjennom mentorprogram og lederprogram har flere kvinner oppnådd økt nettverk, som gjør de mer rustet til å kjempe om lederverv (Piggott et al., 2019). Dette etterspørres av to av de kvinnelige intervjupersonene, som samtidig beskriver kvinnenettverk fra politikken som en faktor som har bidratt til å fremme flere kvinnelige toppolitikere, og mener dette er overførbart til idretten: «Jeg ser jo i politikken så har vi mange kvinnenettverk. Og det mangler idretten». For å øke kvinnes mulighet til å bli valgt, etterspør kvinner nettverk tilgjengelige for kvinner. Det viser seg i midlertidig at fordelene med nettverk først oppstår når du har tilgang til de riktige nettverkene. Dette kommer også frem av tidligere forskning som har antydnet at et kvinnenettverk ikke er nok. For eksempel viser den nederlandske studien til Claringbould & Knoppers (2007), at de høyest rangerte kvinnelige styremedlemmene i idrettsforbundene som var inkludert i studien, var alle medlem i mannsdominerte nettverk og at dette hadde bidratt i deres rekruttering. Videre viser det seg at de som er en del av et mannlige nettverk har en tendens til å bli forespurt presidentverv (Karaçam & Koca, 2019). Idrettens arenaer er et åpenbart sted for å bli sett og vurdert som kandidat, men som en møteplass for idrettsledere, betyr det også først og fremst menn.

Siden rekrutteringen først og fremst skjer via idrettens nettverk og arenaer, preges den i stor grad av menn som følge av deres opprettholdelse og engasjement i disse nettverkene.

Mangel på nettverk bidrar også til mangel på synlighet. Et viktig funn er hvorvidt synlighet var avgjørende for å bli kontaktet. I stor grad kan det se ut til at kvinner som blir foreslått og vurdert til presidentverv, er kvinner som er og har vært svært synlig i forbundet og/eller idretten for øvrig. Dette gjenspeiles i en studie gjennomført av Sheridan & Milgate (2003), som viste at høy grad av synlighet spilte en viktigere rolle i valg av kvinnelige kandidater enn mannlige kandidater til bedriftsstyreverv. Resultatene tyder også på at det synes å være en tendens at det er de samme kvinnene som foreslås hver gang: «Flere kandidater ble diskutert og flere intervjuet – igjen var NN sitt navn nevnt, men hun ga igjen signal på at hun ikke var aktuell kandidat og ble ikke innkalt til intervju». Resultatene viser at det var kjente og synlige kvinner som i stor grad ble vurdert som kandidater. Kvinnelige kandidater som ble navngitt var alle godt kjent i miljøet og idretten. Det var to kvinnelige kandidater som gikk igjen som aktuell kandidat hos flere forbund. Begge kan sies å være godt synlig, særlig ut fra å ha lyktes godt i idretten, og det vil være riktig å si at disse blir lagt merke til og har støtte fra mange. Det kan se ut som at kvinners synlighet og støtte fra andre, tidvis er viktigere enn erfaring, på denne måten vet de i større grad hva de får i en president. Det kan tyde på at for kvinner er synlighet spesielt avgjørende for å bli vurdert som presidentkandidat. Synlighet og nettverk ser ut til å være viktige faktorer for hvem valgkomiteen kontakter omkring et presidentverv.

### *Eget nettverk*

Medlemmer av valgkomiteen opplever at de får for lite innspill og har for få kandidater å velge mellom fra idrettens egne formelle nettverk og arenaer. Derfor benytter de seg av eget nettverk. Det viser seg å være stor variasjon i hvorvidt de ønsker å gå utenom idretten for å hente kandidater. Flere gir uttrykk for at valgkomiteen ønsker å utvide horisonten, og søker etter kandidater også utenfor idrettens nettverk. Når de ser etter kandidater utenfor idretten kommer valgkomiteens eget nettverk til syne. Medlemmer av valgkomiteen benytter seg av sine egne såkalte uformelle nettverk, en strategi som også Hovden (2000a) poengterte i sin artikkel. Det er det nettverket de selv har opparbeidet seg gjennom mange år som aktiv og deltakende, både i idretten og i

privatlivet. Hvordan et slikt nettverk er mye brukt ble reflektert i samtale mellom intervjuperson og intervjuer:

Intervjuperson: Så det er klart det er det nettverket man har. Enten gjennom idretten eller gjennom andre ting i livet... Så da har man sine bekjenskaper og det er litt sånn fra munn til munn det foregår da.

Intervjuer: Er det riktig å forstå at du tenker at det brukes mye nettverk og at kandidater hentes fra eget nettverk?

Intervjuperson: Vet du hva, det kan jeg si uten at jeg kjenner de andre forbundene i det hele tatt, og uten at jeg kjenner mitt så godt nå som jeg gjorde for noen år siden. Garantert egne nettverk, Garantert!

Intervjupersonen uttrykker at valgkomiteens eget uformelle nettverk kan bli viktig for å innhente nye kandidater til styreverv. Dette handler om å ha flere kandidater å velge imellom, personer med «nødvendig» kompetanse. Eget nettverk benyttes spesielt for å finne gode kandidater fra næringsliv og politikk. Å bli rekruttert handler derfor også om å ha tilgang til valgkomiteens nettverk. Det å kjenne valgkomiteens medlemmer kan være avgjørende for å få tilgang på styreverv, siden det ofte rekrutteres personer de kjenner fra eget nettverk (Valiente, 2019). Spesielt på grunn av mangel på innspill, blir valgkomiteens eget nettverk viktig for å finne aktuelle kandidater til styreverv. Det er ofte sosialt like som befinner seg i samme nettverk, og ved å rekruttere via egne nettverk rekrutteres ofte kandidater som ligner en selv.

Nettverk utgjør en nøkkelfaktor i reproduksjon i styreverv, og bidrar til å opprettholde makt til de som har like karakteristika. Dette har ofte en tydelig kjønnsdimensjon, der de som opprettholder sin makt er de som tilhører den hegemoniske maskuliniteten (Hoffman, 2011). Å se nærmere på hvordan slike uformelle nettverk og idrettens arena preger rekrutteringspraksisen, vil kunne bidra til å komme nærmere et svar omkring underrepresentasjon av kvinner.

## **5.2 En ideell lederkandidat**

I en studie på rekrutteringsprosessen, er det også viktig å studere valgkomiteens oppfatninger omkring lederkandidater. Hva de anser som viktige kriterier, og hva som anses som en god kandidat, er avgjørende faktorer for å få tilgang på presidentvervet.

Intervjupersonene ble derfor spurt om hva de anså som en god leder og hvilken kompetanse en god leder bør inneha.

### 5.2.1 Kjennetegn og krav til presidentrollen

Tilbakemeldingen fra intervjupersonene viser at de i stor grad er enig om at det som kreves i presidentrollen har endret seg de siste tiårene, og er i dag et mer tidkrevende verv med et stort ansvar. På bakgrunn av hva som kreves i presidentrollen i dag, er presidentens kompetanse noe av det viktigste når det kommer til valg av innstilling. Presidentrollen skiller seg ut ved at den er mest fremtredende, og i enkelte forbund et profesjonalisert verv. Mye tyder på at det forventes en sammensatt kompetanse, både fra næringsliv og frivillighet. Det var ulik oppfatning om hvor knyttet presidenten skulle være til idretten. Hos to av intervjupersonene var det avgjørende, mens hos de resterende fem var det mindre viktig. Videre sier noen at økt synlighet som en «offentlig person» sammen med økte krav og potensiell kritikk fra medlemmer, øker presset på forbundsstyret og spesielt presidenten. Dette oppgis også som en årsak til at: «presidentrollen er kjempekrevene, man må tåle masse dritt». Én sammenligner presidentvervet med å inneha et tungt politisk verv, der blant annet håndtering av media er knyttet til det å være en god leder. Intervjupersonene uttrykker at hvordan man håndterer og fremstår i media er viktig for å lykkes. Resultatene viser også at valgkomitelederne selv oppfatter at trykket fra media er en av hovedfaktorene for at enkelte kvinner kvier seg.

Siden presidentvervet anses som det viktigste vervet er valgkomiteen, som en intervjuperson uttalte det: «veldig opptatt av egenskapene til presidenten, enn sammenlignet med resten». Det kan tyde på at til tross for at den totale sammensetningen er viktig, er det viktigst å innstille en dyktig og kompetent president som kan drive frem nødvendige prosesser. Det fremkommer at en viktig faktor for hvorfor presidentrollen er så viktig, handler om at det i større grad er flere presidenter i dag som fungerer som en lønnet heltidsansatt:

Nå er det enda viktigere å ha riktige premisser i forhold til presidentvervet, nå når den posisjonen faktisk har et betydelig honorar i enkelte forbund... For det er jo klart at med en heltidsansatt president, så vil det bli en veldig stor forskjell mellom presidenten og resten av styret.

Sitatet tyder på at et mer profesjonalisert presidentverv vil kunne føre til en større avstand mellom presidenten og styret for øvrig. En slik avstand kan oppstå som følge av tilgang på informasjon og nærhet til forbundet en heltidsansatt president vil oppnå, som i større grad havner på samme linje som generalsekretæren. Dette kan bidra til at presidenten får mer oversikt enn øvrige styremedlemmer, og blir viktigere i styresammenheng enn hvis presidenten ikke er heltidsansatt. Dette kan føre til at presidenten får mer makt. I en slik situasjon vil det være viktig å ha en president med bred kompetanse, som ser fordelen med å ivareta de ulike behov medlemmene har. Flere intervjupersoner trakk frem sin egen president som et godt eksempel, ellers beskrev en av dem en god leder som følgende: «en profesjonell leder med de egenskapene det kreves i næringslivet og frivillige organisasjoner som vi er».

Den vanskelige situasjonen idretten har vært igjennom de siste årene trekkes frem av intervjupersonene når det er snakk om fremtidens president. Det fremheves at situasjonen og idrettens dårlige rykte, har ført til tydeligere krav og forventninger til idretten. For at idretten skal fortsette å ha den samme kredibiliteten den tidligere har hatt, er det et ekstra press på at det må bli en god ledelse. Hvordan situasjonen preger valget fremkommer blant annet i dette utsagnet:

Nå er vi i en situasjon i idretten at vi er nødt til å være veldig bevisst på hvem som er lederne våre. Vi har ikke råd til å drite oss ut flere ganger for å si det sånn... Jeg er opptatt av at det er utrolig viktig å velge riktig, på grunn av situasjonen vi har vært igjennom. Vi er jo allemannseie, alle har en del i idretten det er den største organisasjonen som finnes. Skal vi fortsatt ha kredibilitet må den som fremstår som leder være en skikkelig person.

Fokus på dagens situasjon i tillegg til krav og forventninger i presidentrollen, legger føringer for hvilke kriterier en ideell kandidat bør inneha. Ut fra intervjumaterialet er det fire kriterier som peker seg ut: tid og fleksibilitet, bekjentskap, passe inn og erfaring og kvalifikasjoner. Enjolras & Waldahl (2009) identifiserte også i sin lederundersøkelse flere av disse som avgjørende faktorer for å være styreleder i norsk idrett. Disse fire kriteriene presenteres og diskuteres videre.

### **5.2.2 Tid og fleksibilitet**

Et uomtvistelig tema når det kommer til valg av presidentkandidat er hvorvidt kandidaten har nok tid og er fleksibel i sin livssituasjon. Mye tyder også på at dette er et



av de viktigste kriteriene, og avgjørende for å bli innstilt som president. Det fremgår av intervjuene at de aller fleste presidentverv i særforbundene er ulønnet, og dermed et verv ved siden av heltidsjobb. Kandidater som ønsker et presidentverv må derfor ha en fleksibel hverdag, jobb og hjemmesituasjon. Tidsbruken resulterer i at enkelte vegrer seg, og det blir utfordrende å finne aktuelle kandidater. En gjennomgående utfordring i relasjon til tid fanges opp i sitatet fra en av valgkomitelederne: «Innimellom er det utfordrende å finne folk som både har lyst og har evner, og faktisk er villig til å ta konsekvensen av det valget, 100% tidsmessig. Ja noen av disse rollene tar mye tid...». Særlig for kandidater som befinner seg i enkelte familiesituasjoner vil tid og fleksibilitet være en barriere, eller det antas å gjøre det umulig å gjennomføre arbeidet som kreves (Sotiriadou & De Haan, 2019; Valiente, 2019). Flere av valgkomitelederne oppfatter kvinnelige kandidater som mindre villig til å ofre nødvendig tid, for å oppnå lederverv. Intervjupersonen, tar videre opp hvorvidt kvinner er villige til å prioritere tid til et slikt verv:

Så er det jo snakk om de [kvinner] er villig til å bruke like mye tid som en del av de andre har gjort... Så det er jo spørsmål om er de villig til det så mye, ja eller nei. Det får vi se, det vet vi ikke enda.

Kvinner vurderes opp mot «de andre», som mest sannsynlig er menn som tidligere har lagt ned mye tid i presidentvervet sitt. En slik sammenligning vil kunne bidra til en kjønnet forventning til tidsbruk der menn antas å ofre mye tid, mens kvinner er et usikkerhetsmoment. Dette bekreftes av en annen intervjuperson som flere ganger har opplevd at det oftest er kvinner som begrunner tidsbruk som en barriere for å påta seg verv. Det antydes også at menn passer bedre til presidentvervet basert på tid og fleksibilitet. En kvinnelig intervjuperson har selv erfart at tid har vært et hinder for å påta seg tunge verv, noe hun forklarer med arbeidsfordeling og forventninger i hjemmet. Den fortsatte sosiale forventningen om at kvinner både skal og ønsker å være mer hjemme med barn/familien, hindrer kvinner i å påta seg enkelte verv (Karaçam & Koca, 2019; Valiente, 2019). Den sosiale konstruksjonen av kjønn, med ulik forventning til kvinner og menn, bidrar til oppfatninger og antagelser om at kvinner i praksis har mindre tid og ikke passer inn, selv om dette ikke skulle være tilfellet (Sotiriadou & De Haan, 2019). Når det i tillegg er slik at de med størst sannsynlighet for å rykke opp er villige til å ofre mer (Kanter, 1977), vil det være enklere å se menn som kandidater. En antatt mangel på interesse til å påta seg lederverv diskrediterer kvinner, og uttalte

antagelser om at hjemmet er kvinnens sfære fører til at kvinner ikke forespørres lederverv (Jakubowska, 2019). Uten å være bevisst på tidsfaktoren som en sosial konstruksjon, vil det ofte lede til skyld på kvinnene selv og deres engasjement, og kvinner ekskluderes i rekrutteringen.

Videre forteller en intervjuperson hvordan kjønnsrepresentasjon vil utjevne seg som følge av mer lik fordeling av husarbeid: «Vi har vært gjennom fasene hvor begge jobber, men hjemmet har fortsatt vært mors ansvar... jeg håper at den forskjellen avtar og den vil nok avta etter hvert, vi er jo en generasjon nå hvor begge jobber fullt, og på sikt så tror jeg dette vil jevne seg ut også hjemme.» Sitatet kan tolkes som et håp om endring, samtidig som at endring i tidsbruk er noe som nærmest kommer av seg selv. Det kan tyde på en noe passiv holdning. Det er fremdeles kvinner som tar størsteparten av husarbeidet og familieomsorgen. Hvis det forventes og inntas en nøytral holdning, for å se om kjønnsbalansen retter seg opp selv, vil forholdet mest sannsynlig vedvare, og kvinner vil trolig forbli underrepresenterte. For å oppnå like muligheter kreves engasjement og handling hos individ eller grupper og politiske tiltak. Slike tradisjonelle syn må utfordres. I beste fall kan vi håpe at optimismen i sitatet og bevisstheten rundt de faktiske forhold vil bidra til å fremme tiltak og endring, og ikke passivitet, noe dette sitatet tyder på:

Så kan man jo snu problemstillingen og si kanskje er ikke den måten å drive bærekraftig, enten det gjelder menn eller kvinner rett og slett. Sånn at vi er nødt til å endre litt på systemet vårt, slik at det faktisk er mulig å inneha tunge verv samtidig som man er i en familie- og arbeidssituasjon, for de fleste som sitter i disse posisjonene sitter og i en arbeidssituasjon. Tidsbruk er begrensende, og det tror jeg faktisk er en spennende og viktig diskusjon.

Intervjupersonen er bevisst tidsproblematikken og tar opp hvorvidt tidsbruken er forenelig med et familieliv. Mye tyder på at dagens krav til tilgjengelighet og arbeidsomfang vil ekskludere mange kandidater fra styreverv. I den forbindelse bør det nevnes at noen forbund har påbegynt diskusjonen omkring behov for kompensasjon, for å bøte på tidsbruken og tapt arbeidsfortjeneste, og minimere tid og mangel på fleksibilitet som barriere. Dette vil kanskje gjøre vervet aktuelt for noen flere enn slik det er i dag. Videre vil det være viktig å se på hvordan verv og familiesituasjon kan kombineres og se etter løsninger for dette. Samtidig må valgkomiteen være bevisst egne

holdninger omkring forventninger til kjønn, og være aktiv pådriver for å få med flere kvinner, dersom kjønnsrepresentasjonen i presidentvervet skal utjevnes.

### 5.2.3 Bekjentskap

Bekjentskap som intervjupersonene beskrev, var først og fremst relatert til kandidatens bekjentskap hos andre interessenter. Det vil si nettverk kandidaten har utenfor organisasjonen som kan fungere som en døråpner. Denne faktoren bidrar som en positiv forsterker når det skal velges kandidat til presidentrollen.

Det å være kjent i riktig nettverk og ha kjennskap til politikere, sponsorer og andre viktige aktører utenfor idretten, kan gi flere fordeler til forbundet. En intervjuperson nevnte nettverk fra politikken som svært positivt og delvis viktig. Dette bekreftes også av en annen som fortalte at spesielt det politiske nettverket presidenten hadde, var en faktor for at han ble valgt. Videre forteller intervjupersonen om fordeler ved at presidenten hadde riktig nettverk:

Han hadde et politisk landskap som var veldig viktig. Han åpnet dører, han kom på besøk og han fikk faktisk med seg statsministeren på tre kamper, som vi aldri før har fått til noen gang så lenge jeg har vært med.

Det var spesielt det politiske- og sponsornettverket som ble nevnt i denne sammenheng og fremstod som viktig og til dels avgjørende. Dette gjenspeiles i Karaçam & Koca (2019) sin studie, der kandidater som kan vise til kontakter og støtte fra mektige interessenter prioriteres over andre, omtalt som politisk kapital. De presiserer at politisk kapital på flere måter fungerer likt som nettverk (Karaçam & Koca, 2019). Å være synlig og kjent for «riktige» personer utenfor idretten, kan gi fordeler til forbundet i form av økt makt, penger, status og posisjon (Jakubowska, 2019). Kandidater med slike bekjentskap bidrar til å sette sin idrett på kartet, og vil ofte støttes av viktige interessenter med makt som idretten er avhengig av. Dersom presidenten har nettverk i politikken eller hos aktuelle sponsorer, vil det lettere oppstå et samarbeid med disse. Det vil også kunne korte ned prosesser. Det var tydelig at riktig nettverk hadde bidratt til flere positive fordeler for forbundene opp igjennom.

Viktige relasjoner nevnes som en betydningsfull faktor. Derfor letes det ofte etter presidentkandidater som har «riktige» bekjentskap som kan oppfylle dette ønsket. Disse

kandidatene forbindes oftest med menn (Hovden, 2000a). Forskjeller i hvordan menn og kvinner benytter seg av og har tilgang til nettverk påvirker deres muligheter. Kandidater som har store muligheter for opprykk søker seg i større grad mot maktpersoner for veiledning og anerkjennelse (Kanter, 1977). Det som resultatene tyder på og forskning viser, er at menn er mer involvert i nettverk og opprettholder og benytter seg av disse i langt større grad enn damer (Hoffman, 2011; Valiente, 2019). Derfor vil vurdering på bakgrunn av hvilket nettverk aktuelle kandidater har, antageligvis være mer fordelaktig for menn. Som en konsekvens forblir presidentrollen besatt av like, og nettverk bidrar til homolog reproduksjon (Kanter, 1977). Slik forblir presidentvervet et sted for menn når nettverk og bekjentskap er avgjørende.

Å ha nettverk utenfor idretten er én del av det å ha bekjentskap, en annen er det å være en synlig profilert aktør innad i forbundet med støtte internt. Mye tyder på at å være respektert, inneha et positivt rykte og høy status innad i forbundet også er svært viktig. Slik vil man kunne få flere med på sitt lag i viktige saker. En intervjuperson forteller at presidenten har vært avgjørende for å samle forbundet, få gjennomslag på det som er viktig og få med seg medlemmene. Kandidater som har støtte fra medlemmene på denne måten, vil kunne tilføre forbundet mer stabilitet og effektivitet. Ifølge Kanter (1977) er dette noe alle organisasjoner ønsker, og søker seg mot.

#### **5.2.4 Å passe inn**

En god gruppedynamikk og evnen til å arbeide mot felles mål, ble gjenkjent som avgjørende for å kunne gjøre en god jobb. Valgkomiteen jobber mot å finne en presidentkandidat som bidrar til en god gruppedynamikk med evnen til å dra styret i samme retning. Resultatene viser at det å passe inn ble ansett som viktig for å bli valgt. Dette skjer blant annet ved at kandidater tilpasser seg kulturen i forbundet og styret. En intervjuperson beskriver fokus på gruppedynamikken slik:

Du vil ha folk som er kritiske samtidig vil du ha folk som kan gå inn i et team.... Ikke at de skal være så like nødvendigvis, men at de skal funke sammen og kunne jobbe godt sammen, og det ikke blir masse bråk.

Hva som skal til for at gruppen samarbeider godt, var det delte meninger om. I denne konteksten kan det se ut til at det å ha like målsettinger og samme fokus, bidro til at kandidaten ble vurdert til å passe inn. Selv om intervjupersonene indikerer at

styremedlemmer kan være forskjellige og dette kan være positivt, ble det gjentatte ganger presisert viktigheten av tillit blant styremedlemmene og at gruppen må samarbeide godt. Ofte kan personer med likhetstrekk prioriteres på bekostning av ulike, siden de antas å bedre passe inn i gruppen, og sikrer en felles forståelse i beslutninger (Kanter, 1977). Dette kan tolkes dit hen at det er viktig at gruppekulturen ivaretas.

Hvordan dette slår ut på kjønn, viser studier gjort på organisasjoner der kultur er koblet til sosialt konstruerte kjønnete forventninger, og forventningene gjenspeiler seg i organisasjonens praksis (Acker, 1990, 1992b). Som et resultat av kjønnede forventninger, og maskulin dominans, er menn naturlige lederkandidater, og de som antas å passe inn som ledere. Dette gjør det lettere å rekruttere og anerkjenne det maskuline for å sikre en god gruppedynamikk. Selv om organisasjoner anses som kjønnsnøytrale, gjennomsyrrer ofte maskulinitet idretten og legger føringer for kulturen i disse organisasjonene, slik vil kjønn kunne påvirke organisasjonen (Acker, 1992a). Fordi noen av kjønnsforventningene er såpass innprentet i organisasjonen og blir en del av regler, antagelser og praksis, kan det være vanskelig å se fordelene de som tilhører den hegemoniske gruppen har (Sheridan & Milgate, 2003).

Selv om valgkomitelederne gir uttrykk for at det bør være mangfold i styret, forteller en kvinnelig intervjuperson at kvinner i større grad må legitimere sin plass for å passe inn:

Altså kvinner må legitimere sin kompetanse så mye sterkere enn en mann. En mann kan komme rett inn nesten uten å ha utdanning engang. Flere kandidater og presidenter som egentlig ikke har noe fundament utenom politikken og idretten. Så kvinner må dokumentere så mange ganger at de faktisk er like bra, sitter på noe og hører til. Hvis de sier noe dumt, gjør noe dumt og gjør en dum ting, så er det det som blir deg liksom, du får ikke ny sjanse. Mens en mann kan si og gjøre masse dumme ting og fortsatt bli hørt. Du blir undervurdert som dame mange ganger i mange settinger.

Dette sitatet antyder at menn har en fordel i forhold til kvinner. Siden menn tilhører den «riktige» kulturen, trenger de ikke å legitimere sin plass på samme måte. Kvinner kan i mindre grad føle seg velkommen, og må i større grad tilpasse seg og jobbe hardere for å legitimere sin plass (Sotiriadou & De Haan, 2019). Studier gjennomført på kvinnelige trenere og ledere, viser at kvinner i større grad har og trenger mer utdanning og må gå alle stegene for å nå toppen og bli anerkjent, enn hva tilfellet er for menn i samme posisjon (Karaçam & Koca, 2019; Sisjord, Fasting, & Sand, 2020). Kanter (1977)

bemerket også at kvinner måtte legge ned ekstra innsats, og jobbe dobbelt så hardt for å synliggjøres og anerkjennes for sin kompetanse. Selv om kvinner anses å tilføre en viktig verdi til et styre, betviles kvinners kvalifikasjoner når det skal velges ledere (Claringbould & Van Liere, 2019). Kvinner velges oftere til myke roller med lav prestisje og anses i mindre grad å passe inn, også om man sammenligner kvalifikasjoner mellom menn og kvinner (Storvik & Gulbrandsen, 2015).

I organisasjoner hvor menn dominerer vil antageligvis organisasjonskulturen være preget av maskulinitet. Kvinner kan oppfattes som atypiske kandidater, og den forventede kjønnspraksisen gjør at kvinner i større grad blir tildelt perifere roller og verv (Acker, 1990). En forventet kjønnspraksis bekreftes av en av intervjupersonene:

Jeg tenker at verv som er litt mindre å stå i bresjen, litt mindre presserende, litt mindre tidsfrister, litt romsligere, litt sånn barn og ungdom litt sånn type ting, litt enklere enn de som du kanskje må ta noen valg og fronte det og stå på litt. Ja at det passer flere kvinner.

I denne oppfatningen er det menn som egner seg best som ledere. Med en forventning om at menn skal ta på seg lederroller, og kvinner skal påta seg roller som går spesifikt på oppgaver knyttet til kvinner, forblir kvinner marginalisert fra lederverv. Sitatet peker mot en kjønnsrolleforventning som tilsier at mindre synlige og omfattende oppgaver, som gjerne ikke anses å ha stor prestisje, passer bedre for kvinner. Forventet kjønnspraksis kan derfor bidra til ikke bare skjev representasjon, men også en skjev arbeidsfordeling i idrettsstyrer.

For at de som havner utenfor den dominante gruppen skal få tilgang, kan de velge å endre væremåte slik at de anses å passe inn i gruppen. Kvinner må i større grad endre og tilpasse sin oppførsel for å passe inn i den maskuline gruppekulturen. Velger de derimot å forbli feminine, vil forventningene som er til kjønn og ledelse kunne bidra til at de ikke anses like kvalifisert (Sotiriadou & De Haan, 2019). For å passe inn, og bli funnet aktuelle til andre verv og roller, tilpasser noen seg den korrekte væremåten, i interaksjoner med andre. Powell og Butterfield (2003) fant i sin studie at jo større samsvar det var mellom en kvinnes karakteristikk og mannlige lederes karakteristikk, dess større sannsynlighet var det for at kvinner nådde toppen/sine ambisjoner. Beretninger fra to av de kvinnelige intervjupersonene antyder at de har

mannlige karakteristikk. De beskriver seg selv med en mannlig væremåte, og at de tror det var en viktig årsak til at de ble valgt inn i styret. Resultatet gjenspeiles i flere studier blant annet en nederlandsk studie på idrettsstyrer, der det kom frem at kvinnelige styremedlemmer som var i mindretall unngikk stereotypiske væremåter som var knyttet opp til kvinner, siden disse ofte ble ansett negativt, og heller speilet den dominante maskuline væremåten (Claringbould & Knoppers, 2007, 2008). Denne praksisen omtales som «å gjøre kjønn», og refererer til stereotypisk kjønnsatferd i interaksjon med andre. Ved å gjøre kjønn forsterkes, opprettholdes og godtas de dominerende ideologiene av omgivelsene (Claringbould & Knoppers, 2007).

Uttalelsene fra to av de kvinnelige intervjupersonene om en mannlig væremåte, kan indikere at noen av de som har vært en del av idrettskulturen, ikke stiller særlig spørsmål omkring forventet væremåte. Det kan tenkes at dersom det i liten grad stilles spørsmål ved forventet væremåte eller menns fordeler, er det enda en grunn til at maskuline kvalifikasjoner godtas og reproduseres. Dette viser seg i denne studien der noen av intervjupersonene ikke anser det mannlige kjønn som et privilegium for å lettere oppnå styreverv.

### **5.2.5 Erfaring og kvalifikasjoner**

Et annet nøkkelaspekt ved valg av presidentkandidat er relatert til faktoren erfaring og kvalifikasjon. De fleste valgkomiteene utarbeider en oversikt over de kvalifikasjoner styret bør ha. Presidentvervet er det aller viktigste og krever en annen kompetanse og erfaring enn hva øvrige styremedlemmer har. Tidligere erfaring er viktig for valgkomiteen og deres valg av president, slik en intervjupersonene uttrykte: «du må ha en viss, som president så må du ha en bakgrunn fra å lede litt tunge styrer, for å si det slik». For å lede en såpass «komplisert bedrift» anses det som svært fordelaktig å ha vært borti lignende tidligere. Resultatene viser at mangel på kvinner ikke ble koblet opp mot at kvinner manglet styreefaring. Selv om erfaring fra annet styrearbeid ofte ble trukket frem, var også andre erfaringer relevante. Dette inkluderte erfaring fra idretten og en «tung yrkesbakgrunn» fra næringsliv eller offentlig virksomhet. Mye tyder på at alle disse ulike erfaringene vil kunne bidra til å bli «valgt» av valgkomiteen. Det ble trukket frem at tidligere erfaring gjør at det er lettere å gå inn og fungere godt fra start. Resultatene tyder også på at til tross for at en ulik og variert bakgrunn anses som

positivt, fremheves den «tunge» bakgrunnen som svært viktig. At presidenten fra før av har erfaring og kunnskap om arbeidet som kreves, var avgjørende i utvelgelsen.

Dersom ønskelig og riktig erfaring knyttes opp mot den samme «tunge» bakgrunnen, kan det lett føre til at det søkes på samme sted. Valgkomiteen presenterte noen nøkkelyrker som vurderes som relevant for presidentverv, dette gjaldt blant annet yrker som advokat, økonom og politiker. Disse yrkene har tidligere vært dominert av menn, og koblet opp mot maskulinitet. Hvis det også er slik i dag, vil søken etter kandidater på disse arenaene, bidra til å reprodusere menn med samme erfaring og muligens samme tankesett. Dette kan gjenspeiles i valg av presidentkandidat. Et avvik i disse funnene kom frem hos en intervjuperson som uttalte viktigheten av at den nye presidenten ikke hadde med seg den samme gamle erfaringen:

Dagens president er jo en som hadde nye tanker når han kom inn, som var annerledes. Nytenkende og i tiden og ikke hadde med seg masse gammel erfaring som kanskje var avleggs. Turte å tenke nytt, tørre å tenke andre tanker også ikke redd for å si det, han er jo definitivt ikke redd for å si det høyt.

Sitatet indikerer at denne valgkomiteen hadde ønsket en endring, og vurderte erfaring annerledes. Dette vil kunne være med på å bryte med den homologe reproduksjonen idretten har vært preget av. Det kan bety at selv om erfaring fortsatt er viktig, vurderte valgkomiteen dette annerledes, og ser til andre erfaringer for å bevege idretten i en ny retning. En endring i hva som anses som relevant og god erfaring, vil dermed kunne bety at flere anses som aktuelle i lederverv, som kan bryte med den tidligere reproduksjonen. Dette kan være til fordel for kvinner og deres oppnåelse av presidentvervet.

Bortsett fra styreefaring, tung yrkesbakgrunn og idrettstilknytning identifiserte valgkomitelederne andre viktige kvalifikasjoner til presidentvervet. Disse var evnen til å stille tøffe spørsmål, tåle å stå i media, være en døråpner, kunne dra styret i riktig retning og være en inspirator. For å kunne realisere dette ble det ansett som viktig å ha stor kredibilitet og integritet. En av intervjupersonene beskrev det slik:

At det var en leder som hadde kredibilitet som folk ville høre på, for du du må bli hørt når du kommer, du skal liksom bli hørt. Det å ha litt kredibilitet og integritet, det tror jeg helt sikkert en leder må ha.

Uttalelsene fra intervjupersonene viser til at det å ha kredibilitet og integritet innebærer at vedkommende tas på alvor og får ting til å skje. I denne konteksten knytter



valgkomitelederne disse kvalifikasjonene i stor grad til å få gjennomslag og bli lyttet til. Kanter (1977) mente at personer fra en dominant gruppe lettere antas å skape kredibilitet. Slik kan kredibilitet og det å bli lyttet til lettere knyttes til menn. En sammenligning med studien gjennomført av Hovden (2000a) viser lignende funn, der seleksjonsdiskurser knyttet til idrettsledere støttet et bilde av heroiske ledere og mannlig tungvekt. Dersom aktuelle presidentkvalifikasjoner kobles til menn, bidrar dette til reproduksjon av menn. Slike koblinger er en barriere for kvinner og kan bidra til en forklaring for hvorfor det er flere menn i lederverv (Fasting & Sisjord, 2019). Flere studier viser at stereotypiske dominante holdninger angående lederkompetanse og en lederprototype marginaliserer kvinner til lederposisjoner (Burton, 2015; Hovden, 2000a, 2010; Knoppers & Anthonissen, 2008).

Likevel indikerer resultatene at ressurser som tidligere er knyttet til feminitet, slik som relasjonelle ferdigheter, i større grad trekkes frem som viktig for en president. En intervjuperson forteller at dagens president er svært ulik den forrige, og at presidentrollen ikke er en statisk rolle, men i stadig endring. Det fremheves kompetanse som motivator, konfliktløser, gode kommunikasjonsferdigheter og relasjonelle ferdigheter. Et slikt resultat kan vise at det i større grad nå vektlegges flere og nye ledertyper i idretten:

Den viktigste egenskapen du kan ha og utvikle, og det gjelder nesten uansett hva du skal drive med, det er å være en god relasjonsbygger. Evnen til å få relasjoner med mennesker, kunder, hva det måtte være, politikere, det er en viktig egenskap... En leder generelt må være en samlende person.

Resultatene viser at det i større grad fremheves «myke» egenskaper som viktige, og i sitatet trekkes spesielt relasjonelle ferdigheter frem som en viktig egenskap. Denne trenden kan være en indikasjon på endring, hvor valgkomiteen omfavner nye verdier og tilpasser seg en ny tankemåte. Dette er noe ulikt tidligere, hvor lederverv først og fremst var ansett maskulint (Hovden, 2000a). En endring i hva som anses som viktig kompetanse hos presidenten, vil påvirke og endre hvem valgkomiteen anser som gunstige ledere.

Dette kom tydelig frem da flere av intervjupersonene omtalte viktigheten av at idretten viser seg fra en ny side, slik som det uttrykkes her: «vi må liksom vise en ny side. Og da må du finne de personene som kan gjøre det». Sitatet tyder på at siden idretten må vise

en «ny» side, må man også ha «nye» ledere som kan fremme denne nye siden. En «ny side» ble aktualisert som følge av idrettens dårlige rykte de siste årene. Det kan tyde på at utfordringene idretten har sett de siste årene, har bidratt til en endring i oppfattelse av hvilken type ledere vi trenger. Videre beskrev en intervjuperson en kvinnelig president til å ha en positiv innvirkning på idrettens merkevare, og hun ble eksplisitt nevnt for sine kvaliteter:

Hvis vi trenger entusiasme, trenger faktisk å bygge merkevaren idrett igjen, løfte det så tror jeg hun er helt på sin plass.... Hun er liksom utrolig sånn byr på seg selv og veldig personlig. Det er en fantastisk egenskap og gjør folk veldig trygg på og tør å gå bort til henne. Hun er ikke redd for å sette seg selv frem og bruke kraften sin til å skape entusiasme. Så sånn sett skaper hun stemning, hvis det er det vi trenger, der er hun helt perfekt.

Denne kvinnelige lederen oppfattes svært egnet nettopp på grunn av det som kan tolkes som feminine og myke egenskaper. På grunn av hennes evne til å by på seg selv, skape entusiasme og gjøre andre trygge så anses hun som en god leder. Spesielt etter perioden idretten har vært inne i nå, der flere idretter trenger å bygge opp sin merkevare og tillit til medlemmer. Man kan tenke seg at de trekkene som knyttes opp til hennes kjønn, anses som godt egnet til å bidra til dette, og at det kan være en forklaring på hvorfor det er flere myke kriterier som nevnes sammenlignet med tidligere. Det kan være en forklarende faktor for hvorfor det er en økt verdsetting av andre og flere kvalifikasjoner. Resultatene tyder derimot ikke på at det er en ren endring fra maskuline til feminine ressurser, men en implementering av myke kriterier i tillegg. En intervjuperson beskriver det slik:

Det er vel dimensjonen presidenten først og fremst må ha, å skape et godt samarbeidsklima i organisasjonen og være litt sånn jovial. Men samtidig er det viktig at du har nok i klypa, og dyktig til å bygge organisasjonen fra en styreposisjon.

Sitatet viser at ulike kriterier anses som viktig i presidentvervet. Flere intervjupersoner nevner en kombinasjon av det som kan knyttes til myke og harde kriterier. Som tidligere vist, kanskje spesielt i en tid som dette, da flere forbund trenger å skape tillit ut til folket. Likevel kommer det frem av resultatene at «myke» kriterier i seg selv, ikke ser ut til å være nok. Vervet krever også en sterk leder, med «nok i klypa», som tidligere har blitt koblet opp mot maskulinitet (Hovden, 2000a, 2010).

Resultatene fra dette delkapittelet indikerer at kjønnsnøytrale faktorer som antas å presentere den ideelle leder, påvirker kvinner og menn ulikt til å oppnå lederposisjoner, og ofte bidrar til å opprettholde mannlig overvekt i presidentrollen. Tidligere studier, som viser til en generell antagelse om at menn har riktigere kvaliteter enn kvinner, kan se ut til å være gjeldende fortsatt og bidrar til mannlig dominans i lederverv (Valiente, 2019). Kriteriene som anses kjønnsnøytrale, passer bedre for menn enn kvinner, og menn velges derfor til de øverste og mest prestisjefylte vervene. Menn befinner seg som presidenter i alle typer forbund, også de mest kvinnedominerte. Presidentvervet forblir en rolle der menn foretrekkes i lederverv over kvinner, og dette harmonerer med den tidligere forskningen som det er vist til i oppgaven.

### **5.3 En leder- en mann...?**

For å kunne forstå hvordan rekruttering påvirkes av kjønn, må man også se på hvordan valgkomiteen forholder seg til kjønn, og deres antagelse om hvem som passer inn i lederroller. Oppfatninger av kjønn påvirker arbeidsprosesser og organisasjonskultur, og opprettholde eller endre kjønnsrepresentasjon (Acker, 1990, 1992a). Intervjupersonene ble derfor spurt om oppfatninger omkring kvinner og menn i ledelse.

#### **5.3.1 Opprettholde eller utfordre «det naturlige»**

Både de mannlige og kvinnelige intervjupersonene er bevisst kjønnskjevheten blant forbundspresidenter, men dette får liten oppmerksomhet i forhold til den totale kjønnsbalansen. Analysen avdekker noen merkbare forskjeller i synspunktene til mannlige og kvinnelige intervjupersoner, angående temaet kvinnelige og mannlige ledere. Det fremkommer flere interessante betraktninger, blant annet kvinners manglende selvtillit som en årsak til at de takker nei til presidentverv. De kvinnelige intervjupersonene omtalte fravær av kvinnelige presidenter som en utfordring i større grad enn de mannlige intervjupersonene. Også hva de vurderte som årsaken til underrepresentasjon sprikte. Mens menn i større grad fokuserte på manglende prioritering, lyst og interesse, fokuserte kvinnene i større grad på fordelene menn har, samt forskjellsbehandling mellom kvinner og menn. Samtidig rettet to av kvinnene kritikk mot kvinners manglende evne til å gripe tilgjengelige muligheter.

Noen av intervjupersonene uttrykker forskjeller mellom menn og kvinner som ledere, og synspunktene indikerer at menn oppfattes som et mer sikkert valg. En av kvinnene

forklarer hvordan kvinners følelser gjør at de ikke takler presidentvervet og presset som følger med:

Kvinner er ikke tøffe nok til jobben. Du må tåle, du må ha sterk rygg som kan bære, og det å være kvinne er sånn at vi blir veldig sår. Vi har den sårheten sant, som vi kjenner på, mens jeg tror guttene er mye flinkere til å ta det vekk... For du får mye som er ufortjent, og det gjør deg jo tøffere, men om du får mange sanne drypp på veien så tror jeg damer kvitter seg først. Bort med deg...

Sitatet kan tolkes dithen at kvinner ikke anses som tøffe nok til å takle og håndtere kritikken, kravene og utfordringene et presidentverv antas å føre med seg. Derimot uttrykkes det at menn håndterer de samme utfordringene på bakgrunn av deres evne til å ikke være sårbar. Slike kjønnete holdninger til lederverv, der maskulinitet fungerer som fasit, fører ofte til at det foretrekkes personer som utviser maskulin dominans og karakteristikk i lederverv (Burton, Barr, Fink, & Bruening, 2009). Lignende funn ser vi fra Hovdens (2010) studie, på styremedlemmer i de største særforbundene, der hun kom frem til at enkelte former for maskulinitet og stereotypi er en integrert del av de dominante lederdiskursene i norsk idrett.

En av intervjupersonene poengterte at kvinner har større behov for støtte, og det å bli «bygd opp» for å kunne håndtere presidentvervet, mens en mann i større grad kan ta jobben på strak arm uten å ha behov for en slik støtte, slik det uttrykkes her:

Så tror jeg nok man må bygge en kvinne mer opp kollektivt, enn en mann som har bestemt seg for at nå skal jeg påta meg dette. Kvinner er mye mer der at tenk om jeg ikke er god nok, tenk om de ikke har lyst til å støtte meg.

Mens kvinner trenger å bygges opp og har lav selvtillit, trekkes menn frem som større risikotakere og overmodige. En annen kvinnelig intervjuperson beskriver forskjellen på selvtilliten til menn og kvinner på spørsmål om kjønn og ledelse:

Menn er jo mer sånn, jaja... Litt Pippi, menn er litt mer Pippi. Dette har jeg ikke gjort før, men det klarer jeg sikkert. Også prater de på en måte som gjør at man tror at de kan så mye mer enn hva de kan. Mens damer er mye mer tilbakeholden når det gjelder det. Kvinner generelt må bli litt tøffere, vi må ta noen flere sjanser vi må ikke være så redd for å bomme på saken. Menn gjør jo det hele tiden, men de bare shake it off, og går videre.

Sitatet viser at selvtilliten menn har, gjør at de tar plass og tar sjansen på et lederverv, også om de skulle mangle kompetanse. Intervjupersonene trekker frem at svakhetene til

kvinner er at de ikke er tøffe nok, for tilbakeholden og perfeksjonister. Dette anses ikke som gode egenskaper i presidentvervet. Mye tyder på at selvtillit til egne evner antas å være vesentlig forskjellig mellom menn og kvinner. Det viser seg at de som har større sjanse for å oppnå lederverv overvurderer sin kompetanse (Kanter, 1977). Siden menn gjerne reproduseres i lederverv, kan en slik mekanisme være med å forklare denne forskjellen på selvtillit mellom kvinner og menn.

Knoppers, Hovden og Elling (2019, s. 209) påpeker at dominante kjønns hierarkier påvirker praksis, og at kjønns ideologier som devaluerer praksis gjenkjent som «soft» eller «feminin» er innebygd i misogyni og kan spille en rolle i å holde kvinner utenfor idrettens styre. Med slike holdninger vil kvinner inkluderes i rekrutteringsprosessen, men i realiteten ikke vurderes på lik linje som menn til presidentvervet. Dette tillater misforholdet å fortsette. Dette kommer frem i uttalelsen hos en av intervju personene: «De [kvinnelige kandidater] finnes jo, og det er ikke tvil om at det vil komme en gang. Men når det vet jeg ikke.» Det kan tyde på at de kvinnelige kandidatene ikke antas å være aktuelle kandidater til presidentvervet enda, men at de vil kunne komme med tiden. En oppfatning om at kvinner på generell basis ikke er klare for rollen som president, vil kunne bidra til å rekruttere menn inn i disse vervene.

Videre forekommer det uttalelser fra intervju personene som indikerer at kvinner selv må ta ansvar for å få lederverv. Det har lenge vært kjent at kvinner selv pålegges ansvar for den lave oppslutningen (Stangl & Kane, 1991). En intervju person uttrykker dette: «Så jeg skjønner ikke hvorfor jenter ikke tar det steget til å få en sånn rolle.» Det kan se ut til at denne intervju personen ikke er bevisst barrierene kvinner møter. Det kan tyde på en antagelse om at kvinner ikke prøver nok eller ønsker slike lederverv nok, og at underrepresentasjon ilegges kvinner selv. Siden kjønnskvotering har ført til en lovpålagt kjønnsandel og ikke tillater utestengelse på bakgrunn av kjønn, kan kvinners fravær dermed enklest forklares og skyldes deres manglende engasjement eller ferdigheter (Elling et al., 2019; Karaçam & Koca, 2019). Hvis man, til tross for at man vet at kvinner møter flere barrierer, fortsatt klandrer kvinner, vil endring kunne ta lang tid.

Dersom kjønnsrolle forventninger, der maskulinitet dominerer, er forankret i organisasjonen og dens struktur, vil det gjøre det vanskelig for valgkomiteen å se for seg at rekrutteringsprosessen og forventede kriterier til ideell leder er fordelaktig for

menn. Dette kan forklare hvorfor det var så få av intervjupersonene som fokuserte på menns privilegier. For å endre kjønnsrepresentasjon må de fokusere på barrierene kvinnelige kandidater står overfor. Det bør heller stilles spørsmål og tvil ved prosessen i stedet for interessen og kvalifikasjoner til kvinner (Claringbould & Van Liere, 2019). Likevel, det fremkommer ingen bevisst diskriminering av kvinner, og valgkomiteen oppfatter seg selv som kjønnsnøytrale og positive til mangfold. Funn fra studien til Sheridan & Milgate (2003), der de fleste (menn) blir overrasket når de gjøres oppmerksomme på at de ubevisst bidrar til systematisk ekskludering av styremedlemmer, kan synes overførbare. Mye tyder på at valgkomitelederne ville blitt overrasket dersom det viste seg at de, ved å benytte seg av de samme praksisene og forventningene, ubevisst bidro til en systematisk ekskludering av kvinner.

Det er videre verdt å merke seg at til tross for at kvinnelige presidenter gjerne omtales med andre og mer feminine kvaliteter, omtales flere av disse positivt og som en styrke. Lederkvalitetene til en kvinnelig president beskrives slik:

Hun er liksom utrolig sånn byr på seg selv, veldig personlig og byr på seg selv. Det er en fantastisk egenskap og gjør folk veldig trygg på og tørr å gå bort til henne. Hun er forferdelig jordnær, fantastisk fin er hun synes jeg.

Selv om sitatet kan antyde en stereotypisk beskrivelse av en kvinne, som følsom og personlig, knyttes det i denne konteksten til det å være en god leder. Til tross for en noe stereotypisk holdning, kan utsagnet vitne om en holdningsendring når det gjelder kvalifikasjoner og kjønn som knyttes til ledelse. Dersom underrepresentasjon og kjønnsroller kan endres gjennom sosialisering, regulering og kunnskapsutvikling (Fasting & Sisjord, 2019; Hovden, Elling, & Knoppers, 2019), kan en slik holdningsendring være med å konstruere kjønn på ny. Slike utsagn og holdninger, der kvinnelige ressurser eksplisitt løftes frem, kan bidra til å fremme flere kriterier og bidra til at begge kjønn i større grad knyttes opp mot god ledelse, og dermed en holdningsendring og jevnere kjønnsrepresentasjon.

Dersom valgkomiteen oppfatter mangelen på utvikling som problematisk, vil det kunne føre til økt fokus på representasjon. Derfor er det oppløftende at noen av intervjupersonene stiller kritiske spørsmål ved hvordan ting (ikke) har utviklet seg. En av kvinnene reagerer slik på dagens situasjon:

Vi var veldig flink til å jobbe med kvinnelige ledere, og nå begynner vi litt sånn... jeg ser nå i idrettskretsene, det er ikke en dame som har kommet i de nye kretsene og regionene, ikke en dame som er leder. Det skremmer meg litt, hvorfor skjer det?

Sitatet viser et tydelig fokus på underrepresentasjon, og retter kritikk til utviklingen som kan tyde på et tilbakeslag for kvinners deltakelse. Til tross for flere tiår med fokus på kjønnsbalanse i idretten, med egne tiltak for kvinner, ser det ikke ut til å ha ført til særlig fremgang i toppledelsen. Et eksempel kan vi se fra sitatet som påpeker sammenslåingen av regioner/kretser, der det nå kun er menn i lederverv i kretsen. At en leder av valgkomiteen påpeker at mangelen på kvinner er «skremmende» og stiller spørsmål ved mangelen på fokus på kvinnelige ledere, er avgjørende for å skape bevissthet i rekrutteringen av flere kvinner. Varig endring vil kunne skapes gjennom kritiske spørsmål om mangel av utvikling, av makttagenter, og være et viktig bidrag for å endre dagens kultur, som igjen vil kunne føre til bedre kjønnsbalanse. Sitatet støtter kvinnenens tidligere uttalelser om at det er større barrierer for kvinner enn menn for å få tilgang på verv. Også en mannlig intervjuperson bemerket mangelen på kvinner som en utfordring, og pekte på den historiske mannsdominansen som en årsak. Han tok også opp usikkerheten rundt hvilke faktorer som faktisk påvirker den lave representasjonen:

Det er nok færre kvinner som i hvert fall åpenbart trer frem i lyset, og det er jo på grunn av mannsdominansen historisk sett også. ....er det fordi de ikke vil, fordi det ikke er tilrettelagt for de? Eller er det fordi man på en måte ikke tror det er mulig?

Ut fra sitatet ser den mannlige intervjupersonen ut til å være klar over at kvinner blir usynlige i prosessen, dette vitner om en bevissthet omkring underrepresentasjon. Selv om mennene i mindre grad påpeker forskjellsbehandling og i større grad peker på manglende prioriteringer og lyst som barrierer for kvinner for å oppnå verv, er likevel noen mannlige intervjupersoner inne på tema om mannsdominans, og hvorvidt dette faktisk er en barriere for kvinner. Dette kan tyde på at oppfatninger om representasjon er i endring. I stedet for å skylde på kvinner selv, ser og antyder både menn og kvinner at det er kulturen og prosesser i organisasjonen som er en barriere. Dette gjenspeiler også funn fra Hovdens (2010) studie, der yngre mannlige styremedlemmer er mer bevisst hvordan skjevheter i diskurser påvirker kvinners muligheter.

## 6. Oppsummerende kommentarer og videre forskning

Denne studien har satt søkelys på rekrutteringsprosessen i idretten, og faktorer som preger denne. «Hvordan foregår valgkomiteens arbeid med å finne og innstille kandidater til styreverv og presidentverv med henblikk på kjønnsrepresentasjon», lyder problemstillingen som var utgangspunktet for studien. Formålet har vært å skape mer kunnskap om arbeidet med rekrutteringsprosessen, og hvilken struktur og kultur den preges av, som fører til at kvinner er underrepresenterte, med særlig fokus på presidentvervet. Det ble lagt vekt på å oppnå en forståelse av prosessen, kjennskap til kandidatkriterier, i tillegg til et fokus på holdninger blant valgkomitelederne. I denne delen vil jeg sammenfatte og reflektere rundt resultatene, med utgangspunkt i underproblemstillingene.

### 6.1 *Prosesen*

Den første underproblemstillingen «Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen?» handlet om selve prosessen, hvordan rekrutteringen foregår og hva som kan sies å kjennetegne en slik prosess. Det kom frem like og ulike erfaringer og synspunkter på rekrutteringsprosessen. Intervjupersonene omtaler bruk av flere profesjonaliserte praksiser, og det kan se ut til at prosessen kjennetegnes av å være mer standardisert enn tidligere. Til tross for at flere deler av prosessen er standardisert, er det mye som preges av subjektive vurderinger, som følge av mangel på standardiserte føringer og kandidatkriterier. Funnene tyder på at disse kjennetegnene ved rekrutteringsprosessen kan føre til gjenvalg og reproduksjon av maskulin dominans.

Det viser seg at det forekommer relativt mye gjenvalg, blant annet for å sikre kontinuitet og unngå benkeforslag. Spesielt i presidentvervet. Det kan tidvis virke som om det er utfordrende å foreta endringer, dersom kandidatene selv ønsker gjenvalg. På grunn av idretten som arena primært for menn, vil dette først og fremst gagne menn som allerede besitter disse posisjonene. Slik vil gjenvalg bidra til en opprettholdelse av kjønnsrepresentasjonen.

Videre preges prosessen av påvirkning og innflytelse fra presidenten. For at kvinner skal få økt tilgang til makthavende posisjoner er de avhengig av støtte fra (mannlige)



aktører med makt og innflytelse. Funnene fra denne studien viser en tendens til at noen av dagens presidenter er positive, og gir uttrykk for at de ønsker flere kvinner på toppen. Dette kan tyde på en holdningsendring og kan bidra til å utfordre ubalansen i dagens kjønnsrepresentasjon.

En viktig faktor som påvirker prosessen og gjennomføring i stor grad, er den lovbestemte kjønnskvote-reguleringen. Selv om kvotering har fungert som et intensivt forsøk på å øke kvinneandelen i styreverv, er det verken stor begeistring for dette eller fokus på kjønn i utvelgelsen hos valgkomiteen. Tiltaket som skal bidra til å jevne ut kjønnsrepresentasjonen, bidrar ikke nevneverdig utover styresammensetningen, og har ingen effekt på presidentvervet. Valg av kandidater baserer seg ofte på en antatt kjønnsnøytralitet som favoriserer mannlige kandidater. En antagelse om at arbeidet og prosessen er kjønnsnøytral, er med på å forsterke maskulin dominans også i idretten (Acker, 1990).

Valgkomiteen benytter seg av idrettens arenaer, idrettens formelle nettverk og valgkomiteens eget nettverk når de skal finne kandidater. Dette var en viktig faktor i rekrutteringsprosessen. Når det ikke er kultur for at kandidater skal nominere seg selv, og de samme nettverkene og arenaene i idretten benyttes for å få inn tips samt finne kandidater, er personer avhengig av tilgang til disse nettverkene for å bli vurdert som kandidat. Et viktig kjennetegn fra prosessen er at nettverkene og arenaene valgkomiteene benytter seg av, i stor grad er dominert av menn. Dette bidrar til at valgkomiteen finner flere menn som aktuelle kandidater fremfor kvinner. Det at kvinner utgjør en minimal del av idrettens arenaer og nettverk som benyttes, er å betrakte som en ulempe, og fører til en homolog reproduksjon som marginaliserer kvinner. Nettverk kan slik sett forstås som en barriere for kvinner, og dermed opprettholde den skjeve kjønnsrepresentasjonen. For kvinner er nettverk bare en delvis forklaring på den lave rekrutteringen, også synlighet virket å være en viktigere faktor for kvinner enn menn når valgkomiteen finner kandidater, og virket særlig aktuelt i presidentvervet. Dette indikerer hvordan prosessen kan opprettholde ubalansen i presidentvervet.

Valgkomiteens eget nettverk utenfor idretten er også viktig. Hvem valgkomiteen består av har slik mye å si for hvem som får tilgang til forbundsstyret. Resultatene fra denne studien viser til dels at valgkomiteens sammensetning er i endring. Valgkomiteen består

i dag av yngre medlemmer, og flere som ikke kommer direkte fra forbundsstyret som har andre nettverk. Intervjupersonene antyder at de tenker annerledes, og er svært positive til en heterogen gruppe der flere faktorer anses viktig i et forbundsverv. Dette kan bidra til å endre hvordan og fra hvor rekrutteringen foregår.

Totalt sett var intervjupersonene fornøyde med rekrutteringsprosessen, og beskriver den velfungerende og tilfredsstillende til sitt formål. Det kan se ut til at kjønn har en viss betydning i vurderinger og refleksjoner i rekrutteringsprosessen, og det er spesielt i nettverk og arenaer, synlighet, fravær av kandidatkriterier og gjenvalg hvor kjønn gjør seg synlig. Dog oppfatter intervjupersonene prosessen kjønnsnøytral, og få ser på dette som fordelaktig for menn. Likevel kan det også se ut som at en endring er på gang som følge av støtte fra viktige aktører og en ny sammensetning med endret tankegang hos valgkomiteen.

## **6.2 Ideelle kriterier**

Den andre underproblemstillingen omhandler oppfatninger om hvilke kriterier som vektlegges i valg og rekruttering. Å bli innstilt til presidentverv avhenger av at kandidaten passer til kriteriene og forventninger til en president. Disse kriteriene «settes» av valgkomiteen, og er av stor betydning i vurderingen. Dette var det stort engasjement rundt. Likevel var intervjupersonene noe utydelig på hva en god leder bør kunne, eller hvilke kriterier som gjelder for en god leder. De fire kriteriene som gikk igjen oppsummeres her:

*Fleksibilitet- og tidsfaktoren* synes viktig i valg av president. Det fremkommer at dette er utfordrende på et generelt nivå, men at spesielt kvinner påvirkes og begrenses av denne faktoren. Dette henger mye sammen med fordeling av husarbeid og omsorgsrollen mellom kvinner og menn. En slik kjønnsforventning kan bidra til å opprettholde mannlig overrepresentasjon. Det uttrykkes en noe passiv holdning om at dette vil løse seg selv, noe som ikke erkjenner barrieren dette utgjør. Et viktig aspekt er likevel bevisstheten om temaet, og hvordan forbundet jobber med å kompensere tidsbruken. At dette er på dagsorden i flere forbund og at flere ser på hvordan familie og arbeid kan kombineres, kan øke kvinneandelen.

Det å ha *bekjente* og være synlig hos riktige interessenter utenfor idretten, såkalt politisk kapital, kan åpne flere muligheter i forbundet. Gjennom bekjentskap hos viktige interessenter som en «døråpner» for idretten, vil forbundet kunne øke sin status og makt, og som et resultat av dette få en bedre økonomisk posisjon. Siden resultatene tyder på at det er menn som er best til å skape og opprettholde nettverk, vil dette kunne gjenspeiles i rekruttering av kandidater. En forventning om bekjentskap vil sannsynligvis reprodusere dagens ubalanse og opprettholde maskulin dominans.

En annen viktig faktor for å bli valgt, handler om hvorvidt kandidaten *passer inn* i gruppen. Funnene tyder på at kvinner og menn kan vurderes ulikt, hvor menn anses som normen og kvinner i større grad må legitimere og vise at de fortjener sin plass. Det kan se ut som at kvinner opplever å ha mindre spillerom, og er avhengig av å gjøre alt riktig for å bevare sin posisjon. Mens menn i større grad anses som naturlige kandidater som følge av deres tilhørighet i den dominante kulturen.

Funn avslører at kanskje det viktigste kriteriet som det ble snakket mest om, er også det mest vage, nemlig kandidatens *erfaring og kvalifikasjoner*. Til tross for noen nedskrevne ønskede kvalifikasjoner, mangler presidentvervet klart definerte krav. Dette bidrar til at valgkomiteens oppfatninger styrer hvilke kriterier og kvalifikasjoner som skal gjelde til enhver tid. Kvalifikasjonene som nevnes bærer preg av både maskuline og feminine egenskaper. Det er fokus på såkalt «myk» kompetanse, der menneskelige relasjoner står svært sentralt, som kan være på grunn av kritikken idretten har fått de siste årene. Et slikt fokus og tendenser til endring kan være fordelaktig for kvinner, og andre som havner utenfor de «harde» og hegemoniske maskuline kvalifikasjonene som tidligere har preget presidentrollen. Dette fordrer at de lykkes i rollen, og ikke «oppfyller» rådende forestillinger om at de er mindre egnede som ledere.

Disse funnene hjelper oss til å nærme oss et svar på spørsmålet om hvilken betydning kriteriene har i valg av kandidater. Kriteriene tid, bekjentskap og det å passe inn i gruppen, kan se ut til å være i favør menn, mens spesielt kvalifikasjonskriteriet ser ut til også å kunne være fordelaktig for kvinner. Hvis kriteriene som i dag synes å være avgjørende for å få presidentverv videreføres uten et kritisk blikk, er det lite sannsynlig at det vil skje en dramatisk økning av kvinnelige presidenter. Ved å oppnå kjønnsbalanse i presidentrollen kan kvinner endre syn på lederstereotypi i idretten.

### **6.3 Holdninger til kjønn, ledelse og kjønnsrepresentasjon**

Den siste underproblemstillingen omhandlet intervjupersonenes oppfatninger og holdninger til kjønn, ledelse og kjønnsrepresentasjon. Hva kan dette belyse angående underrepresentasjon av kvinnelige forbundsprezidenter. Det viser seg at til tross for at intervjupersonene gir uttrykk for å være kjønnsnøytrale og positive til mangfold, fremkommer det oppfatninger som støtter opp under at menn er naturlige ledere. Funnene viser at kvinner i noe mindre grad anses å ha det som kreves i en presidentrolle, enn hva gjelder mannlige kandidater. Holdninger og forestillinger om lederegenskaper er for en stor del knyttet til at maskulinitet har flere positive trekk når det kommer til det å være leder. Det stilles flere spørsmål om hvorvidt en kvinne er tøff nok til å sitte på en presidentstilling, noe som ikke er tilfellet hos menn. Fravær av kvinner forklares delvis med kvinner selv, og deres mangel på vilje. Synspunkter på individet som problemet, og ikke strukturen, fører til et fokus på å fikse problemet og «bygge opp kvinner». Dette gjør at kvinner pålegges ansvar i å oppnå riktig nettverk, kompetanse og engasjement som kan føre til presidentverv. Kvinnene i studien var mer bevisst ulempen kvinner har og fordelene menn har. Resultatene viser at selv om det var sprikende interesse for å innføre tiltak, er alle positive til mangfold og lik kjønnsrepresentasjon. Det er viktig å bemerke at til tross for stereotypiske holdninger, omtales en kvinnelig president og hennes «feminine» kvaliteter som en styrke i lederrollen. Dette kombinert med skepsis og kritikk til manglende endring, samt erkjennelse av en maskulin kultur, vil kunne øke bevisstheten og bidra til en holdningsendring.

Kort oppsummert så indikerer funnene en fortsatt maskulin kultur med noen (ubevisste) stereotyper omkring kjønnsroller og lederegenskaper, som gjenspeiles i rekrutteringsprosessen og påvirker representasjon. Den antatte kjønnsnøytrale rekrutteringsprosessen forblir kjønnnet, så lenge man antar at den er kjønnsnøytral og standardisert. Homolog reproduksjon og kjønnsforventninger er tilstede i rekrutteringsprosessen, og fungerer som en barriere for kvinner. Resultatene viser også at det er flere årsaker til at det kan være lettere for kvinner å nå toppen i dag, i forhold til hva tidligere data har vist. Det ser ut til å være et større fokus på såkalte «myke» kvaliteter, kjennskap til menns fordeler, endret tankegang hos valgkomiteen og støtte fra flere av presidentene om å få en kvinnelig president. Alle disse faktorene kan være et tegn på at det har skjedd en liten holdningsendring de siste årene, som kanskje kan bidra

til endring. I stor grad kan det se ut til at skjev kjønnsrepresentasjon handler både om idrettens kultur og struktur, og karakteristikkene av ulike individer og deres kjønn (Kanter, 1977).

#### **6.4 Begrensninger**

Alle studier må vurdere og presentere sine begrensninger. Dette er en liten studie hvor formålet har vært å utvide kunnskapen om underrepresentasjon av kvinner i styrever, og da spesielt presidentvervet, ved å se på rekrutteringsprosessen. Jeg har kun vært i kontakt med lederen av valgkomiteen, og kan ikke si noe om resten av komiteemedlemmene sine oppfatninger. Jeg har ikke sett på hvor presidenten ble «hentet fra», eller hvilke nettverk som brukes mest, noe som er en begrensning for å vurdere bruken av nettverk. Hvor stor påvirkning sittende styret har, har jeg heller ikke data på. Studien har heller ikke sett på hvorvidt reproduksjon av kvinner også oppstår i presidentrollen, siden jeg utelukkende har studert forbund med mannlig president. Hvorvidt også kvinner reproduseres i enkelte verv og forbund, eller om den maskuline dominansen også overstyrer der det er kvinnelige presidenter, er ikke mulig å svare på i denne studien. Funnet om hvorvidt «krisetiden» til idretten kan bidra til flere muligheter for kvinner spekuleres det i, men det var ikke nok data til å gi noen konklusjon. Funnene er ikke direkte overførbare til andre særforbund. Men det er grunn til å anta at studien kan gi en indikasjon på hvordan prosessen påvirker presidentvalg i de omtalte tilfellene.

#### **6.5 Videre forskning**

Mer forskning trengs på rekrutteringsprosesser og valgkomiteens arbeid, for å kunne forstå den skjeve kjønnsrepresentasjonen. Dette er en sammensatt og kompleks utfordring, og kan studeres på ulike nivåer. Ved å studere kvinnelige og mannlige kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosessen, vil man kunne oppnå en mer helhetlig forståelse. Det kan være nyttig å studere valgkomiteens ulike kjønnede forestillinger, siden dette påvirker organisasjoners rekrutteringspraksiser. Nøytralisering av kjønn bør undersøkes videre, for å bedre forstå hvordan kjønnede praksiser består og ikke blir utfordret. Det er spesielt aktuelt å studere valgkomiteer med kvinnelig president og sammenligne oppfatninger av holdninger og lederkriterier. Det er også behov for å se mer på de ulike kriteriene som valgkomiteen anser som viktig. En klarhet og bevissthet om hvilke kriterier som preger valg, vil kunne utfordre den nåværende oppfatningen

videre, og bidra til endring. Spesielt kan det være interessant å se om de siste årene har endret oppfattelsen om hvilke ledere vi trenger, og hvorvidt idrettens «dårlige rykte» påvirker kvinners muligheten til å bli ledere.

## Referanser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992a). From sex roles to gendered institutions. *Contemporary sociology*, 21(5), 565-569.
- Acker, J. (1992b). Gendering organizational theory. I: A. J. Mills & P. Tancred (Red.), *Gendering organizational analysis* (s. 248-260). California: Sage.
- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative science quarterly*, 19, 152-163.
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of sport management*, 28(5), 485-497.
- Aicher, T., & Sagas, M. (2009). An examination of homologous reproduction and the effects of sexism. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 3(3), 375-386.
- Anderson, E. (2009). *Inclusive Masculinity: The Changing Nature of Masculinities*: Routledge.
- Bjørkhaug, H., & Brandth, B. (2015). Litt Jane og litt Tarzan: om makt og innflytelse i landbrukssamvirkets styrerom. I: G. Alsos, H. Bjørkhaug, A. Bolsø, & E. Ljunggren (Red.), *Kjønn og næringsliv i Norge* (s. 133-151). Trondheim: CAPPELEN DAMM AS.
- Bourdieu, P. (2000). *Den maskuline dominans*. Oslo: Pax forlag AS.
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport management review*, 18(2), 155-165.
- Burton, L. J., Barr, C. A., Fink, J. S., & Bruening, J. E. (2009). "Think athletic director, think masculine?": Examination of the gender typing of managerial subroles within athletic administration positions. *Sex roles*, 61(5-6), 416-426.

- Chalmers, A. F. (2012). *Hvad er videnskab?* københavn: Nordisk Forlag A.S.
- Chizema, A., Kamuriwo, D. s., & Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: triggers and barriers. *The leadership quarterly*, 26(6), 1051-1065.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2007). Finding a 'normal' woman: Selection processes for board membership. *Sex roles*, 56(7-8), 495-507.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex roles*, 58(1-2), 81-92.
- Claringbould, I., & Van Liere, M. (2019). The Netherlands: transformations but still a great deal to be done. I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1.utg, s. 94-104). Abingdon: Routledge.
- Coakley, J. J., & Pike, E. (2014). *Sports in society : issues and controversies* (2.utg.). London: McGraw-Hill.
- Connell, R. (1995). *Masculinities*. (2.utg.). California: Polity Press.
- Connell, R. (2002). *Gender*. Cambridge: Polity.
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (2019). *Gender diversity in European sport governance* (1.utg.): Routledge.
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2009). *Idrettsdemokratiet : makt og styring i idretten*. Oslo: Akilles.
- Fasting, K. (1996). *Hvor går kvinneidretten?* (Vol. 8). Rud: Norges idrettsforbund.
- Fasting, K. (2005). Idrettspolitik og kvinnepolitikk. I: D. V. Hanstad & M. Goksøyr (Red.), *Fred er ei det beste Festskrift Hans B. Skaset 70 år* (s. 209-218): Gyldendal undervisning.
- Fasting, K., & Sand, T. S. (2009). *Kjønn i endring: En tilstandsrapport om norsk idrett*. Oslo: Akilles.



- Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). *Likestilling i idretten, Et notat med vekt på kjønnsbalansen blant ansatte, trenere og ledere i særforbund*. Retrieved from Oslo:
- Fasting, K., Sand, T. S., Sisjord, M. K., Thoresen, T., & Broch, T. B. (2008). *Likestilling og mangfold i norsk idrett: bedre med flere på banen*. Retrieved from Oslo:
- Fasting, K., & Sisjord, M. K. (2019). Norway: gender, governance and the impact of quota regulations. I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1.utg, s. 131-140). Abingdon: Routledge.
- Føllesdal, D., & Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2001). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*: Universitetsforlaget.
- Goksøyr, M. (2008). *Historien om norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grimen, H., & Ingstad, B. (2008). Kvalitative forskningsopplegg. I: P. Laake, B. R. Olsen, & H. B. Benestad (Red.), *Forskning i medisin og biofag* (2.utg, s. 321-350). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hoffman, J. (2011). The old boys' network. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 5(1), 9-28.
- Hofmann, B., & Holm, S. (2008). Vitenskapsteori. I: P. Laake, B. R. Olsen, & H. B. Benestad (Red.), *Forskning i medisin og biofag* (2. utg, s. 29-65). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.

- Hovden, J. (2000a). " Heavyweight" men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations. *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, 8(1), 17-32.
- Hovden, J. (2000b). *Makt, Motstand og Ambivalens. Betydninger av kjønn i idretten. (Doktorgradsavhandling)*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- 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.
- Hovden, J. (2012). Discourses and strategies for the inclusion of women in sport—the case of Norway. *Sport in society*, 15(3), 287-301.
- Hovden, J. (2013). Women as agents of change in male dominated sports cultures. *Gender and Sport. Changes and Challenges*, 33-49.
- Hovden, J. (2016). The "fast track" as a future strategy for achieving gender equality and democracy in sport organizations. I: Y. V. Auweele, E. Cook, & J. Parry (Red.), *Ethics and governance in sport: The future of sport imagined* (s. 35-43). New York: Routledge.
- Hovden, J., Elling, A., & Knoppers, A. (2019). Meta- analysis: policies and strategies I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1.utg, s. 192-204). Abingdon: Routledge.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jakubowska, H. (2019). Poland: underrepresentation and misrecognition of women in sport leadership. I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1. utg, s. 59-69). Abingdon: Routledge.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Karaçam, M. S., & Koca, C. (2019). Turkey: men`s resistance to gender equality in sport governance. I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1. utg, s. 25-35). Abingdon: Routledge.

- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2008). Gendered managerial discourses in sport organizations: Multiplicity and complexity. *Sex roles*, 58(1-2), 93-103.
- Knoppers, A., Hovden, J., & Elling, A. (2019). Meta-analysis: theoretical issues. I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1.utg, s. 205-217). Abingdon: Routledge.
- Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvande, E. (2007). *Doing gender in flexible organizations*. Bergen: Fagbokforlaget
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lesjø, J. H. (2008). *Idretts sosiologi : sportens ekspansjon i det moderne samfunn*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Loland, S., & McNamee, M. (2017). Philosophical reflections on the mission of the European College of Sport Science: Challenges and opportunities. *European Journal of Sport Science*, 17(1), 63-69. doi:10.1080/17461391.2016.1210238
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mills, A. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3), 351-369.
- Mills, A., & Tancred, P. (1992). *Gendering organizational analysis*. Sage Publications: Newbury Park.
- NIF. (2015). idrettsforbundet. *idrettspolitisk dokument 2015-2019*. Retrieved from [https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57\\_15\\_nif\\_idrettspolitisk-dokument-2015-2019\\_lr\\_0909.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf)
- NIF. (2016). idrettsforbundet. *lovhefte*. Retrieved from [https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/86ada031e90845ddb36836ec5b278784/97\\_15\\_nif\\_lovhefte\\_lr\\_s.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/86ada031e90845ddb36836ec5b278784/97_15_nif_lovhefte_lr_s.pdf)

- Norges idrettsforbund. (2019, 8 mars). Kjønnbarometeret. Retrieved from <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/0ca7d1221ef744039c8c7a897ef4e6d/kjonnsbarometer-nif-2018.pdf>
- Norges idrettsforbund. (2020, 6. mars). Grasrota er best på kvinnelige ledere i norsk idrett. Retrieved from <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2020/grasrota-er-best-pa-kvinnelige-ledere-i-norsk-idrett/>
- Piggott, L. v., Pike, E., & Matthews, J. (2019). England: A "sporting future" for all? I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1.utg, s. 105-116). Abingdon: Routledge.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.
- Reskin, B. F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary sociology*, 29(2), 319-328.
- Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371-382. doi:10.1108/EUM00000000006289
- Sheridan, A., & Milgate, G. (2003). "She says, he says": women's and men's views of the composition of boards. *Women in Management Review*, 18(3), 147-154.
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International journal of sport policy and politics*, 9(3), 505-519.
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2020). Gendered pathways to elite coaching reflecting the accumulation of capitals. *Sport, Education and Society*, 1-13.
- Skirstad, B. (2009). Gender policy and organizational change: A contextual approach. *Sport management review*, 12(4), 202-216.
- Skirstad, B. (2014). Er kvinner underrepresentert i norsk idrettsledelse? I: G. Von der Lippe & H. K. Hognestad (Red.), *Kjønnsmakt i idrett og friluftsliv* (s. 215-238). Bø: Novus.

- 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.
- Stangl, J. M., & Kane, M. J. (1991). Structural variables that offer explanatory power for the underrepresentation of women coaches since Title IX: The case of homologous reproduction. *Sociology of Sport Journal*, 8(1), 47-60.
- Storvik, A. E. (2000). Mellomledere på karrierens vei: en studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten. *Rapport–Institutt for samfunnsforskning*.
- Storvik, A. E., & Gulbrandsen, T. (2015). Selskapsdamer og selskapsløver. Kjønnsegregering i allmennaksjeselskapenes styrever? I: G. Alsos, H. Bjørkhaug, A. Bolsø, & E. Ljunggren (Red.), *Kjønn og næringsliv i Norge* (s. 109-132). Trondheim: CAPPELEN DAMM AS.
- Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thurén, T., Gjerpe, K., & Gjestland, D. (2015). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Valiente, C. (2019). Spain: social, political and organisational explanations. I: A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (1. utg, s. 36-45). Abingdon: Routledge.
- Whisenant, W. A. (2008). Sustaining male dominance in interscholastic athletics: A case of homologous reproduction... or not? *Sex roles*, 58(11-12), 768-775.
- Whisenant, W. A., & Mullane, S. P. (2007). Sport information directors and homologous reproduction. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 252-263.
- Whisenant, W. A., & Pedersen, P. M. (2004). The influence of managerial activities on the success of intercollegiate athletic directors. *American Business Review*, 22(1), 21-26.

## Forkortelser

NIF	Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
NIH	Norges idrettshøgskole
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NSD	Norsk senter for forskningsdata

# Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Vedlegg 2: Samtykke og informasjonsskriv

Vedlegg 3: Intervjuguide

# Vedlegg 1: Godkjenning NSD

7.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## NSD sin vurdering

### Prosjektittel

Idrettens rekrutteringsprosess

### Referansenummer

279066

### Registrert

28.10.2019 av Julie Rannem - julieran@student.nih.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Seksjon for kultur og samfunn

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Mari Kristin Sisjord, m.k.sisjord@nih.no, tlf: 23262426

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

julie rannem, julie\_rannem@hotmail.com, tlf: 95080506

### Prosjektperiode

01.08.2019 - 31.10.2020

### Status

19.11.2019 - Vurdert

### Vurdering (1)

---

#### 19.11.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 19.11.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)



Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.10.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lisa Lie Bjordal  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 2: Samtykke og informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet ” Rekrutteringsprosess til forbundsstyrer”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sette fokus på hvordan arbeidet med rekrutteringsprosessen foregår. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette forskningsprosjektet er grunnlaget for min masteroppgave ved Norges idrettshøgskole, seksjon kultur og samfunn. Du vil få spørsmål angående rekrutteringsprosessen og kjønnsbalanse i styreverv. Formålet er å komme med ny kunnskap som norsk idrett kan ha nytte av. Svarene som samles inn brukes kun til forskning.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Ulike valgkomite ledere er valgt ut til å delta i undersøkelsen. Jeg ønsker å intervju nåværende og tidligere ledere av en valgkomite. Du har blitt kontaktet og utvalgt fordi du møter kriteriene til denne studien. Kriteriene er at du må ha vært leder for en valgkomite, og har vært medlem av komiteen i minimum to perioder. Utvalget velges fra forbund av ulike størrelser.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du samtykker å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til et intervju med varighet på omtrent en time. Selve intervjuet vil foregå enten på din arbeidsplass, i et rom på Norges idrettshøgskole eller et annet egnet sted etter avtale. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det er viktig å understreke at hensikten med intervjuet ikke er å få frem informasjon som kan identifisere deg som informant, eller sette deg eller andre personer i dårlig lys.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Informasjon som kommer frem under intervjuet vil kun bli benyttet til dette prosjektet. Det er jeg, Julie Rannem, og min veileder, Mari Kristin Sisjord, som vil ha tilgang til datamaterialet.

- Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data på en maskinvare med passord. Transkriberinger vil oppbevares i et låst skap. Informantene i prosjektet vil anonymiseres og de vil dermed ikke være identifiserbare i publikasjonen. Ved bruk av sitater, vil du få mulighet til å lese gjennom og godkjenne disse før publisering av studien. Ved prosjektets slutt vil personopplysninger og lydopptak slettes.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2020. Ved prosjektets slutt vil anonymiserte forskningsdata, kontaktopplysninger, navn og lydopptak slettes.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine opplysninger

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges idrettshøgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges idrettshøgskole ved Mari Kristin Sisjord, [m.k.sisjord@nih.no](mailto:m.k.sisjord@nih.no)/ 23 26 24 26
- Vårt personvernombud: Norsk senter for forskningsdata
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
Mari Kristin Sisjord

Julie Rannem

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Idrettens rekrutteringsprosess: en barriere eller mulighet for endring?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.2020

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Innledning

Spørsmål eller avklaringer til prosjektet?	
Fortell litt om deg selv og din tilknytning til forbundet	
Fortell litt om din tid og rolle i valgkomiteen.	Hvor lenge har du vært leder for valgkomiteen?  Hvorfor ble du valgt?  Hvordan ble du valgt inn i valgkomiteen?  Hvor mange prosesser har du vært med på?

#### Rekrutteringsprosessen:

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Kan du beskrive den forrige rekrutteringsprosessen så detaljert som mulig?	Er dette en typisk måte å gjøre det på?  Kan du fortelle litt mer om hvordan komiteen kom frem til en innstilling forrige gang?
Kan du fortelle litt mer om hvordan dere finner nye kandidater?	Hvilke nettverk benytter valgkomiteen seg av for å finne kandidater?
Hvordan prioriterte dere mellom aktuelle kandidater sist?	Hvilke andre kandidater ble vurdert forrige gang?
Kan du beskrive hvilke deler av prosessen som styres av fastsatte prosedyrer?	Hvilke fastsatte prosedyrer følger dere i rekrutteringsprosessen?  Følger dere noen fastsatt prosedyre for hvordan utlysning av verv skal foregå?  Hvilke standardiserte praksiser preges arbeidet i rekrutteringsprosessen av en?

<p>Kan du fortelle noe om hvordan komiteen opplever muligheten til å kunne påvirke prosessen og foreta egne bestemmelser.</p>	<p>Hvor stor grad kan dere velge fremgangsmåte og metode selv?</p> <p>Opplever arbeidet styrt utenfra?</p> <p>Finnes det noe formell beskrivelse av egenskaper og kvalifikasjoner til kandidater som valgkomiteen forholder seg til?</p> <p>Opplever arbeidet veldig formelt/uformelt?</p>
<p>Hvordan oppleves interessen til styrevervene?</p>	<p>Får valgkomiteen inn mange nominasjoner til ledervervene?</p> <p>Hvordan skjer nominasjonen utenfra?</p> <p>Hvem er det som nominerer?</p> <p>Hvem nominerer de?</p>
<p>Kan du beskrive kommunikasjonen mellom valgkomiteen og det sittende styret under rekrutteringsarbeidet av nye kandidater?</p>	<p>Kan meninger til sittende styret/president bli veldig førende?</p>
<p>Kan du si litt om hva du opplever som utfordrende i rekrutteringsprosessen?</p>	
<p>Hvordan har prosessen endret seg i løpet av den tiden du har vært med?</p>	<p>Hvordan kan vi utfordre og endre måten vi rekrutterer på i dag til det bedre?</p>

## Lederegenskaper:

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Hvordan vil du beskrive en god og ideell leder i idretten?	Hvilke egenskaper innehar den sittende presidenten som førte til at han ble innstilt  Har holdninger og tanker om sentrale kriterier og egenskaper en president bør inneha endret seg de siste årene?
Hvilke nøkkelfaktorer kjennetegner en god kandidat?	Opplever du at alle i valgkomiteen er enig i hvilke egenskaper dere ser etter i en god leder?  Til hvilken grad bør medlemmer av et styret kunne kommunisere godt med det politiske miljøet?
Er det forskjell på mannlige og kvinnelige ledere?	Er det forskjell på hva kvinner og menn utfører med ledelsesansvaret?

## Underrepresentasjon

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Kan du fortelle om den største utfordringen med å få noen til å stille som president kandidat?	Hvilke verv er enklest/vanskeligst å rekruttere til?  Hva oppleves som den hyppigste årsaken til at noen takker nei til verv?  Er kvinner dere er i kontakt med i større grad enn menn skeptiske og negative til å bli innstilt til et presidentverv?
Hvilke tanker gjør du deg om kjønnkvotering?	Kan du beskrive hvordan kjønnkvotering preger arbeidet deres?  Bør det settes inn flere/andre tiltak på sentralt nivå for å øke kvinneandelen?

<p>Hvordan er en ideell styresammensetning?</p>	<p>Hvordan preger jevn kjønnsammensetning et styre?</p> <p>Hvordan opplever du at dagens praksis for å sikre jevn kjønnsrepresentasjon?</p> <p>Hvordan tenker dere på kjønnsammensetningen når et nytt styret skal settes sammen?</p> <p>Hvordan tenker dere kjønn i en kandidatutvelgelse?</p>
<p>Har det blitt diskutert mangelen på kvinnelig president?</p>	<p>Hvordan forholder komiteen seg til mangelen av kvinnelige presidenter?</p>

### Avslutningsvis

<p>Yrke, studier, <i>idrettsforhold</i>, Alder</p>	
<p>Helt til slutt, Er det noe du ønsker å legge til eller lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?</p>	
<p>Kan jeg kontakte deg ved flere spørsmål?</p>	