

Hanne Elisabeth Sogn

Spillet gang!

En institusjonell etnografisk undersøkelse om kjønn, makt og styring i idrettsorganisasjonen i Norge.

Hanne Elisabeth Sogn

Spilletts gang!

En institusjonell etnografisk undersøkelse om
kjønn, makt og styring i idrettsorganisasjonen i
Norge.

DOKTORGRADSAVHANDLING FRA NORGES IDRETTSHØGSKOLE • 2023

ISBN 978-82-502-0608-3

Takksigelser!

Aller først vil jeg få rette en stor takk til min hovedveileder, professor Åse Strandbu, for gode råd, ærlige tilbakemeldinger, og for grundig oppfølging gjennom hele prosessen. Takk også til professor Ulla-Britt Lilleaas, for at du sa ja til å være min biveileder, for samvittighetsfull lesing og kommentarer til alle utkast jeg har levert. En stor takk rettes også til informantene, som av åpenbare grunner ikke kan identifiseres. Uten dere ville det selvsagt ikke blitt noen avhandling. Takk også til Mari Kristin Sisjord, Kari Fasting og Jorid Hovden for støtte i prosjektets spede begynnelse. Takk til alle gode kollegaer ved NIH for småprat i gangene, og for at dere har vist interesse, både for prosjektet og for mitt velbefinnende. En særlig takk til stipendiatgruppa for klapp på skulderen, heiarop og for at vi (på tross av dyp hengivenhet til egne prosjekter) har klart å skape en følelse av fellesskap. En ekstra takk til Allan, Lars og Marte for fine bidrag. Takk også til Emilie for effektiv transkribering av intervjuene og for gode samtaler om materialet. En spesiell takk til Terje Jørgensen og Marit Wiig for uforbeholden støtte lenge før stipendiatstillingen var i boks. Jeg må også få takke førsteamanuensis May Linda Magnussen fra det nordiske IE-nettverket, for oppmuntring helt i oppstarten av prosjektet. Takk til Knut Oftung for et kritisk blikk på teorikapittelet, til Christian Døvle for språkvask og pirk og takk til Rune Hauger for verdifulle kommentarer.

Denne avhandlingen hadde ikke sett dagens lys om ikke Kulturdepartementet, Norges Idrettsforbund, Abelia (NHO Idrett) og Norges idrettshøgskole så relevansen av prosjektet. En stor takk til dem som da var involvert i avgjørelsen om å støtte prosjektet finansielt. I denne forbindelse vil jeg også rette en spesiell takk til Anja Veum, tidligere breddeidrettsjef i NIF. Du var en avgjørende støttespiller da jeg søkte finansiering til prosjektet. Tilsvarende takk til Kari Vanebo, seniorrådgiver i NIF, for interessen du har vist og for din utålmodighet på idrettens vegne.

Til slutt: TUSEN TAKK, TOR-ANDERS! For din oppmuntring, tålmodighet, ukuelige tro og kjærlighet. Din støtte og hjelp, dine innspill og klokskap har vært helt avgjørende. Takk også til mine fire store (og litt små) barn, Emilie, Ulrikke, Felix og Fergus. Uten dere ville disse årene (og livet) vært mindre innholdsrike, mindre meningsfulle og langt mindre morsomme. Elsker dere dypt og inderlig. Til slutt en stor takk til mamma og pappa, som alltid heier høyt og hemningsløst, uansett hva jeg måtte finne på, til lillebror Rune for pass av Buster, til tante Inger Johanne for lån av hytte, og til venner (om jeg har noen igjen) for å ha tålt mitt fravær.

Hanne Elisabeth Sogn, 5. september 2022

Sammendrag

Idrettsorganisasjonen i Norge er en medlemsorganisasjon uten økonomiske formål, basert på demokratiske samhandlingsformer¹. Ifølge Lov for Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) skal organisasjonens arbeid preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd. Fordi også statens, markedets og medias verdier og logikker preger organisasjonen, beskrives idrettsorganisasjonen som en hybrid organisasjon. I tillegg beskrives organisasjonen gjerne som en «mannsbastion», preget av en sementert maskulinitetskultur. I dette spenningsfeltet finner vi *topplederen*², forestillingene om hvem en toppleder skal være og kravene og forventningene til hva en toppleder skal gjøre. Det er en skjev kjønns sammensetning i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen. Topplederposisjonene domineres av menn. I denne avhandlingen undersøker jeg *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen i Norge*.

Avhandlingen er et enkeltstående uavhengig forskningsprosjekt, inspirert av Dorothy Smiths utforskningsmetodologi, institusjonell etnografi. Institusjonell etnografi er utformet for å oppdage hvordan styringsrelasjoner koordinerer menneskers hverdag, og hvordan mennesker i en gitt kontekst selv bidrar til å (re)produsere makt og styring gjennom egen praksis og aktivitet. Mer overordnet handler institusjonell etnografi om å undersøke problematiske sider ved institusjoner i moderne vestlige samfunn, formulere kritikk og vise at mennesker, organisasjoner og samfunn står overfor alternative utviklingsveier (Smith, 2005).

Tidlig i arbeidet med avhandlingen ble jeg oppmerksom på hvor eksplisitt forskningslitteraturen om kjønn og makt i idrettsorganisasjoner beskriver institusjonalisert maskulinitet som et bærende prinsipp i idrettsorganisasjoner. De første intervjuene jeg gjennomførte med noen relativt ferske kvinnelige toppledere, gjorde meg ytterligere oppmerksom på dette. I boka *The Everyday World as Problematic* fra 1997 skisserer Smith en sosiologi som skal finne sine spørsmål i hverdagen – i den verden vi befinner oss i, fysisk og sosialt. Jeg fant denne avhandlingens problematikk i de nevnte kvinnelige toppledernes beskrivelser av den idrettsorganisatoriske hverdagen. Det var her jeg ble oppmerksom på at

¹ Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) er en paraplyorganisasjon. *Idrettsorganisasjonen* refererer i denne avhandlingen til NIF og til de to underliggende organisasjonsleddene, særforbund og idrettskretser.

² «Topplederen» refererer i avhandlingen både til administrative toppledere (generalsekretærer og organisasjonssjefer) og politisk valgte toppledere (presidenter og idrettskretsledere) i særforbund, idrettskretser og i NIF.

det disse lederne sa og gjorde, deres praksiser, forestillinger og forventninger til dem selv, langt på vei var heftet opp i det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnet styringslogikk. Det er *om* og *hvordan* denne logikken materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen som utforskes, synliggjøres og avdekkes i denne avhandlingen. Resultatene baserer seg på et treårig etnografisk feltarbeid, 38 intervjuer med nåværende og tidligere toppledere i idrettsorganisasjonen, et stort antall observasjoner, og analyser av institusjonelle tekster.

Fordi det tradisjonelt har vært menn som har blitt stilt overfor kravet om «å gjøre» maskulinitet, knyttes gjerne egenskaper, handlinger og holdninger vi forbinder med maskulinitet, til fysiske menn. Det er derfor nødvendig å presisere at jeg i denne avhandlingen ikke forstår maskulinitet som en attributt ved individet (mannen), men som en objektiverende styringslogikk som mennesker gjennom koordinert aktivitet bidrar til å opprettholde og reproducere. Rammeverket peker på at det finnes karakteristiske former for styring i den idrettsorganisatoriske hverdagen som regulerer og gir retning til det toppledere gjør, som former arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser, tenke- og væremåter, men som likevel gir et inntrykk av nøytralitet i organisasjonen. Denne forståelsen av maskulinitet bygger på Smiths begrep *styringsrelasjoner*, som ifølge Smith er «... rationally organized. They are objectified, impersonal, claiming universality» (Smith, 1987, s. 4). Ved å ta toppledere – både menn og kvinner – sitt ståsted som metodologisk utgangspunkt, utforsker jeg i denne avhandlingen hvordan såkalte kjønnsnøytrale praksiser, aktiviteter og diskurser, organiseres og koordineres sosialt. Jeg betrakter dette, det toppledere gjør som et arbeid som er koblet til erfaringer, interesser og perspektiver formet i fortid.

Resultatene fra denne avhandlingen viser at den «optimale topplederen» er han eller hun som har ubegrenset tid, som er fleksibel og tilgjengelig og som har et «bakkemannskap» hjemme. Dette er krav som oftere kan innfris av menn enn av kvinner. Forestillingene om hvem en toppleder skal være, og forventningene og kravene til hva en toppleder skal gjøre, kan ikke sees isolert fra organisasjonens mål om å dekke idrett i alle former og fasonger. Resultatene fra denne avhandlingen viser at denne organiseringen fører med seg maktkamper, konflikter og dilemmaer, som bidrar til at en maskulin kjønnet styringslogikk opprettholdes og reproduseres. Organisasjonen har igangsatt en rekke tiltak for å sikre mer likestilling og kjønnsbalanse. Mange av disse tiltakene har handlet om å «fikse kvinner», og i liten grad

handlet om å endre institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter formet i fortid. Resultatene i denne avhandlingen peker på at idrettsorganisasjonens tilnærming i noen grad har endret seg. Dette har derimot ikke skjedd i et vakuum. Idrettsorganisasjonens interessenter (staten, markedet og media) kan synes å ha hatt en avgjørende finger med i spillet. Gode intensjoner til tross har dette samspillet ikke kun ført til at det har blitt rettet mer oppmerksomhet mot kjønnsbalanse og likestilling i organisasjonen. Det har også ført til at organisasjonen har pådratt seg en ansvarsutvidelse. En ansvarsutvidelse som vil kunne ha kjønns spesifikke implikasjoner, fordi den gjør hverdagen for en toppleder enda mer kompleks og tidkrevende. Overordnet avdekker denne avhandlingen hvordan fortid og nåtid er vevd sammen, dilemmaene dette bringer med seg, og hvilke praktiske utfordringer idrettsorganisasjonen står overfor. Avhandlingen avdekker også hvordan dette, det toppledere gjør hver dag, bryter med sentrale prinsipper og verdier som idrettsorganisasjonen tufter sitt arbeid på. Jeg konkluderer derfor med at dersom organisasjonen skal bli det organisasjonen nylig har satt seg som mål å bli, en «*idrettsorganisasjon i verdensklasse*», at organisasjonen må stille seg åpen for nye måter å strukturere sitt arbeid og organisasjonen på. Å endre institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter formet i fortid, er en langsiktig prosess. Sentralt i et slikt endringsarbeid står derfor nåværende og fremtidige toppledere i organisasjonen, deres lederegenskaper, deres handlinger og ikke minst vilje til endring.

English summary

The sport organization in Norway is a membership organization without financial purposes, based on democratic forms of interaction³. According to the Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports (NIF) Law, the organization's work should be characterized by volunteerism, democracy, loyalty, and equality. The sport organization are also often described as a hybrid organization because it is impacted by the values and logics of the state, the market, and the media (stakeholders). In addition, the organization are also described as a «male bastion», characterized by a cemented culture of masculinity. In this field of tension, we find the top leader⁴, the ideas about who a top leader/manager should be and the requirements and expectations about what a top leader/manager should do. There is a gender imbalance at the top leader level in the sport organisation. The top leader positions are dominated by men. In this dissertation, I explore *why male dominance at the top leader level is still a challenge for the sport organization in Norway*.

The dissertation is a stand-alone independent research project, inspired by Dorothy Smith's research methodology, institutional ethnography. Institutional ethnography is designed to discover how ruling relations organize and coordinate people's everyday lives, and how people in a given context contribute to (re)produce power and ruling through their own practice and activity. In general, institutional ethnography is about examining problematic aspects of institutions in modern Western societies, formulating criticism, and showing that people, organizations, and societies are faced with alternative development pathways (Smith, 2005).

Early in the work on this dissertation, I became aware of how explicit the research literature on gender and power in sports organizations describes institutionalized masculinity as a guiding principle in sports organizations. In the first interviews I conducted with some relatively recent appointed female top leaders, I became even more aware of this. In the book *The Everyday World as Problematic* from 1997, Smith outlines a sociology that should find its questions in the everyday life - in the world we find ourselves in, physically and socially. I

³ Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports (NIF) is an umbrella organization. The term *sport organization* refers to NIF and the two underlying organizational units, national sports federations/ associations, and regional sports confederations.

⁴ The term «top leader» refers in this dissertation both to administrative top leaders (secretary generals and regional organisational managers) and politically elected chairmen of the board (presidents and chairmen of regional sport confederations) in NIF, national sport federations/associations and regional sport confederations.

found the *problematic* this dissertation is concerned with in the above-mentioned female top leaders' descriptions of the everyday life in the sport organization. It was here I became aware that what these leaders said and did, their practices, ideas, and expectations towards themselves, to a large extent were hooked into what I have chosen to conceptualize as a masculine gendered ruling logic. It is *whether* and *how* this logic materializes and comes to expression in the everyday life in the sport organization that is explored, made visible and revealed in this dissertation. The results are based on a three-year ethnographic fieldwork, 38 interviews with current and former top leader in the sports organization, many observations of meetings and events, and analyses of institutional texts.

Because men traditionally have been faced with the requirement to «do» masculinity, characteristics, actions, and attitudes we associate with masculinity are often associated with physical men. It is therefore necessary to highlight that I, in this dissertation, do not understand masculinity as an attribute of the individual (the man), but as an objectifying ruling logic that people through coordinated activity contribute to maintain and reproduce. The framework points to the fact that there are characteristic forms of ruling in the everyday life in the sport organization, that regulate and give direction to what top leaders do, that shape work, identities, perceptions of reality, social interaction and institutional practices, and ways of thinking and being, but nevertheless provide an impression of neutrality in the organization. This understanding of masculinity is based on Smith's concept *ruling relations*, which according to Smith are «... rationally organized. They are objectified, impersonal, claiming universality» (Smith, 1987, p. 4). By taking the point of view of top leaders – both men and women – as a methodological starting point, I explore how so-called gender-neutral practices, activities and discourses are socially organized and coordinated. I consider this, what top leaders do as work, a work that is connected to experiences, interests, and perspectives shaped in the past.

The results from this dissertation show that the «optimal top leader» is he or she who has unlimited time, who is flexible and available, and who has a «ground crew» at home. These are demands that more often can be met by men than by women. The expectations and notions of who a top leader should be, and the requirements for what he/she should do cannot be seen isolated from the organization's aim to cover sports in all forms and shapes. The result in this dissertation shows that this way of structuring the organization brings with it power struggles, conflicts, and dilemmas, which contribute to reproduce and maintain a

masculine gendered ruling logic. The organization has made several attempts to ensure more equality and gender balance. Many of these measures have been aimed at «fixing women», instead of changing institutionalized practices and ways of thinking and being. The results in this dissertation indicate that the sport organisation's approach has changed to some extent. However, this has not happened in a vacuum. The sport organization's stakeholders (the state, the market, and the media) may have had a decisive hand in the game. Despite good intentions, the interaction between the sport organization and its stakeholders has not only led to more attention to gender equality in the organization. It has also led the organization to extend the amount of responsibility. An extension of responsibility that could have gender-specific implications because it makes the everyday life of a top leader even more complex and time-consuming. Overall, this dissertation reveals how past, and present are woven together, the dilemmas this brings with it, and the practical challenges that the sport organization faces. The dissertation also reveals how this, what top leaders do, is in violation of basic principles and values of the sport organization. I therefore conclude that if the organization is to meet its' goal of becoming a «*world-class sport organization*», the organization must be open to new ways of structuring their work and the organization. Changing institutionalized practices, ways of thinking and being that have been shaped in the past is a long-term process. The key to these organizational changes is therefore current and future top leaders in the organisation, their leadership skills, their actions and not least their willingness to change.

Innholdsfortegnelse

Takksigelser!	
Sammendrag.....	
English summary.....	
Kapittel 1: Kontekstualisering av kjønn i idrettsorganisasjonen i Norge	5
1.1 Maskuline normer og antagelser – et historisk tilbakeblikk	6
1.2 Idrettsorganisasjonen i Norge i dag.....	9
1.2.1 Den norske idrettsmodellen.....	10
1.2.2 En hybrid organisasjon	12
1.3 Kvinnen som «den andre» – en vedvarende demokratisk krise	14
1.4 Forskning om idrettsorganisasjonen.....	19
1.4.1 «Kjønnsnøytral» idrettsorganisasjonsforskning	19
1.4.2 Feministisk idrettsorganisasjonsforskning	22
1.5 Fokus for avhandlingen og forskningsspørsmål	24
1.6 Oversikt over avhandlingen	26
Kapittel 2: Institusjonell etnografi	28
2.1 Kritikk av styringssosiologien.....	29
2.2 En sosiologi fra kvinners ståsted.....	31
2.2.1 En sosiologi fra 'folks' ståsted.....	32
2.3 En ontologi om det sosiale	33
2.3.1 To former for sosial organisering – det lokale og det trans-lokale.....	35
2.4 Tekst og språk i institusjonell etnografi	38
2.5 Begrensninger ved institusjonell etnografi som utforskningsmetodologi.....	39
2.5.1 En alternativ og anti-objektiverende sosiologi?	39
2.5.2 Samfunnsontologi eller teori?.....	41
2.6 Oppsummerende kommentarer	43
Kapittel 3: Maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi	45
3.1 Kjønn som organiserende prinsipp.....	46
3.1.1 Hovedelementer i kjønnsordenen	48
3.1.2 Normativ (hegemonisk) maskulinitet og andre maskuliniteter	51
3.2 Connells og Messerschmidts rekonseptualisering av teorien.....	55
3.3 Kritikk av teorien om hegemonisk maskulinitet	58
3.3.1 Å navngi menn som menn	58

3.3.2 Reproduksjon av essensialistiske forståelser av kjønn	59
3.3.3 «Mannemakt» som strukturell undertrykkelse	61
3.4 Maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi.....	64
3.4.1 Connell versus Smith.....	64
3.4.2 Teori versus utforskningsmetodologi	69
3.5 Oppsummerende kommentarer	73
Kapittel 4: Institusjonell etnografi – metoder og prosesser	75
4.1 De første stegene i forskningsprosessen.....	75
4.2 Inn i feltet – et refleksjonsnotat.....	78
4.2.1 Noen innledende etiske betraktninger	80
4.3 Objektiv, subjektiv eller ingen av delene?	81
4.3.1 Bekjente og «ukjente» informanter	84
4.3.2 Følelser i kunnskapsproduksjon	86
4.3.3 Subjektposisjoner i forskningsfeltet	87
4.4 Datainnsamling – tilgang til empiri.....	89
4.4.1 Tilgang til feltet	89
4.4.2 Hvor, hva, hvem og hvordan observere?	91
4.4.3 Hvor mye data er nok data?.....	92
4.4.4 Hvor, hva, hvem og hvordan intervju?	94
4.4.5 Gjennomføring av intervjuene.....	98
4.4.6 Transkribering av intervjuene og observasjonene	99
4.5 Analysemetode	100
4.5.1 Analyseprosessen steg for steg	101
4.6 Avhandlingens kvalitet og holdbarhet.....	104
4.6.1 Oppriktighet.....	104
4.6.2 Overførbarhet.....	105
4.6.3 Transparens.....	106
4.6.4 Noen siste etiske betraktninger.....	107
4.7 Oppsummerende kommentarer	108
Kapittel 5: Lederskapets gullstandard.....	110
5.1 Å gjøre og bli den «optimale topplederen»	110
5.2 Usynlig maskulinitet	115
5.3 Kjønn som likhet og forskjell.....	119

5.4 Andre kvalifiserende lederegenskaper	124
5.5 Ekskluderende arbeidspraksiser?	129
5.5.1 Kriseorienterte- og stressende arbeidsmønstre	130
5.5.2 Møtevirksomhet som tidstyv	136
5.5.3 Døgnkontinuerlig «skiftarbeid».....	141
5.6 Lidenskap som barriere?	145
5.6.1 Hva betyr det for de mannlige lederne å være en del av norsk idrett?	147
5.6.2 Heroisk individualisme eller samfunnsengasjement?.....	150
5.6.3 Å bli en del av fellesskapet, nettverk og venner for livet	155
5.7 De forståelsesfulle og snille «konene».....	163
5.8 Oppsummerende kommentarer	172
Kapittel 6: Dilemmaer, konflikter og maktkamper.....	174
6.1 Idrettsorganisasjonens dilemmaer	175
6.1.1 NIF - et forsøk på styring	175
6.1.2 Særforbund versus idrettskretser - tings sammensetningen	184
6.1.3 De store, de mellomstore og de små.....	192
6.1.4 Styrer versus administrasjon.....	198
6.2 Dogmer, religiøs underkastelse og (indre) trossamfunn	208
6.3 Tilfeldighetens spill - pandemi, nedstengning og utstrakt samarbeid.....	213
6.4 Oppsummerende kommentarer	215
Kapittel 7: Å skape en «idrettsorganisasjon i verdensklasse»	217
7.1 Interne oppgjør og forsøk på modernisering	218
7.2 Kjønnsbalanse og likestilling på agendaen	225
7.3 Kjønnsbalanse og likestilling som organisatorisk omdreiningspunkt?	237
7.3.1 Statens forventninger til idrettsorganisasjonen – velferd og samfunnsnytte.....	237
7.3.2 Markedets usynlige hånd – bytteverdi som logikk?	248
7.3.3 Mediene og de «plagsomme» sportsjournalistene.....	258
7.4 Nye «koster», nye mål og idealer.....	263
7.5 Oppsummerende kommentarer	268
Kapittel 8: Oppsummering, refleksjoner og konklusjon.....	270
8.1 En maskulin kjønnset styringslogikk.....	271
8.1.1 Tilnærming og fremgangsmåte.....	271
8.1.2 En inngang til å forstå kjønnete prosesser i idrettsorganisasjonen	272

8.2 Kjønnede prosesser i idrettsorganisasjonen - resultater	274
8.2.1 Tallene vil trolig endre seg, men hva med den maskuline normen for ledelse?....	276
8.3 Resultater fra avhandlingen – implikasjoner for idrettsorganisasjonen	278
8.3.1 Ledelse	279
8.3.2 Organisasjonsstruktur, oppgaver og prioriteringer	280
8.3.3 Kunnskapsbaserte endringsprosesser	281
Referanser.....	283
Vedlegg	302

Kapittel 1: Kontekstualisering av kjønn i idrettsorganisasjonen i Norge

Helt siden begynnelsen av 1970-tallet har idrettsorganisasjonen i Norge hatt en ambisjon om å realisere en høyere grad av likestilling og kjønnsbalanse blant utøvere, trenere, styremedlemmer, tingrepresentanter og ledere (Fasting, 1996; Hovden, 2012; Skirstad, 2021). Manglende likestilling og kjønnsbalanse har med andre ord vært et tilbakevendende tema i organisasjonen i over 50 år (Sogn et al., 2021). At kvinner er underrepresentert i toppledersjiktet i ulike bransjer, organisasjoner og virksomheter, er ikke et nytt eller ukjent fenomen. Til tross for målrettet arbeid og forskning om likestilling og kjønnsbasert ulikhet går utviklingen på de fleste samfunnsområder tregt (Halrynjo & Teigen, 2016; Solberg, 2017). Ifølge Teigen og Reisel (2017) er toppstillinger i næringslivet og academia mest skjevfordelt, med henholdsvis 73 og 72 prosent menn i slike posisjoner⁵. Deretter følger offentlig sektor, med 66 prosent menn. I organisasjonslivet (idretten unntatt) er kvinner og menn så godt som likt fordelt, hvor 52 prosent er menn. I NIFs Spillemiddelrapport fra 2021 finner vi at i underkant av 41 prosent av medlemskapene i norsk idrett innehas av jenter og kvinner, mens andelen kvinnelige styreledere i ulike styrer er i overkant av 27 prosent. Samtidig fremkommer det av rapporten at 85 prosent av de valgte topplederne (presidenter) og i underkant av 70 prosent av de administrative topplederne i særforbund (generalsekretærer) er menn. Rapporten viser også at 79 prosent av de valgte topplederne (idrettskretsledere) og 62,5 prosent av de administrative topplederne (organisasjonssjefer) i idrettskretsene, er menn (NIF, 2022d). Sett under ett er mannsdominansen i toppledersjiktet en enda større utfordring for idrettsorganisasjonen enn den er for andre bransjer, organisasjoner og virksomheter i Norge. *Hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*, var derfor det jeg satte meg som mål å utforske i denne avhandlingen. For å utforske dette startet jeg ut i et mindre antall intervjuer med et utvalg relativt ferske kvinnelige toppledere. I disse intervjuene, og i dialog med forskningslitteraturen om kjønnsmakt i idrettsorganisasjoner, fant jeg problematikken for denne avhandlingen. Denne vil bli presentert avslutningsvis i dette kapittelet.

Idrettsorganisasjonen viser i denne avhandlingen til Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) og til de to underliggende organisasjonsleddene, særforbund og idrettskretser⁶. Idrettsorganisasjonen er den største frivillige organisasjonen i Norge og

⁵ Teigen og Reisel (2017) undersøker sektorvariasjon i næringsliv, academia, offentlig sektor og organisasjonsliv (idretten unntatt).

⁶ Idrettslag og særforbund er NIFs medlemmer (NIF, 2021c).

inkluderer omkring 1,9 millioner medlemskap (NIF, 2022b). Organisasjonens formål er «... å arbeide for at alle mennesker gis mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov, uten å bli utsatt for usaklig eller uforholdsmessig forskjellsbehandling» (NIF, 2021c, s. 3). Organisasjonen har gjennomgått store endringer siden den ble stiftet i 1946, men som vi skal se, preges det som skjer i organisasjonen, på daglig basis, fortsatt av praksiser og diskurser etablert i en annen tid. For å gi leseren innblikk i forutsetningene som ligger til grunn for idrettsorganisasjonens ambisjon om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», det vil si en mer likestilt, mangfoldig og sosialt bærekraftig organisasjon, beskriver jeg i dette kapitlet idrettsorganisasjonens fremvekst og historiske utvikling, for så å beskrive trekk ved idrettsorganisasjonen i dag. Her rettes søkelyset på forhold som er relevant for problematikken som utforskes i denne avhandlingen. I lys av dette gjøres en kritisk gjennomgang av relevant forskning om idrettsorganisasjonen, som også inkluderer det jeg har valgt å omtale som «kjønnsnøytral» - og feministisk idrettsorganisasjonsforskning. Denne gjennomgangen gjøres fra et institusjonelt etnografisk ståsted. Fra dette ståstedet beskrives hvilke begrensninger denne forskningen har, for så å beskrive hvilket fokus og hvilke valg som ligger til grunn for denne avhandlingen. Med dette peker jeg også videre til kapittel 2, der jeg gjør rede for de ontologiske og epistemologiske premissene som ligger til grunn for institusjonell etnografi og for denne avhandlingen.

1.1 Maskuline normer og antagelser – et historisk tilbakeblikk

Moderne idrett har ifølge Giulianotti (2016) «... always been a crucial cultural domain for the construction and reproduction of dominant, heterosexual masculine identities» (Giulianotti, 2016, s. 96). Den britiske idrettskulten som vokste frem fra andre halvdel av det 19 århundre, dannet ifølge Giulianotti grunnlaget for et nytt maskulint ideal, som ble legemliggjort i en borgerlig patriarkalsk og imperialistisk ideologi i det britiske imperiet. Dette nye maskuline idealet nedfelte seg også i andre deler av verden, samtidig som det nasjonale beholdt sitt særpreg. Det som likevel var felles på tvers av nasjoner, var at kvinners involvering i populære lagidretter «...tended to be closely controlled by men in accordance with patriarchal norms» (Giulianotti, 2016, s. 98). Ifølge Goksøyr (2008) må innflytelsen fra den britiske sporten på den norske idrettens utvikling, tillegges stor betydning. «De engelske impulsene medførte nye idretter, nye begreper, nye idealer og nye holdninger» (Goksøyr, 2010, s. 42). Tilsvarende påpeker Olstad og Tønnesson (1987). Den moderne norske idrettsbevegelsen som vokser frem i siste del av 1800-tallet må derfor forstås med utgangspunkt i det ovennevnte bilde.

Forut for at den britiske sporten gjør sitt inntog i Norge, stiftes i 1861 Centralforeningen for Udbredelse af Legemsøvelser og Vaabenbrug⁷. Centralforeningens motto var å utdanne dyktige fedrelandsforsvarere og var i hovedsak orientert mot det militært nyttige (Goksøy, 2008; Olstad & Tønnesson, 1987). Det var borgerskapet som førte an, mens arbeidere effektivt ble holdt utenfor (Goksøy, 2008, s. 42). For flere av idrettsforeningene var det «naturlig» at ikke alle skulle være med. Kjønn, alder og sosial bakgrunn skilte på dette tidspunktet medlemmene i de fleste idrettsforeningene. For Centralforeningen var idrett «... ikke et livsmål for ensidig skryting av akrobatiske ferdigheter, men et middel til å skape den kraftige og viljesterke mann, som med klart blikk overskuer livets oppgaver og løser dem med det stålsatte sinns seige utholdenhet» (Goksøy, 2008, s. 53). Ideen om at idrett skulle ha et formål som var større enn idretten selv, var på dette punktet i historien dominerende. Det største var å forsvare fedrelandet. Idrett for idrettens skyld hadde ikke noen direkte militær nytte (Goksøy, 2008). Sportifiseringen av norsk idrett brer likevel om seg utover 1900 - tallet, gjennom den engelske sportens inntog. Dette får også organisasjonsmessige konsekvenser: spesialklubber for én bestemt idrett, som senere blir organisert i særforbund som bare skulle ha ansvar for én spesifikk idrett vokser frem (Goksøy, 2008). Motstanden mot den engelske sporten forble derimot stor. «Sammenlignbarhet og kappelyst var for Centralforeningen ikke noe mål i seg selv» (Olstad & Tønnesson, 1987, s. 25)⁸. Flere forhold førte likevel til at Centralforeningen mister grepet. Konkurransetidretten vokste, og det internasjonale nærmet seg det norske (Goksøy, 2008). På tross av Centralforeningens motstand utviklet idrettslivet seg etter andre og internasjonale linjer. Den ideologiske motsetningen i norsk idrett var tydelig, uenighetene førte til at Norges Riksforbund for Idræt ble etablert, i 1910. Uenigheten om hvilket formål idretten skulle tjene, ble likevel med på lasset og førte til at Forsvarsdepartementet i 1918 nedsatte en idrettskommisjon som hadde til formål å utarbeide et forslag til en ny idrettsorganisasjon. Norges Landsforbund for Idræt så dagens lys i 1919, og de geografiske idrettskretsene som skulle arbeide for idrettslig allsidighet rundt i landet, ble innført. Landsforbundet representerte et kompromiss mellom spesialisering på den ene siden og nytteorientering, allsidighet og geografisk bredde på den

⁷ Forut for den endelige samlingen av norsk idrett, er karakteristikken av norsk idrett «mangel på organisasjon». Idretten som ble bedrevet var primært individuell, på eget initiativ, uten plan og aldri i stort omfang. Aktiviteten var med noen få unntak, noe menn drev med lokalt, så som ride turneringer, fekting, svømming, snøballkrig, ski, skøyte løp og skytteraktivitet (Goksøy, 2008).

⁸ Konflikten mellom nytteverdi og «idrett for idrettens skyld» er som vi skal se i denne avhandlingen, også et sentralt trekk ved idrettsorganisasjonen i dag.

andre (Goksøyr, 2008, 2010)⁹. Konflikten som denne organiseringen representerte, mellom særforbundene og de geografiske kretsene, har som vi skal se av denne avhandlingen fulgt norsk idrett siden.

Under tiden beskrevet over politiseres den borgerlige idrettsbevegelsen, hvilket resulterte i stiftelsen av Arbeidernes Idrettsforbund (AIF), i 1924. AIFs formål var å utvikle masseidretten og å utvikle en form for idrett som sto i motsetning til den borgerlige konkurransementaliteten og elitedyrkingen. Også kravet om å få idretten vekk fra forsvarsdepartementet sto sentralt for AIF (Olstad & Tønnesson, 1987). Dette innebar at Norge i mesteparten av mellomkrigstiden hadde to idrettsforbund, og at politiske og sosiale skiller avgjorde hvor en idrettsutøver organiserte seg (Goksøyr, 2008). I 1935 begynte enkelte å ta til orde for å samle de to organisasjonene i én organisasjon. En ny idrettskommisjon ble derfor nedsatt av den sittende Venstre-regjeringen. Både Landsforbundet og AIF gikk inn for det foreslåtte forliket og en kime til samarbeid ble lagt. I 1939 foreslås full samling av norsk idrett til ett forbund. Det nye idrettsforbundet som først stiftes etter 2. verdenskrig, var et resultat av en felles front mot nazistenes forsøk på å organisere idretten i Norge under krigen (Goksøyr, 2008; Olstad & Tønnesson, 1987). Den såkalte idrettsstreiken førte «arbeideridretten» og «den borgerlige» idretten sammen, og Norges idrettsforbund ble offisielt stiftet 12. februar 1946¹⁰. Samlingen om én organisasjon skapte likevel ikke ro. Samtidig forble idretten hovedsakelig en aktivitet for unge voksne, og særlig menn i noen tiår til (Goksøyr, 2010).

Tar vi utgangspunktet i det ovennevnte, bør vi ikke bli overrasket over at et kjønnsideologisk innhold også preger idrettsorganisasjonen i dag. «Dei maskuline ideala dominerer mange idrettar, og i organisasjonane er det mannlige speleregler som gjeld» (Hompland, 2007, s. 8). Maskuline normer og antagelser er derimot ikke alltid så lett å oppdage, heller ikke i den ovennevnte beskrivelsen av den norske idrettsorganisasjonens tilblivelseshistorie. Det er lett «å ikke se» og med det falle for en kjønnsnøytral beskrivelse av organisasjonens tilblivelse. Samtidig er det nødvendig å erkjenne at måten idrettsbevegelsen organiserer seg på, hierarkisk med Centralforeningen på «toppen», og etter hvert Norges Riksforbund for Idræt

⁹ Idrettens nytteverdi er knyttet til dens helsemessige effekter ved at den bidrar til forebygging av helseproblemer, utvikler barns motoriske ferdigheter, og bidrar til utvikling av gode oppvekstmiljøer. Idrettens egenverdi inkluderer den opplevelsen selv utøvelsen av aktiviteten gir (glede og mestring), og den sosiale dimensjonen av idrettslige aktiviteter, siden idrett betyr deltagelse i sosiale fellesskap (Enjolras et al., 2011, s. 19).

¹⁰ NIF bruker 1861 som sin stiftelsesdato og feiret 150 års jubileum i 2011.

(lag, foreninger og forbund), Norges Landsforbund for Idrett, og Norges Idrettsforbund, konfliktene som oppstår mellom Centralforeningen og nye idretter, mellom Norges Landsforbund for Idrett og AIF, og konfliktene knyttet til sportifiseringen av den norske idretten, i all hovedsak forankres i det vi kan beskrive som et maskulint kulturelt ideal. Maskuline normer og antagelser kommer til uttrykk gjennom Centralforeningens militære formål og i eksklusjonen av kvinner, og gjennom etableringen av AIF, som i hovedsak drives av og for arbeiderklassemenn (i motsetning til Centralforeningen som organiserer «borgerlige» menn). Det er menn som styrer og bedriver idrett, både i et oppdragende og disiplinerende øyemed. I tillegg etablerer det seg et kompetitivt ideal, et ideal som gjerne forbindes med et maskulint etos (Giulianotti, 2016). Store konflikter og uenigheter (skillelinjer) basert på ulike overbevisninger om hva idrettens formål skal være, der også partipolitisk tilhørighet får betydning (Goksøy, 2008), er også en del av bildet. Som vi etter hvert skal se, blir gjennomgangstenen at kvinner må lære seg å håndtere praksiser som innebærer kjønnsrelatert underordning, både på nye og ofte subtile måter (Hovden, 2006). Kvinners involvering i idrettsaktivitet og i idrettsorganisasjonen blir fra starten av kontrollert av menn som i hovedsak støtter seg til patriarkalske normer, normer som underbygges av en hierarkisk og autoritær sosial struktur, eller det som også kan beskrive som en dominansmodell (Eisler, 2008). *Han* representerer det universelle som setter standarden; *hun* er *kjønn*et som må tilpasse seg denne standarden. Idrettsorganisasjonen utvikler seg altså ikke i et ukjønn vakuum. Hvilke andre verdier, normer, dynamikker, styringsidealer og institusjonelle logikker som preger idrettsorganisasjonen, beskrives nærmere i neste avsnitt.

1.2 Idrettsorganisasjonen i Norge i dag

Idrettsorganisasjonen har som vi har sett av det ovennevnte avsnittet, gjennomgått store endringer siden Centralforeningen for Udbredelse af Legemsøvelser og Vaabenbrug ble stiftet i 1861. Rojek (2014) har identifisert tre forhold som karakteriserer overgangen fra den opprinnelige amatørpregede idretten til den moderne prestasjonsidretten. Disse er privatisering, individualisering og kommersialisering. Karakteristikkene som ikke bare har preget fremveksten av den moderne idrettsaktiviteten, men også fremveksten av den moderne idrettsorganisasjonen. Ifølge Bergsgard og Rommetvedt (2006) har idrettsfeltet utviklet seg til å bli mer mangfoldig og motsetningsfylt enn tidligere. Den fyrer både oppunder kapitalismens konkurransemiljøer, men gir også næring til sunne, helse-idealistiske bevegelser (Breivik, 2007). Å møte samfunnsmessige endringer som modernisering, rasjonalisering og ansvarlighet har blitt avgjørende for organisasjoners overlevelse, og ført til

en transformasjon av idrettsorganisasjonen. Fra å være frivillig drevet har idrettsorganisasjoner blitt et mer forretningslignende fenomen (Ruoranan et al., 2016; Shilbury & Ferkins, 2011). For å få grep om vår tids idrettsorganisasjon beskriver jeg i det neste avsnittet utviklingstrekk ved den norske idrettsorganisasjonen de siste 20 årene.

1.2.1 Den norske idrettsmodellen

Som navnet tilsier, er Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité en paraplyorganisasjon som dekker idrett i alle former og fasonger (Hanstad, 2019, s. 20). Dette inkluderer idrett for barn og ungdom, idrett for mennesker med funksjonsnedsettelse (paraidrett), breddeaktivitet for unge voksne og voksne, i tillegg til toppidrett.

Idrettsorganisasjonen i Norge er organisatorisk samlet og omtales derfor som «en modell», fordi NIFs lov gjelder for alle organisasjonsledd (særforbund, idrettskretser, særkretser/regioner, idrettsråd og idrettslag) (Hanstad, 2019)¹¹. NIFs formål søkes nådd gjennom samarbeid med medlemmer i idrettslag, med organisasjonsledd og med offentlige myndigheter, næringslivet og organisasjoner utenfor idretten, innenfor de rammer som gjelder for idretten nasjonalt og i IOCs charter og i IPCs regelverk (NIF, 2021c).

Særforbundene har ansvaret for å utvikle egen aktivitet, organisasjon, økonomi og ansatte, slik at de imøtekommer de krav og utfordringer særidrettens medlemmer, norsk idrett og internasjonal idrett stiller (NIF, 2021c). Idrettskretsene er et felles organ for idretten innen sitt geografiske område og har som oppgave å arbeide for å utvikle gode rammevilkår for et mangfoldig idrettstilbud uavhengig av særidrettens organisering (NIF, 2021c). Idrettskretsene står altså for allsidighet og geografisk bredde, mens særforbundene tar seg av den særidrettslige rekrutteringen- og spesialiseringen.

I og med at idrettsorganisasjonen er en frivillig organisasjon, kjennetegnet av frivillige medlemsbaserte aktiviteter basert på demokratiske samhandlingsformer uten økonomiske formål, regnes idrettsorganisasjonen som en del av sivilsamfunnet. Den institusjonelle logikken innenfor idrett som institusjon er ifølge Gammelsæter (2016) knyttet til meningen med å drive idrett eller å arbeide med idrett. En verdi som bare kan oppnås gjennom den enkeltes frivillige valg (Gammelsæter, 2016). Den frivillige innsatsen i organisasjonen er fundamental, men kravene om profesjonalitet og ivaretagelse av velferdspolitiske oppgaver gjør at idrettsorganisasjonens tjenester, ikke utelukkende kan utføres av frivillige. Antallet

¹¹ «Den norske idrettsmodellen» blir innen norsk idrettspolitikk brukt for å betegne den måten styresmaktene, den organiserte idretten og markedet forholder seg til hverandre og utformer en idrettspolitikk og blir enige om en arbeidsdeling (Rafoss & Tangen, 2017). I denne avhandlingen forstår jeg «Den norske idrettsmodellen» i betydningen av at all idrett er samlet i én og samme organisasjon (Hanstad, 2019).

ansatte i idrettsorganisasjonen har vært jevnt økende de siste 20 årene. I NIF sentralt var det i 2002 i overkant 80 årsverk hvorav ca. 50 av disse årsverkene var selvfinansierende eller eksternt finansiert gjennom prosjekter (NIF, 2002). I 2020 hadde NIF en administrasjon på totalt 192 ansatte, som utgjør 175 årsverk (NIF, 2020)¹². På idrettskrets nivå var det per 2020 180 ansatte, fordelt på 154 årsverk, mens det i særforbund var 1101 ansatte, fordelt på 980 årsverk.

Frivillighetens makt i organisasjonen gjenspeiles i det som gjerne beskrives som idrettsdemokratiet. I en kartlegging gjennomført i 2018 ble det dokumentert at idretten hadde nærmere 1000 valgte styrer over idrettslagsnivå. Dette inkluderte de 54 styrene i særforbund (nå 55), 176 grenstyrer/komiteer på særforbunds nivå, 380 styrer i særkrets/regioner, 19 idrettskretsstyrer (nå elleve) og 360 idrettsrådsstyrer (NIF, 2018). Det er styrene, over idrettslagsnivå og særkrets/regioner, som i ulike fora og på ulike formelle og mer uformelle møteplasser, representerer medlemmene. Valg av tillitsvalgte¹³ til idrettsstyret skjer på Idrettstinget, og valg til ulike særforbundsstyrer og idrettskretsstyrer skjer på ting/årsmøter i de ulike særidrettene/idrettskretsene. På Idrettstinget møter delegater fra særforbund og idrettskretser. På idrettskretsenes og særforbundenes ting/årsmøter møter ledere av klubbene som er medlemmer i den enkelte krets eller i det enkelte særforbund. Parallelt med at det velges styrer som har det overordnede strategiske – og økonomiske ansvaret for sitt organisasjonsledd, velges det også ledere for disse styrene. Disse har henholdsvis tittelen idrettspresident (NIF), president (særforbund) og idrettskretsleder¹⁴. Idrettsstyret og særforbundsstyrene har arbeidsgiveransvaret for de som er ansatt i administrative lederstillinger i de ulike organisasjonsleddene. De administrative lederne i de ulike organisasjonsleddene har enten tittelen generalsekretær eller organisasjonssjef. Disse lederne har det daglige administrative ansvaret for sitt organisasjonsledd og har ikke stemmerett på Idrettstinget, særforbundsting eller idrettskretsting. De ulike organisasjonsleddene (NIF, idrettskretser og særforbund) har som vi har sett, tradisjonelt vært ledet av menn, og ledes i all hovedsak av menn, også i dag. Dette gjelder både administrative lederstillinger (generalsekretærer og organisasjonssjefer) og politisk valgte lederstillinger (presidenter og idrettskretsledere), både i særforbund og i idrettskretser. For å forstå hvilke andre logikker og

¹² NIF ansatte sin første kvinnelige generalsekretær, Karen Kvalevåg i 2017. Kvalevåg sa opp sin stilling i 2021.

¹³ I avhandlingen omtales tillitsvalgte ledere som «politisk valgte ledere», fordi disse er politisk valgt av de som har stemmerett i sitt organisasjonsledd.

¹⁴ I noen av de største særforbundene (eks. ski, håndball og fotball) er presidenten helt frikjøpt fra annet arbeid. Det er også vedtatt at personer som sitter i NIFs styre skal motta en godtgjørelse (Hanstad, 2019).

verdier som preger idrettsorganisasjonen beskriver jeg i det neste avsnitt hvordan idrettsorganisasjonen blir beskrevet av idrettsorganisasjonsforskere, i bredere forstand.

1.2.2 En hybrid organisasjon

Idrettsorganisasjonen er som vi har sett, i stor grad basert på frivillighet, men er også delvis finansiert av det private markedet. I tillegg er organisasjonen mottaker av betydelig offentlig økonomisk støtte (Dowling, 2021). Idrettsorganisasjonen opptrer altså i et skjæringspunkt mellom ulike typer logikker og verdier. Idrettens egne logikker, men også statens og markedets logikker og verdier (Gammelsæter, 2016). Ifølge Wollebæk (2009) preges det frivillige feltet i Norge, både av økende statlig styringsvilje og av profesjonalisering, forstått som fagliggjøring og som innslag av betalt arbeid. Idrettsorganisasjonen beskrives derfor som en hybrid organisasjon (Steen-Johnsen, 2011) der idrettsorganisasjonsforskere plasserer idrettsfeltet i en figur bestående av hjørnene *det offentlige, markedet og det sivile samfunn* (Bergsgard, 2005; Gammelsæter, 2016). Følgende beskrivelse gir oss en indikasjon på hva slags typer av utfordringer toppledere i hybride organisasjoner vil kunne stå overfor:

Hybrid organizations resemble a goldendoodle, which is a crossbreed between a golden retriever and a poodle. It is enormously cute and causes very little allergies, but it may suffer from genetic illness and behavioural problems, and it lacks institutional recognition from all-breed purebred dog registers. Hybrid organizations struggle with similar problems (Johanson & Vakkuri, 2018, s. 2).

Ifølge Hovden (2004) fører denne hybridiseringen med seg verdikonflikter og interesseremotsetninger. Den typiske tilstanden for idrettsorganisasjonen «... teiknar et bilde av ein frivillig organisasjon som står i ein krysseld mellom eksterne og interne krav og forventninger» (Hovden, 2004, s. 24). Hovden (2004) illustrerer også hvordan de ulike «aktørene» som idretten samhandler med, er relatert til hverandre, men også hvilke dynamikker og styringsidealer som er med på å forme virkelighetsdefinisjoner, handlingsvilkår, så vel som idrettspolitisk innhold.

Som nevnt er staten en viktig premissleverandør for den organiserte idretten i Norge. NIF får hvert år overført et beløp til idrettsformål fra Kulturdepartementet. I 2022 var dette beløpet på totalt 775 millioner kroner (Kulturdepartementet, 2021). NIF lar seg likevel ikke styre av staten når den former sin politikk (Hanstad, 2019, s. 91). Søknaden om spillemidler, som går fra NIF til departementet baserer seg på idrettsorganisasjonens eget strategidokument, et dokument som er utviklet i et samarbeid mellom NIF, idrettskretser og særforbund, og som

vedtas på Idrettstinget¹⁵. I dette strategidokumentet fremkommer hvilke oppgaver idrettsorganisasjonen skal ha fokus på innenfor den kommende tingperioden. Med tildelingen fra staten følger et såkalt tilskuddsbrev, der staten på sin side legger føringer på bruk av midlene. Hanstad (2019) bemerker at staten via den siste stortingsmeldingen med tittelen «Den norske idrettsmodellen» er opptatt av at alle former for idrett og fysisk aktivitet skal inkluderes. Dette i kontrast til idrettsorganisasjonen, som i hovedsak henvender seg til alle dem som velger å være medlemmer. Det er likevel gjennom rollen som folkehelseaktør at organisasjonen henter sin legitimitet, en rolle NIF og underliggende organisasjonsledd langt på vei har akseptert (Hanstad, 2019).

Idrettsorganisasjoners økende kontakt med markedet handler ifølge Nagel et. al. (2015) primært om endringer i idretten selv. Dette setter de i sammenheng med at det har vært en stor vekst av internasjonale konkurranser innen toppidrett, som gjør at idrettsorganisasjonen også knyttes tett til markedets byttelogikk, og til medias underholdningslogikk. Ifølge Enjolras, Seippel og Waldahl (2011) er toppidretten for særforbundene viktig av to grunner. For det første bidrar den til å bygge opp idrettsgrenens image blant utøverne og publikum og slik øke organisasjonens legitimitet. For det andre åpner toppidrettslige suksesser for finansieringsmuligheter og sponsorinntekter. Toppidretten finansieres innenfor det enkelte særforbunds budsjetttrammer. Det er for mange særforbund derfor helt avgjørende å få etablert lukrative sponsoravtaler. Media og idrettsorganisasjonen lever i et gjensidig forhold der idrettsorganisasjonen produserer underholdning for media, mens media er leverandør av idretten ut til publikum (Tønnesen, 2008). Forholdet mellom idrettsorganisasjonen og media omtales gjerne som «sport/ mediekomplekset» og beskrives som en symbiose (Rowe, 2003). Symbiosen omfatter idrettsutøvere, idrettsorganisasjoner, sponsorer og massemedier (Helland, 2003). Den demokratiske medlemsorganisasjonen må derfor også håndtere kompleks økonomi og sponsor- og medierelasjoner (Steen-Johnsen, 2011). Ifølge Hovden (2004) synliggjør idrettsorganisasjonens avhengighet til marked og stat organisasjonstilpasninger som gjør at idrettsorganisasjonen mer og mer kan minne om en næringslivsorganisasjon og et offentlig organ. På den ene siden har vi et marked og en økonomi preget av global kapitalisme dominert av privat og profittorientert virksomhet og bytterelasjoner. På den andre siden har vi en velferdsstat der utjevning av sosiale forskjeller er et framtreddende mål (Esping-Andersen, 2021). Ifølge Sandvin, Vike og Anvik (2020) har to prinsipper vært særlig viktig i den nordiske velferdsstatsmodellen. Det ene er

¹⁵ Idrettstinget arrangeres hvert fjerde år, her møter alle representanter som har stemme- og forslagsrett.

universalisme – at ordninger omfatter alle, uavhengig av kjønn, klasse og inntekt. Det andre er dekommodifisering – en frigjøring av individet fra avhengigheten til markedet. Idrettsorganisasjonen står av denne grunn ovenfor en rekke dilemmaer, som ikke kan løses en gang for alle (Hompland, 2007).

På tross av endringene beskrevet over beskrives idrettsorganisasjonen likevel som treg og endringsudyktig (Hanstad, 2019). Dette gjelder i hovedsak strukturen og maktforholdene mellom organisasjonsleddene (NIF, særforbund og idrettskretser) som fremstår som statisk (Hanstad, 2019). Ifølge Hanstad (2019) bunner organisasjonens endringsudyktighet i all hovedsak i en kulturkollisjon der kampen om penger og makt har blitt sentral. Andre peker på at de kulturelle normene og verdiene som preger en organisasjon i dens begynnende og formative år, vil ha stor betydning for organisasjonens utviklingsveier (Christensen et al., 2015). Som vi skal se av denne avhandlingen er det også nærliggende å knytte organisasjonens manglende evne til endring til at maskuline praksiser, tenke- og væremåter har institusjonalisert seg. Som ikke bare bidrar til at et tradisjonelt kjønnsrollemønster reproduseres, men også til at en konservativ og tradisjonell form for maskulinitet opprettholdes (Anderson, 2008; Connell, 1987; Messner, 1992, 2005). Noe som også har blitt anerkjent av idretts- og kjønnsforskere hvis arbeid har fokusert på den organisatoriske konteksten (Cunningham, 2008; Cunningham & Sagas, 2008; Knoppers & Anthonissen, 2005, 2008; Shaw, 2006). Jeg vil i det neste avsnittet nærmere beskrive hvordan mannsdominansen generelt, og i toppledersjiktet spesielt har blitt utfordret de siste 50 årene.

1.3 Kvinnen som «den andre» – en vedvarende demokratisk krise

I de ovennevnte avsnittene har jeg beskrevet idrettsorganisasjonens oppbygging og struktur, men også de kulturelle normene og verdiene som i norsk sammenheng, har preget idrettsorganisasjonens tilblivelse og utvikling. Bildet er sammensatt og rammer også inn det faktum at idrettsorganisasjonen ikke har hatt nevneverdig suksess når det kommer til å skape en jevnere fordeling av makt og innflytelse mellom kvinner og menn i organisasjonen. Dette til tross for at det helt siden 1971 er tatt en rekke initiativ for å sikre mer likestilling i organisasjonen (Sogn et al., 2021)¹⁶. Hovden (2012) og Skirstad (2009, 2014) har begge

¹⁶ Den historiske beskrivelsen som følger på de fire neste sidene er også presentert i artikkelen *Ytre press, indre driv? En analyse av Norges Idrettsforbunds arbeid med å endre kjønnsbalansen i organisasjonen (1971 til 2020)* (Sogn et al., 2021).

beskrevet hvordan arbeidet med likestilling i idrettsorganisasjonen har utviklet seg, ved å dele disse initiativene inn i ulike tidsperioder.

Første periode 1971 - 1984 omtales som *Like rettigheter/Formell likhet og lik tilgang*.

Argumentasjonen handlet i denne perioden om at kvinner og menn i prinsippet skulle ha like muligheter til å virke i organisasjonen, både som tillitsvalgte og som administrativt ansatte. Selv om kvinner i denne perioden får tilgang til aktivitet som tidligere har vært forbeholdt menn og idrettsdeltakelsen blant kvinner økte, skjer det ingen tilsvarende bedring i kvinnerepresentasjonen i organisasjonen. Utover 1980-tallet økte derfor erkjennelsen av at formell likhet som politisk virkemiddel hadde sine begrensninger. Kjønnskvotering som politisk virkemiddel (kjønnsparagrafen) blir som en følge av dette foreslått på Idrettstinget i 1980, men forslaget blir ikke vedtatt. Det organisasjonen derimot vedtar er at man skal igangsette en skolering av kvinner i en overgangsperiode på fem år, der formålet skulle være å gi kvinner selvtilitt på organisasjonsarbeid (NIF, 1980). Skoleringen kom først i gang etter at Hans B. Skaset hadde blitt valgt til ny idrettspresident i 1984.

Perioden 1984 - 1994 omtales som *Forfordeling*. Prinsippet var at dersom kvinner og menn var likt kvalifisert til et verv, skulle kvinnen ha forrang. Formålet var resultatlikhet. Det ble også i denne perioden igangsatt ulike opplysning- og utdanningsprogram for kvinner. «Kvinner – Kan – Vil og Tør» og «Kvinner i form» var eksempler på dette. Totalt deltok 2500 kvinner i «Kvinner - Kan - Vil og Tør» kursene og i andre aktiviteter i perioden 1985 til 1989 (Skou, 1990). Formålet var også her å gi kvinnene selvtilitt og kompetanse i organisasjonsarbeid. Kun et fåtall deltok i evalueringen av programmet. Langtidseffekten ble heller ikke målt. I 1984 ble det også ansatt en kvinnekonsulent i en 100 prosent stilling, i tillegg ble det oppnevnt et sentralt kvinneutvalg med eget budsjett. Det ble også utarbeidet en handlingsplan der likestillingsarbeid inngikk, i tillegg ble det opprettet egne kvinneutvalg i idrettskretser og særforbund. En rekke tiltak ble igangsatt i perioden 1984 – 1994, men det er vedtaket om å innføre kjønnskvotering som politisk virkemiddel som fikk størst betydning for kvinners inntog i idrettsorganisasjonen (Hovden, 2019; Skirstad, 2014). Paragrafen ble vedtatt på Idrettstinget i 1987, og ble en permanent del av NIFs lov i 1990. At Norge nå har den høyeste representasjonen av kvinner i idrettsorganisasjonens beslutende organer er et av organisasjonens «varemerke» i internasjonal sammenheng (Sogn et al., 2021).

Perioden fra 1994 til 2007 blir av Skirstad omtalt som *Gender mainstreaming* (full integrering av kjønnsperspektivet). I denne perioden er det derfor «alles oppgave å være

opptatt av kjønn» (Skirstad, 2009). I 1994 utarbeidet NIFs kvinneutvalg strategidokumentet «Kvinner og idrett». Med det ble det satt mål om at «Arbeidet med kvinner og idrett skal gjennom aksept og forankring integreres i hele organisasjonens arbeidsoppgaver. Gjennom full integrering skal det oppnås likeverd og likestilling mellom menn og kvinner i alt idrettsarbeid» (NIF, 1994). I denne fasen forsvant alle spesielle tiltak rettet mot kvinner bortsett fra et kvinneprosjekt initiert av Olympiatoppen (1995 – 2000). Bakgrunnen for prosjektet var den dårlige kvinnerepresentasjonen i forbindelse med organiseringen av OL på Lillehammer i 1994. Det ble derfor besluttet at minst 20 prosent av de som skulle involveres i arbeidet frem mot Nagano og Sydney OL, skulle være kvinner. Dette målet ble nådd (Skirstad, 2000). Utover dette skjer det lite i denne fasen, bortsett fra et tilløp i 2003 der Idrettstinget vedtar at jenter og kvinner skulle være en spesiell satsningsgruppe i den påfølgende tingperiode. Det blir i denne forbindelse nedsatt en rådgivende gruppe som arbeidet etter visjonen: «Flere kvinner i ledende posisjoner fordi i norsk idrett ønsker vi det beste laget». På grunn av store økonomiske utfordringer i NIF, blir ikke prosjektet realisert (Skirstad, 2005).

Hovdens inndeling strekker seg frem til og med 2010, der den siste perioden er delt i to. I perioden 1995 – 2003, *Forskjells- og nytteorientert diskurser og strategier*, peker Hovden på hvordan neo-liberale tendenser i samfunnet virker inn i organisasjonen. Dette indikerte ifølge Hovden «... a gender political situation in which gender as a socio-ethical and democratic norm are downplayed and the market mechanisms are seen as the most adequate equalizers» (Hovden, 2012, s. 294). Perioden 2003 – 2010, *Mangefasettete og mangfoldsorienterte diskurser og strategier*, peker på et politisk skifte i denne fasen, både i det norske samfunnet og i idrettsorganisasjonen. Kjønn blir forstått og behandlet som en ulikhetsdimensjon, på lik linje med andre ulikhetsdimensjoner (etnisitet, religion mv.), noe som resulterer i at organisasjonen ifølge Hovden (2012) blir mindre oppmerksomhet på hvilken demokratiske utfordringer kjønnsbasert ulikhet, utgjør. Samtidig med valget av Tove Paule (idrettspresident f.o.m. 2007 – 2011) blir det på nytt nedsatt en kvinnekomité med ansvar for å promotere og sikre kvinners mulighet for avansement i idrettsorganisasjonen. Komiteen blir nedlagt i 2010. Paule initierer også i sin periode som idrettspresident, rapporten «Kjønn i endring» (Fasting & Sand, 2009). Idrettsorganisasjonen har ikke i noen av de ovennevnte periodene (1971 - 1984, 1984 - 1994, 1994 - 2007/2010) vært spesielt opptatt av mannsdominansen i toppledersjiktet (Sogn et al., 2021).

Som vi ser av ovennevnte beskrivelse, er det perioder der det skjer mer enn i andre perioder. Tilsvarende gjelder også for tingperioden 2011 – 2015. At Børre Rognlien (president i NIF i perioden 2011 – 2015) valgte kjønnsintegreringsperspektivet som strategi, ved å signalisere at særforbundene selv måtte ta ansvar for å oppnå bedre kjønnsbalanse blant trenere og ledere (Fange & Rognerud, 2013), kan være en av forklaringene på at det i regi av NIF ikke ble iverksatt særskilte tiltak i denne perioden. Dette til tross for at det under Rognlien var mange kvinner i idrettsstyret. Målet om 60/40 fordeling mellom kjønnene i alle sammenhenger i norsk idrett (Fange & Rognerud, 2013) kan synes å ha forblitt en ambisjon. Det er ikke å finne indikasjoner på at dette ble fulgt opp med konkrete tiltak, bortsett fra et lederprogram der begge kjønn var likt representert (Sogn et al., 2021). Fra perioden 2015 – 2019 blir den skjeve kjønns sammensetningen i toppledersjiktet satt på dagsorden. Utfordringen nevnes i denne perioden i idrettens eget strategidokument, Idrettspolitisk dokument. Norsk idrett «... vil engasjere flere kvinner og unge i trener- og lederrollen» (NIF, 2015b). I NIFs organisasjonsutviklingsplan fra 2017 ble det som en følge av en ny rapport fra Fasting og Svela fra samme år, et uttalt mål å «bedre kjønnsbalanse i lederrollen på alle nivåer i idretten» (NIF, 2017b). Et av grepene NIF i denne perioden tar, er at det igjen prioriteres ansatte ressurser for å skape fremdrift i arbeidet (fra og med 2016, ti prosent av en 100 prosent stilling, som i 2020 blir utvidet til 30 – 40 prosent). I denne forbindelse initierte NIF et mentorprogram for kvinnelige ledere, og også årlige undersøkelser (Kjønnsbarometeret) som har hatt til hensikt å beskrive «tilstanden» i alle ledd av organisasjonen. Forut for Kjønnsbarometeret ble det forfattet en mindre kunnskapsstatus, som ble presentert for deler av organisasjonen våren 2018. I etterkant av dette har det blitt satt større krav til særforbund og idrettskretser om rapportering av arbeid i regi av det enkelte ledd. I 2017 ble det i inngått et samarbeid mellom NIF og Norsk Tipping om prosjektet «Like muligheter». Norsk Tipping støtter også flere andre typer jente- og kvinnesatsningsprosjekter initiert av idrettsorganisasjonen. Samtidig er det verdt å merke seg at den skjeve kjønns sammensetningen ikke tematiseres i idrettsorganisasjonens siste vedtatte langtidspan «Idretten vil!» (NIF, 2019b) ei heller er det tematisert i «Idretten skal!» (NIF, 2019a), som er idrettens felles planverk for de prioriterte områdene i «Idretten vil». I «Idretten vil!» vises det til FNs bærekraftsmål og FNs plenumsresolusjon av 3. desember 2018, der det står at «... idretten står for toleranse og respekt, fremmer kvinners og barns rettigheter og har så vel et nasjonalt som et internasjonalt perspektiv på å fremme helse, inkludering, mangfold og utdanning» (NIF, 2019b). Videre står det under det prioriterte område «Bedre idrettslag» at

idretten vil arbeide for et godt styresett karakterisert av demokrati, åpenhet og ærlighet. Det er ikke konkretisert tiltak eller måltall i disse planene.

Ifølge Hovden (2019) er det den lovbestemte kjønnskoteringsbestemmelsen som har vært sterkest medvirkende til at flere kvinner har kommet inn i idrettens beslutningsorganer på alle nivåer. Det bestemte likevel ikke har bidratt til, er at flere kvinner har inntatt posisjoner i det øverste toppledersjiktet (Sogn et al., 2021). Et av de mest sentrale likestillingstiltakene i næringslivet de siste tiårene har vært kravet om kjønnsbalanse i styrene til en rekke selskaper. Ved hjelp av offentlige reguleringer har ASA-styrer¹⁷ oppfylt kravet om 40 prosent kvinner som medlemmer. I næringslivet har en forventning vært at mer likestilling i styrene skal føre til økt kvinneandel i toppledergruppen. Topplederbarometer 2020 viser at dette ikke har slått helt til (Senter for likestillingsforskning [CORE], 2020). Tilsvarende ser vi i idrettsorganisasjonen. Det såkalte likestillingsparadokset gjelder også her¹⁸. At arbeidet med å sikre likestilling mellom kjønnene prioriteres ulikt i ulike faser av idrettsorganisasjonens historie, er det flere forklaringer på (Sogn et al., 2021). Det som likevel er verdt å merke seg, er at tiltakene som har blitt igangsatt, i all hovedsak har vært rettet mot «å fikse» kvinner. Satt på spissen kan vi si at det er *kvinnen* som har blitt identifisert som «problemet», som må gjøre noe med egne barrierer. At idrettsorganisasjonen i all hovedsak bygger på et maskulint kjønn kulturrelt ideal, blir av idrettsorganisasjonen selv, i liten grad problematisert. Det stilles ikke spørsmål ved hvem som har satt og fortsatt setter premissene, hva som i hovedsak preger arbeidet som gjøres og hvordan det gjøres, politikken som føres, og hvilke virkelighetsdefinisjoner organisasjonen er bærer av. Overordnet stilles det få om ingen spørsmål ved institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter, gitt av den historiske og faktiske mannsdominansen i organisasjonen (Sogn et al., 2021). Hva som videre har skjedd, og hvordan ledere i idrettsorganisasjonen har forholdt seg til problematikken i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, vil jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 7. Dette gjør jeg i hovedsak ved å ta utgangspunkt i topplederes stemmer, men også gjennom analyser av observasjonsmateriale og institusjonelle tekster. Under neste punkt presenteres ulike tilnærminger som har blitt anvendt for å forstå idrettsorganisasjonens endringsudyktighet. Jeg påpeker her at det finnes enkelte begrensninger ved disse tilnærmingene. Med dette som bakteppe presenterer jeg under punkt 1.5. fokus for avhandlingen, konsepter og valg.

¹⁷ ASA står for allmennaksjestyre.

¹⁸ Likestillingsparadokset viser til den voldsomme likestillingsutviklingen på arbeidsmarkedet generelt og en stabil mannsdominans i sentrale topplederstillinger (Reisel & Teigen, 2014).

1.4 Forskning om idrettsorganisasjonen

Institusjonell etnografi har inspirert arbeidet med denne avhandlingen. Av dette følger noen føringer for hvordan man skal lese og forholde seg til forskningslitteraturen på feltet. Ifølge Campbell og Gregor (2008) har litteraturgjennomgangen i en institusjonell etnografisk undersøkelse et annet formål enn det vi er kjent med fra andre tilnærminger og tradisjoner. «When an institutional ethnographer reads the literature, it is not just for the facts, but to analyze the literature's social organization» (Campbell & Gregor, 2008, s. 52). En institusjonell etnografers mål med en litteraturgjennomgang er å forholde seg kritisk til de posisjonene forskningen er skrevet ut ifra, og analysere denne litteraturens sosiale organisering. Dette for å unngå å importere «... dominant perspectives into one's own thinking about the research setting» (Campbell & Gregor, 2008, s. 51). Fremfor å reproducere allerede etablerte konsepter og kategorier er den institusjonelle etnografens oppdrag å bidra med kunnskap fra et ståsted utenfor standardiserte og objektiverende kunnskapsformer (Smith, 1997, s. 70). Ifølge Campbell og Gregor (2008) må dette ståstedet gjøres eksplisitt, noe jeg vil forsøke å gjøre i de neste avsnittene.

1.4.1 «Kjønnsnøytral» idrettsorganisasjonsforskning

Som vi har sett i de tre første avsnittene i dette kapitlet, har det blitt skrevet mye både om norsk idrett og idrettsorganisasjonens tilblivelseshistorie, organisering, idrettspolitikk, idrettsledelse og om idrettsorganisasjonens funksjonsmåte og maktkamper internt i idretten. Ofte gjøres dette med utgangspunkt i et organisasjonsteoretisk perspektiv der idrettsorganisasjonen forstås som en nøkkelinstitusjon som skiller seg fra andre nøkkelinstitusjoner (Gammelsæter, 2016). Dette fordi idretten har et sett av spilleregler som skiller seg fra spillereglene i andre institusjoner i samfunnet (Gammelsæter, 2016; Hompland, 2007). Et slikt resonnement bygger blant annet på Powell og DiMaggio, som legger til grunn at organisasjoner «... can take on a logic of their own distinctive interests» (Powell & DiMaggio, 1991, s. 345). Powell og DiMaggio legger derimot også til grunn at det er helt avgjørende å forstå organisasjoner i lys av «... power structures and opportunity fields in the larger society that shape organizational possibilities and on the efforts of organizational elites to take advantage of the environment to further their own interests as well as those of their organizations» (Powell & DiMaggio, 1991, s. 345). Gitt av et slikt perspektiv blir menneskers (og organisasjoners) valg og handlinger forstått ut fra hvilke institusjoner og sett av spilleregler vi handler innenfor. Samtidig blir institusjoner skapt på nytt gjennom menneskers (og organisasjoners) handlinger (Gammelsæter, 2016, s. 22). Institusjonelle teorier og ny-

institusjonelle teorier, som det her henvises til, undersøker bredt hvordan sosiale miljøer påvirker organisasjoner, men også hvordan aktører er i stand til å påvirke institusjonelle ordninger (Robertson et al., 2021), og er en mye brukt tilnærming innenfor det jeg har valgt å omtale som «kjønnsnøytral» idrettsorganisasjonsforskning¹⁹. Tilnærmingen har særlig blitt anvendt for å belyse hvorfor idrettsorganisasjoner rommer ulike praksiser, men også hvordan institusjonelle ordninger påvirker struktur, utforming og atferd og har generert betydelig innsikt i grunnleggende spørsmål innen idretten (Robertson et al., 2021, s. 2). Samtidig utelukker slike tilnærminger et viktig faktum:

... that organizations are inherently gendered as a result of having been created by and for, men. Their gendered nature has been sustained through social practices that organize and explain the structuring of daily life inside, as well as outside, the organization (Ely & Meyerson, 2000b, s. 142).

Ser vi bort ifra den feministiske idrettsorganisasjonsforskningens bidrag, som jeg snarlig vil komme tilbake til, beskrives idrettsorganisasjonen i Norge på en kjønnsnøytral måte. Gjerne blir det konstatert at det i hovedsak er menn som har utviklet, ledet og satt premisser, men sjeldent blir dette som et faktum tatt med videre i analyser av idrettens organisering, idrettspolitik eller idrettsledelse. Dersom kjønn gjøres til et poeng, knyttes dette først og fremst til fraværet av kvinner, i et bokkapittel eller i en rapport som står for seg, i et eget avsnitt om kvinneidrett, kapitler eller rapporter gjerne skrevet av kvinner, om kvinners/jenters situasjon. Et eksempel er her Skirstads kapittel i boka «Understanding sports organizations» redigert av Slack, Byers og Thurston (2020), der Skirstad er viet et eget kapittel for å skrive om «Gender and Sports organizations». Spørsmål knyttet til kjønn inkluderes derimot ikke i kapitler som omhandler «Control in Sports Organizations», «Governance of Sport Organizations», «Strategy in Sport Organizations» eller i kapittelet om «Power and Politics in Sports Organizations». Brackenridge, Mutrie, Choi og McNamee (2005) har pekt på at det ikke kun er idretten som har vært dominert av et mannlig blikk, men også «... sport and exercise science» (SES). Det argumenteres altså for at kjønn også er et organiserende prinsipp i forskning om idrett og idrettsorganisasjoner, som ikke bare påvirker hvordan det forskes (valg av metode og teoretisk blikk), men også hva som forskes på. Ifølge Dowling

¹⁹ Ref. Kikulis, Slack & Hinings (1992), Slack & Hinings (1994), Agyemang, Berg & Fuller (2018), Batuev & Robinson (2018) og Borgers, Pilgaard, Vanreusel (2018). Institusjonelle og/eller ny-institusjonelle teorier anvendes også i Dag Vidar Hanstads arbeider (2019), Hallgeir Gammelsæters arbeider (2010, 2016; 2013), Eivind Skilles arbeider (2011) og i Nils Asle Bergsgard arbeider (2005).

(2021) har kjønn- og feministisk vitenskapsteori aldri hatt noen sentral status i idrettsvitenskapen. Det er de såkalte «androsentriske» tankemodellene som råder, tankemodeller som fremstiller menn og det maskuline som nøytralt, generelt og universelt. Dowling (2021) peker på at årsaken til dette er at idrettsforskere i svært liten grad har lært om feministiske paradigmer i sin grunn- og videreutdanning. En slik undertrykking av kunnskap om kjønn i organisasjoner vil ifølge Acker (1992) føre til at kjønne strukturer opprettholdes og reproduseres.

Idrettsorganisasjonen i Norge er som vi har sett av de ovennevnte avsnittene en kjønnnet organisasjon, startet, utviklet og i all hovedsak ledet av menn. Hvilket impliserer, slik Giulianotti (2016) påpeker, at maskulinitet som kulturelt ideal også preger idrett og idrettsorganisasjonen som sosialt felt. Skirstad hevder på sin side at idrettsorganisasjonen må forstås som en «... gendered institution», der alle prosesser og aktiviteter opererer innenfor en maskulin norm (Skirstad, 2021, s. 208). Å si at organisasjoner er kjønnnet må forstås i betydningen av at «...advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine» (Acker, 1990, s. 146). Ifølge Acker (1990) er kjønn ikke et tillegg til å forstå pågående prosesser i organisasjoner, tenkt som kjønnsnøytrale. Snarere er kjønn en integrert del av prosesser i organisasjoner, som ikke fullt ut kan forstås uten en analyse av kjønn. Ved kun å ta i bruk institusjonelle og/eller ny-institusjonelle teorier, som mange internasjonale og norske idrettsorganisasjonsforskere gjør, overser man derfor et helt avgjørende poeng. At idrettens organisering, idrettspolitikk, idrettsledelse og idrettsorganisasjonens funksjonsmåte og maktkamper, ikke kun formes av det som skjer nasjonalt (statens, markedets og medias logikker) eller internasjonalt og globalt, men også av en kjønnnet logikk som i hovedsak bygger på et maskulint kjønnnet kulturelt ideal. Fenomenet bør derfor ikke kun interessere forskere som kritisk undersøker kjønn i organisasjoner «... but to all concerned with how organizations are controlled, directed, and managed» (Whitehead, 2016, s. 438). Å ikke inkludere et kjønnsperspektiv i forskning om idrettsorganisasjonen i Norge, vil langt på vei bidra til å mørklegge en helt vesentlig faktor. Jeg vil derfor hevde at det er helt avgjørende å inkludere et kjønnsperspektiv i forskning om idrettsorganisasjoner, for å få en mer komplett forståelse av hvordan makt og innflytelse distribueres og fordeles internt i organisasjonen.

1.4.2 Feministisk idrettsorganisasjonsforskning

I kontrast til den nevnte «kjønnsnøytrale» idrettsorganisasjonsforskningen har den feministiske idrettsorganisasjonsforskningen vært opptatt av å dokumentere menns makt i idrettsorganisasjoner, verden over²⁰. I all hovedsak avdekker denne forskningen at endringene har vært små, ikke alltid bærekraftige, og at tiltak i liten grad har bidratt til å transformere de mannsdominante organisasjonene til mer inkluderende demokratiske organisasjoner (Elling, Hovden & Knoppers, 2019). I tillegg avdekker denne forskningen at ulike former for motstand mot likestilling i idrettsorganisasjoner fortsatt er i spill, og at denne motstanden bidrar til å hindre substansiell endring (Elling et al., 2019)²¹. Ifølge Hovden (2004) har kvinners manglende representasjon i toppledersjiktet i idrettsorganisasjoner blitt forklart individuelt og ikke som en organisatorisk utfordring. Strukturelle, kulturelle og sosiale konsekvenser av mannsdominansen har blitt redusert til individuelle forklaringer og utfordringer i kvinners liv (Hovden, 1999), noe som vi også har sett, har preget tiltakene som har blitt iverksatt internt i organisasjonen. Hvordan utfordringen rammes inn, har konsekvenser for hvilke typer av tiltak som iverksettes. I forskning om kvinner og kjønnsmakt i organisasjoner generelt har det blitt poengtert at ulik fordeling av makt og innflytelse mellom kvinner og menn ikke kan forklares individuelt, men må forstås med bakgrunn i strukturelle og kulturelle betingelser innad i organisasjoner (Acker, 1990; Calás & Smircich, 1992; Kvande, 2007). Som Ottesen et. al. (2010) formulerer det, «In the case of sport organizations, women enter organizations formed by men for men; and in these organizations male values and practices prevail» (Ottesen et al., 2010, s. 659).

Ser vi til den feministiske idrettsorganisasjonsforskningen, påpekes det at idrettsorganisasjoner favoriserer en dominant gruppe menn, som går på bekostning av andre menn og kvinner (Shaw & Slack, 2002). «Leadership, and particularly being president of a sport federation, can be seen as a task that requires certain personality characteristics and skills that traditionally have been defined as masculine» (Fasting & Sisjord, 2019, s. 138). Disse mennene er følge Hovden (2010) middelaldrende menn med høy utdanning og inntekt, som også har mektige nettverk både i næringsliv og politikk. Ifølge Burton (2015) definerer

²⁰ I Australia; (Adriaanse & Schofield, 2013; J. Adriaanse & Schofield, 2014); (MacKay, 1997); i Canada; blant andre (Hall, 1996); (Hall et al., 1989); (Shaw & Hoeber, 2003); i Nederland; (Claringbould & Knoppers, 2008, 2012) og i Skandinavia; (Fasting, 1996; Fasting & Pfister, 2000; Fasting & Sand, 2009), (Hovden, 2004, 2006, 2012); (Skirstad, 2000, 2005, 2009); og i Storbritannia; (Aitchison, 2005); (Shaw & Frisby, 2006); (Burton, 2014).

²¹ Ifølge Elling, Hovden og Knoppers (2019) er det kun 14 prosent kvinner som innehar beslutningstakingsposisjoner i Europeiske idrettsorganisasjoner.

og reproduserer idrettsorganisasjoner former for akseptabel maskulinitet som bidrar til å underordne femininitet og også andre former for maskulinitet. Sartore og Cunningham (2007) hevder på sin side at idrettsorganisasjoner har institusjonalisert maskulinitet som bærende prinsipp. «Sports organizations are contexts «rich» in hegemonic masculinity and comprised of job positions that are associated with traditional gender and sex-role stereotypes» (Sartore & Cunningham, 2007, s. 257). Når menn innehar de fleste maktposisjoner gir dette seg uttrykk i et maskulint hegemoni, som preger institusjonelle praksiser og kulturelle tenke- og væremåter (Fasting, 1996; Hargreaves, 1994; Hovden, 2004). Institusjonelle praksiser og kulturelle tenke- og væremåter som er så innvevd i organisasjoner at de svært ofte vil være vanskelig å oppdage (Tremblay et al., 2016, s. 170). I sum viser den feministiske idrettsorganisasjonsforskningen at idrettsorganisasjoner har store utfordringer med å inkludere kvinner på toppledernivå i organisasjonen (Burton, 2014). At kvinner er i mindretall, og at kvinners relative underordnede posisjon underslår interesser, verdier og holdninger kvinner, bringer med seg blir pekt på som en av hovedårsakene til at kvinner ikke påtar seg lederverv i idrettsorganisasjonen (Claringbould & Knoppers, 2012; Sagas & Cunningham, 2004).

Et sentralt siktemål for den feministiske idrettsorganisasjonsforskningen har vært å synliggjøre «... how organizational processes and practices construct gender and shape the gendering of leadership and organizational policies» (Hovden, 2012, s. 294). Eller sagt på en annen måte: «Eit feministisk perspektiv inneber å rekjønne handlingar og prosessar som blir framstilte som kjønnsnøytrale og generelle, men som er forma av implisitte betydningar av kjønn» (Hovden, 2004, s. 51). Samtidig understrekes det at mye av denne forskningen har konsentrert seg om hvordan kvinner blir ekskludert. «... their focus of analysis tends to be on women», og i mindre grad konsentrert seg om den kulturen som i utgangspunktet har ledet til eksklusjon av kvinner (Elling et al., 2019, s. 6). I min gjennomgang av den norske feministiske idrettsorganisasjonsforskningen finner jeg tilsvarende. Litteraturen beskriver mannsdominansen utførlig, men da oftest med utgangspunkt i den ekskludertes eller den marginalisertes ståsted (kvinners ståsted). Andelen menn i toppledersjiktet problematiseres, men gjøres ikke til tilsvarende gjenstand for analyse. «Menn er overalt, menn dominerer, men leseren får et relativt lite innblikk i mennenes livsverden fra mennenes ståsted» (Dowling, 2021, s. 33).

I følge Kimmel (1993) har menn som kjønn ingen historie. Et uendelig antall skrifter og bøker er skrevet om menn, biografier, historiske bøker om krig, streik og politiske

dragkamper. Det er også skrevet tusenvis av bøker om institusjoner som er organisert, bemannet og styrt av menn, men disse mennene har gjerne ikke noe kjønn. «These books do not explore how the experience of being a man structured the men's lives or the organizations and institutions they created the events in which they participated» (Kimmel, 1993, s. 28). Det forskes altså mye på menn, men lite på menn som kjønn. Tilsvarende gjelder ifølge Hearn (1998) konvensjonell samfunnsteori, «In dominant forms of social theory, the category of men is usually taken-for-granted, implicit, and untheorized, occasionally explicit, but either way central/centred: the category of men remains at the centre of discourses» (Hearn, 1998, s. 786). Generelt har det derfor vært liten interesse for å reflektere over konsekvensene av at menn har og har hatt dominante posisjoner i organisasjoner (Kvande, 2007). Hva menn gjør og erfarer i den idrettsorganisasjonelle hverdagen, har i liten grad blitt belyst. Som Dowling (2021) påpeker, har analyser som bygger på maskulinitetsteori nesten vært fraværende i den norske feministiske idrettsorganisasjonsforskningen (Dowling, 2021). Å anvende et maskulinitetsperspektiv vil ifølge Gherardi (2005) bidra til å bryte stillheten som gjør «... masculinity invisible and removes it from discourse, and instead reveals masculinity to be a standpoint claiming to the monopoly of objectivity» (Gherardi, 2005, s. 227). Med bakgrunn i de ovennevnte refleksjonene presenterer jeg under neste punkt fokus for avhandlingen, for så å presentere avhandlingens forskningsspørsmål. Avslutningsvis gir jeg så en endelig oversikt over avhandlingen, før jeg i kapittel 2, presenterer institusjonell etnografi og de ontologiske og epistemologiske antagelser som ligger til grunn for denne avhandlingen.

1.5 Fokus for avhandlingen og forskningsspørsmål

I en institusjonell etnografisk studie skal feltet for undersøkelsen være åpent (Widerberg, 2015). Som forsker skal man via et problem «... formulert av noen fra et bestemt ståsted» (Widerberg, 2015, s. 17) nøste seg frem til en problematikk (*a problematic*)²² (Smith, 2005, s. 227)²³. Som jeg vil komme tilbake til i kapittel 4 var det da jeg selv var ansatt som

²² Jeg bruker norske versjoner av Smiths begreper – enten hentet fra Widerberg (2015), eller oversatt av meg. Første gang Smiths begreper brukes, står den engelske benevnelsen i parentes.

²³ Smith anvender begrepet *problematic* (problematikk) for å lokalisere den diskursive organiseringen av et undersøkelsesområde som er større enn et spesifikt spørsmål eller problem. Man finner sitt spørsmål eller problemer i et felt, (eks. idrettsorganisasjonen), men dette spørsmålet eller problemet veileder ikke retningen undersøkelsen skal ta. En problematikk skal bidra til å gjøre det mulig å skille mellom på den ene siden, karakteristikk ved hverdagsvirkeligheten i en gitt kontekst (el. samfunn) som alltid, på flere måter, er knyttet til et kompleks av eksterne relasjoner, og på den andre siden, gjøre den faktiske organiseringen av et gitt problem mulig å spore i folks lokale aktualiteter/erfaringer, som i beste fall bare er delvis synlig for dem (Smith, 2005, s. 38).

generalsekretær at jeg ble klar over problemet jeg har valgt å utforske i denne avhandlingen. I forbindelse med en presentasjon av NIFs nøkkeltallsrapport²⁴ i 2016, ble jeg oppmerksom på mannsdominansen i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen. Det overordnede problemet jeg satte meg fore å undersøke var derfor: *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen i Norge*. Inspirert av institusjonell etnografi lot jeg hvordan jeg skulle tilnærme meg dette *problemet*, stå åpent. Institusjonelle etnografer lærer ved å snakke med individer «... who participate in such a regime to explore with them the work they are doing and to make visible in this way how the institutional regime enters into the organization of that work» (Griffith & Smith, 2005, s. 4). For først å få innsikt i hvordan kvinnelige toppledere opplevde å være en del av en organisasjon startet, utviklet og i all hovedsak ledet av menn, startet jeg med å intervju fire relativt ferske kvinnelige toppledere. Jeg var i disse intervjuene opptatt av å få innsikt i disse informantenes kunnskap om den «virksomheten» de var en del av. Det var i disse intervjuene jeg fant problematikken for denne avhandlingen. Det som kom frem i disse intervjuene var at maskulinitet, forstått som mønstre av praksiser vi gjerne forbinder med noe menn gjør, også var noe disse kvinnene refererte til i sine beskrivelser av det de gjorde i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Jeg ble derfor tidlig i arbeidet med avhandlingen opptatt av det andre forskere har beskrevet, at maskulinitet må forstås som et organiserende prinsipp i idrettsorganisasjonen. Gitt av disse første intervjuene, men også gitt av norsk og internasjonal forskning om ulikestilling og kjønnsmakt i idrettsorganisasjoner ble jeg derfor opptatt av å utforske, avdekke og synliggjøre om og hvordan en maskulin kjønnstyringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Dette har jeg undersøkt gjennom følgende underspørsmål:

1. Hvilke forestillinger, diskurser og praksiser konstituerer den «optimale topplederen»?
2. Hvilke konsekvenser har den maskuline dominansen hatt for «hvordan toppledere har det, og hvordan toppledere gjør det» i den idrettsorganisatoriske hverdagen?
3. Er det mulig å identifisere endringer i organisasjonen som på sikt vil kunne bidra til at nye forestillinger, diskurser og praksiser etablerer seg?

Fordi de Skandinaviske landene blir sett opp til på grunn av den høye andelen kvinnelige ledere med styreverv (Ottesen et al., 2010), er idrettsorganisasjonen i Norge en særlig interessant organisasjon å studere. En hel rekke endringer har skjedd årene jeg har fulgt organisasjonen. På Idrettstinget i 2019, ca. ett år etter at jeg startet opp arbeidet med denne

²⁴ NIFs nøkkeltallsrapport gir oversikt over medlemskap, aktivitetstall, men også kjønns- og alderssammensetning på de som styrer norsk idrett.

avhandlingen, ble det for andre gang i idrettsorganisasjonens historie valgt en kvinne til idrettspresidentvervet. I tillegg til at det allerede har vært et mindre antall kvinnelige presidenter i særforbund, kan det nå også se ut til at flere særforbund følger etter. Dette gjelder også de større og mer innflytelsesrike forbundene. Valget av Lise Klaveness som president i Norges Fotballforbund og Tove Moe Dyrhaug som president i Norges Skiforbund er eksempler på det. Da jeg startet opp arbeidet med denne avhandlingen var elleve av elleve idrettskretsledere menn, per juli 2022 var fire av 11 idrettskretsledere, kvinner. Tilsvarende ser vi at det har vært en liten økning i antall kvinnelige administrative ledere i særforbund. Det er også verdt å gjenta at idrettsorganisasjonen, med idrettspresident Berit Kjøll i spissen, nå har formulert en ambisjon om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse» (NIF, 2021e), hvilket ifølge idrettspresidenten selv innebærer at organisasjonen både skal bli en mer likestilt og mangfoldig organisasjon. I tillegg har det årene jeg har gjort mitt feltarbeid, blitt rettet en større oppmerksomhet på implementering av bærekraftsmålene, hvilket også inkluderer bærekraftsmål 5, som omhandler likestilling mellom kjønnene. Til slutt er det verdt å ta med at det i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid også har blitt igangsatt et krafttak for å sikre et større mangfold og mer inkludering. Et prosjekt initiert og finansiert av Kulturdepartementet. Dette i tillegg til at det innen utgangen av 2022 skal ferdigstilles en helhetlig strategi for kjønnsbalanse og likestilling, en strategi som skal implementeres i alle deler av organisasjonen. Idrettsorganisasjonen i Norge er med andre ord «langt fremme i skoen» for å sikre representasjon av begge kjønn. Dette gjør idrettsorganisasjonen ekstra interessant å studere.

1.6 Oversikt over avhandlingen

Jeg starter i kapittel 2 med å presentere institusjonell etnografi. I kapittel 3 gjør jeg rede for hvordan jeg i denne avhandlingen har valg å konseptualiserer maskulinitet, ved å sette maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi. Med denne dialogen som bakteppe foreslår jeg at maskulinitet i en idrettsorganisasjonskontekst må forstås som en styringslogikk, som former arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser, tenke- og væremåter, men som likevel gir et inntrykk av nøytralitet i organisasjonen. I kapittel 4 beskriver jeg hvordan jeg har gått frem for å utforske, synliggjøre og avdekke om og hvordan en maskulin kjønnets styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisasjons hverdagen. Jeg belyser også hvorfor institusjonell etnografi er en god tilnærming å ta i bruk, når tematikken for denne avhandlingen er kjønne prosesser-, praksiser- og aktiviteter i idrettsorganisasjonen. I kapittel 5 utforsker jeg hvordan

det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnstyringslogikk former antagelser og forestillinger om den «optimale topplederen», men også hvordan en maskulin kjønnstyringslogikk helt konkret former praksiser og aktivitet i den idrettsorganisasjonens hverdagen. I kapittel 6 får leseren innblikk i dilemmaene, maktkampene og konfliktene som utspiller seg i den idrettsorganisasjonens hverdagen. I analysen setter jeg søkelys på hvordan vi kan forstå slike prosesser i lys av at en maskulin kjønnstyringslogikk har institusjonalisert seg i idrettsorganisasjonen. Kapitlet viser at «Den norske idrettsmodellen»²⁵ fører med seg en rekke dilemmaer som også vil kunne ha kjønnsspesifikke implikasjoner. Langt på vei kan det synes som at denne modellens mindre fordelaktige sider bidrar til å forsterke det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnstyringslogikk. I kapittel 7 ser jeg først nærmere på hvordan idrettsorganisasjonen i stort, med dens toppledere i spissen, har valgt å forholde seg til mannsdominansen i toppledersjiktet, for deretter å se nærmere på hvordan staten, markedet og media, i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, har utfordret institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter i idrettsorganisasjonen. I kapittel 8 oppsummerer jeg denne avhandlingen og peker helt konkret på at idrettsorganisasjonen kan lykkes i å nå sitt mål om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», ved (1) å sikre at de rekrutterer ledere som både har evne (kvalifikasjoner, kunnskap og kompetanse) og vilje (innstillinger og holdninger) til å realisere verdiene som skal målbære idrettsorganisasjonens arbeid, (2) at det legges til rette for diskusjoner om «Den norske idrettsmodellens» kjønnsspesifikke implikasjoner og mindre fordelaktige sider, i tillegg (3) peker jeg på at organisasjonen bør sikre seg, i tråd med organisasjonens overordnede mål om å være kunnskapsbasert, at endringsprosessene som iverksettes skjer i nært samarbeid med forskningsmiljøer som kan dokumentere effekten av endringsprosessene som initieres.

²⁵ Det er her verdt å gjenta at «Den norske idrettsmodellen» også blir brukt for å beskrive den måten styresmaktene, den organiserte idretten og markedet forholder seg til hverandre og samarbeider (Rafoss & Tangen, 2017). I denne avhandlingen forstår jeg «Den norske idrettsmodellen» i betydningen av at alle former for idrett er samlet i én og samme organisasjon (Hanstad, 2019).

Kapittel 2: Institusjonell etnografi

Idrettsorganisasjonen i Norge har i all hovedsak vært dominert, utviklet og ledet av menn²⁶. *Hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen* var det jeg i utgangspunktet satte meg som mål å utforske. For å utforske dette valgte jeg institusjonell etnografi som tilnærming. Mitt «point of entry» er toppleres virksomhetskunnskap og det disse lederne har fortalt meg at de gjør i den idrettsorganisasjonens hverdagen. Min avhandling begrenser seg likevel ikke til å kartlegge såkalte mikroprosesser og lokale praksiser i organisasjonen. Institusjonell etnografi er en utforskningsmetodologi (*a method of inquiry*) (Smith, 2005, s. 2; Widerberg, 2015), utformet for å oppdage hvordan objektiverende styringsrelasjoner organiserer og koordinerer menneskers hverdag, og hvordan mennesker i en gitt kontekst selv bidrar til å (re)produsere makt og styring gjennom egen praksis og aktivitet²⁷. Spørsmål knyttet til makt er ifølge Aakvaag (2008) selve grunnlaget for Smiths utvikling av institusjonell etnografi. Med et feministisk vitenskapsteoretisk ståsted har Smith utviklet det som også har blitt omtalt som en alternativ sosiologi, en sosiologi som har forpliktet seg til å gjøre forskning *for og med* mennesker, ikke *om* dem (Smith, 1987, 2005). I en institusjonell etnografisk undersøkelse tar man utgangspunkt i vanlige menneskers beskrivelse av egen hverdagspraksis og aktivitet. For så, med utgangspunkt i det man får innsikt i, avdekke og synliggjøre hvordan hverdagspraksiser i en gitt institusjonell kontekst koordineres og organiseres av styringsrelasjoner (*ruling relations*).

I dette kapitlet gjør jeg rede for institusjonell etnografi og de premissene som ligger til grunn for denne avhandlingen. I første del av dette kapitlet, punkt 2.1, tar jeg for meg Smiths kritikk av det hun omtaler som styringssosiologi (*mainstream sociology*) (Smith, 2005)²⁸. Under punkt 2.2 presenterer jeg Smiths standpunktteori og ontologi om det sosiale. Jeg gjør deretter, under punkt 2.3, rede for Smiths forståelse av sosial organisering ved en nærmere beskrivelse av det Smith forstår som lokale og trans-lokale relasjoner (*local- and translocal relations*) og styringsrelasjoner (*ruling relations*). Jeg gjør under dette punktet

²⁶ Dette er i detalj gjort rede for i kapittel 1.

²⁷ Institusjonell etnografi omtales både som et program, som en utforskningsmetodologi og som en alternativ sosiologi (Widerberg, 2015).

²⁸ Smith påpeker selv at styringssosiologi er et noe vagt begrep, men understreker at begrepet er ment å omfavne sosiologiske praksiser som først og fremst ser mennesker som objekter, der målet er å forklare deres atferd/oppførsel (Smith, 2005, s. 1). Denne formen for sosiologi tar ifølge Smith ikke utgangspunkt i faktiske menneskers hverdagsliv og erfaringer.

også rede for begrepene arbeid (*work*) og virksomhetskunnskap (*work knowledge*), i tillegg til å beskrive det Smith omtaler som «å tegne kart» (*the mapping process*). Dette er begreper og verktøy jeg har tatt i bruk for å utforske, synliggjøre og avdekke om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisasjonelle hverdagen. Før jeg under punkt 2.7, oppsummerer kapitlet, ser jeg under punkt 2.4 nærmere på betydningen av språk og tekst i en institusjonell etnografisk undersøkelse, før jeg under punkt 2.5 og 2.6 diskuterer hvilke muligheter og begrensninger institusjonell etnografi representerer. I dette kapitlet i avhandlingen presenteres med andre ord det ontologiske og epistemologiske fundamentet for avhandlingen, mens jeg i kapittel 4 beskriver metodene, teknikkene og prosessene for hvordan jeg har produsert data.

2.1 Kritikk av styringssosiologien

Smith har utformet institusjonell etnografi med utgangspunkt i en kritikk av det hun omtaler som styringssosiologi (*mainstream sociology*). Ifølge Smith er denne sosiologien teoridrevet, utformet med utgangspunkt i menns sosiale posisjon, erfaringer, interesser og perspektiver på verden (Lund & Nilsen, 2020, s. 3; Smith, 1990, s. 14). Smith opererer derfor ikke kun under fanen kritisk sosiologi, men er også kritisk til disiplinen opprinnelse og inntar med dette en «outsider»-posisjon (Widerberg, 2018). Smith er fundamentalt kritisk til det hun beskriver som en posisjonsløs sosiologi, som på den ene siden fratru forskningssubjektet autoritet, og som på den andre siden underkommuniserer forskerens ståsted (Widerberg, 2018). Smith påpeker selv at hennes kritikk av styringssosiologien ikke kan reduseres til en kritikk av positivismen og/eller til en etterlysning av bruk av kvalitative metoder. «Rather it searches for a sociology related quite differently to its subjects, denying the separations that refuse to admit to discursive presence subjects in the fullness of their feeling, thought, and knowing» (Smith, 1999, s. 63).

Smiths kritikk av styringssosiologien har sitt opphav i en feministisk samfunnsdiagnose der kjønn forstås som et organiserende prinsipp som gjennomsyrrer alle sosiale systemer (Smith, 2005)²⁹. «Gender shapes identities, perceptions, interactional practices, and the very forms of social institutions, and it does so in race- and class specific ways» (Smith, 2005, s. x). Moderniteten som samfunnsformasjon er ifølge Smith bygd opp rundt en grunnleggende

²⁹ Ifølge Smith baserer moderne kapitalistiske samfunn seg på to hierarkier: et hierarki mellom de som styrer og de som blir styrt, og et hierarki mellom menn og kvinner. Ifølge Smith overlapper disse hierarkiene, ettersom moderne kapitalistiske samfunn også er patriarkalske.

kjønnsmotsetning som er innrettet slik at menn systematisk blir tilgodesett sosiale goder som makt, penger, status og frihet. Dette har ifølge Smith fått konsekvenser for hvordan sosiologien som fagdisiplin opprinnelig har blitt konstruert, og hvordan det sosiale har blitt skrevet. «The formation of the middle-class male subject in education and ideology aimed at creating that extraordinary form of modern consciousness that is capable of agency in modes that displace or subdue a local bodily existence» (Smith, 2005, s. 14). Sosiologisk kunnskapsproduksjon blir som en følge av dette underlagt et sett standardprosedyrer som ifølge Smith er objektiviserende, fordi denne måten å gjøre sosiologi på skiller subjektet fra det hun/han vet og kan om sin lokale situasjon (Smith, 1990, s. 16, 93–94). Sagt med andre ord: det sosiale slik det blir skrevet, blir ifølge Smith adskilt fra det sosiale slik det leves og erfares. Smiths utgangspunkt er derfor at de historiske relasjonene samfunnsvitenskapen har vokst frem i, så vel som de relasjonene den praktiseres innenfor i dag, må problematiseres (Widerberg, 2007).

I og med sin kritikk av det Smith også beskriver som «... the objectified methods of thinking and writing text» (Smith, 1999, s. 31), forklarer hun hvordan objektivisering i kunnskapsproduksjon skjer på fire ulike måter: (1) Subjektet fjernes og erstattes med et nytt sosialt objekt. Dette skjer ved at verbet som i utgangspunktet beskriver subjektets handling, erstattes med et substantiv som eksisterer uavhengig av faktiske individer (Smith, 1999, s. 59). (2) Menneskers handlingsevne (*agency*) overføres fra subjektet til sosiale fenomener. Som en følge av dette blir det sosiale fenomenet, og ikke mennesker og deres faktiske forhold objektet for studien (Widerberg, 2015). (3) Det mennesker faktisk uttrykker eller *gjør*, blir oversatt til forskerens teoretiske narrativ, diskurser eller kategorier hun/han anvender. Med dette fjerner sosiologien seg ifølge Smith fra det faktiske. «Theories, concepts, and categories of discourse aren't accountable to the actual; theories may be tested through hypotheses generated from them, but the existence and privileging of the discursive world itself is never called into question» (Smith, 1999, s. 61). (4) Av dette følger at grensen mellom forskerens narrativ og forskningssubjektets narrativ, blir tilslørt. Følgelig står forskningssubjektet igjen som et abstrakt og kontekstløst pseudo-subjekt, gitt av forskerens teoretiske fortelling. Konsekvensen av denne formen for sosiologi er ifølge Smith at det mennesker kan, gjør og erfarer i en gitt kontekst blir «skrevet ut» av den konvensjonelle styringssosiologien (Walby, 2007).

Å hevde en subjektposisjon innenfor den offentlige sfære i kvinners navn, var et sentralt prosjekt for kvinnebevegelsen på 1970- og 1980-tallet. Smiths kritikk av styringssosiologien

må derfor først og fremst forstås som et feministisk svar på det Smith tidlig i sin karriere opplevde som en sosiologi organisert av predeterminerte skjemaer (Smith, 1990, s. 93–94), en sosiologi som inspirerte Smith til å utvikle en sosiologi «... taking up a standpoint in women's experience» (Smith, 2005, s. 8). Smiths hovedpoeng er altså at det er mennesker, *der de er*, som må danne utgangspunktet for den sosiologiske undersøkelsen. Jeg vil i det følgende nærmere utdype Smiths standpunktteori, for så å beskrive Smiths ontologi om det sosiale.

2.2 En sosiologi fra kvinners ståsted

Smith har forsket på og skrevet om en lang rekke emner. I tillegg til å være opphavskvinnen til institusjonell etnografi er hun også kjent som en av opphavskvinnene til standpunktteori. Feministisk standpunktteori er inspirert av marxismen og har som utgangspunkt at mennesker, på grunn av ulik sosial, økonomisk og politisk plassering også har ulikt syn på verden (Crasnow, 2014). Både forskerens, men også forskningssubjektets sosiale posisjon blir som følge av en slik forståelse ansett for å være relevant for vitenskapelig kunnskapsproduksjon. Smiths poeng er her tredelt: (1) ingen kan ha fullstendig objektiv kunnskap om noe, (2) ingen mennesker har akkurat det samme utgangspunkt eller ståsted i verden og (3), vi kan ikke ta standpunktet fra der vi erfarer, for gitt. Derfor må forskeren være refleksiv om egen subjektposisjon og problematisere denne (Smith, 2005). I artikkelen «Women's perspective as a radical critique of sociology» fra 1974 beskriver Smith hvorfor det på begynnelsen av 70-tallet var nødvendig å ta utgangspunkt i kvinners ståsted:

Ifølge Smith har menn alltid hatt autoritet i samfunnet, inkludert vitenskapen. Ikke som individer, men som medlemmer av en sosial gruppe. «Men are invested with authority as individuals, not because they have as individuals' special competencies or expertise, but because as men they appear as representative of the power and authority of the institutionalized structures that govern the society (Smith, 1987, s. 30). Som *den andre* i akademia ble kvinner som en følge av dette ført inn i forhåndsdefinerte beskrivelser av hva sosiologi skulle være, og hvordan sosiologi skulle gjøres. De akseptable prosedyrene, metodene og modellene som allerede da var utviklet, diktete hva som var relevant (og hva som ikke var relevant), samt hvilke fremgangsmåter som var akseptert (og hvilke som var uortodokse). Disse prosessene fungerte ifølge Smith som en form for konseptuell imperialisme, som innebar at grensene for hva og hvordan sosiologi skulle gjøres, allerede hadde diskreditert og fratatt autoritet fra dem som kjente samfunnet på en annen måte (Smith,

1974). Smith peker her på at en modifisert form av Marx begrep *fremmedgjøring* den gang var relevant for å forstå kvinners situasjon og posisjon i akademia, og introduserer leseren for konseptet *splitted bevissthet* a (*bifurcated of consciousness*). Et konsept Smith tar i bruk for å fange kløften mellom verden slik vi faktisk opplever den, og det dominerende synet vi må tilpasse oss (Smith, 1987). I dette lå det at kvinner som *den andre* i samfunnet generelt, og i akademia spesielt, måtte tilpasse seg den dominante gruppens perspektiv, fordi de dominerende perspektiv var innvevd i eksisterende institusjoner og praksiser. «Being excluded, as women have been, from the making of ideology, of knowledge, and of culture means that our experience, our interests, our way of knowing the world have not been represented in the organization of our ruling nor in the systematically developed knowledge that has entered into it». (Smith, 1987, s. 17–18). En alternativ tilnærming måtte derfor ta opp i seg kvinners erfaringer og opplevelser og bygge disse inn i metodologiske og teoretiske praksiser, hevdet Smith. Med dette som bakteppe foreslo Smith en endring av forholdet mellom forskeren og det som forskes på. Dette gjorde Smith ved å plassere forskeren der hun mente at forskeren faktisk befant seg, som deltager. I kontrast til styrings sosiologien, gjør Smith med dette, forskerens direkte opplevelse av hverdagen, til det primære utgangspunkt for kunnskapsproduksjon. «The researcher explicitly notes the place from which she looks, acknowledging the way that her inquiry is 'situated' vis-à-vis other knowers and other ways of knowing» (Campbell & Manicom, 1995, s. 7).

2.2.1 En sosiologi fra 'folks' ståsted

Smiths «sosiologi for kvinner» må forstås som et resultat av Smiths feministiske samfunnsdiagnose (Appelrouth & Edles, 2016). Målet for Smith, var å utvikle en sosiologi som også inkorporerte kvinners erfaringer. Smith var likevel ikke opptatt av kvinner som subjekter i seg, men med utgangspunkt i deres ulike erfaringer få grep om det som organiserte og koordinerte deres liv, og med det avdekke og synliggjøre hvilke styringsrelasjoner kvinners liv var vevd inn i. For Smith betyr standpunkt overordnet sett at forskeren tar et gitt utgangspunkt (*a point of entry*) for å oppdage det sosiale som underordner det vitende subjekt objektiverende kunnskapsformer om samfunnet (Smith, 2005, s. 10). I Smiths senere arbeider er dette utgangspunktet, kvinners ståsted, ikke lenger et presserende poeng:

I have wanted to make an account and analysis of society and social relations that are not only about women but that make it possible for us to look at any or all aspects of a society from where we are located, embodied, in the local historicity and particularities of our lived world (Smith, 1987, s. 8).

En sosiologi som i Smiths senere arbeider blir beskrevet som «... a sociology from people's standpoint» (Smith, 2005, s. 1). Ifølge Campbell (2003) er det å forske fra et gitt ståsted det viktigste poenget ved Smiths alternative sosiologi. «It assumes, in contrast to knowing ideologically, that what anyone knows experientially is always embodied and a subject always exists in a body that is located in time and space» (Campbell, 2003, s. 18). Forskeren skal alltid ta utgangspunkt i en subjektposisjon i en gitt kontekst (Smith, 2005). «Institutional ethnography takes up a stance in people's experience in the local sites of their bodily being and seeks to discover what can't be grasped from within that experience, namely the social relations that are implicit in its organization» (Smith, 2001, s. 161). Å ta utgangspunkt i et gitt standpunkt er første trinnet i Smiths sosiologi. Dette for å bygge ny kunnskap fra innsiden av etablerte institusjonelle ordninger i en gitt sosial kontekst. Med dette som inngang rettes en institusjonell etnografisk undersøkelse seg mot aktiviteter, praksis og hva mennesker gjør (Smith, 2009), og som vi skal se av neste avsnitt, mot å oppdage, avdekke og synliggjøre *styringsrelasjoner*.

2.3 En ontologi om det sosiale

Til grunn for Smiths utforskningsmetodologi finner vi en ontologi om det sosiale. Denne kan leses som en teori, men for Smith er ikke dette poenget. Hennes ontologi er ment å være en guide til hva som skal observeres og tas opp, og hva som skal være data i en institusjonell etnografisk undersøkelse (Smith, 2005, s. 52). Institusjonell etnografi kan derfor best beskrives som en teori som «... commits us not to theoretical explanations, but a certain theorized practice of looking at the actualities of everyday life» (Campbell & Gregor, 2008, s. 17). Hovedpoenget til Smith er at forskerens utgangspunkt og funn alltid skal være direkte relatert til og representere den verden vi undersøker, og ikke erstattes av sosiologiske begreper, konsepter eller teorier. Smiths ontologi spesifiserer altså det Smith mener må være utgangspunktet for sosiologiens undersøkelsesområde (Smith, 2005).

Fundamentalt i Smiths ontologi om det sosiale er at mennesket er unikt og posisjonert forskjellig. Samtidig er mennesket ifølge Smith født med kapasitet og drift til samhandling. Vårt behov for samhandling er ikke noe som påføres oss utenfra, det er ikke noe vi blir sosialisert til (Widerberg, 2015, s. 15). All menneskelig aktivitet skjer ifølge Smith i en gitt tid og et gitt rom, men er også en del av større handlingssekvenser. Smiths ontologi om det sosiale er inspirert av Marx og Engels *The German Ideology*, som ifølge Smith bidro til en epistemologisk overgang til å rette blikket mot de relasjoner faktiske menneskers liv

organiseres av og er vevd inn i (Smith, 2005, s. 60). «The shift is from a materialism for which things, reality, sensuousness are only objects, to a materialism of sensuous human activity, practice in which subjectivity has its essential non-derivative place» (Smith, 2004, s. 448). Marx og Engels redegjørelse for den materielle forankringen for folks bevissthet legger ifølge Smith en basis for å forstå det sosiale, med utgangspunkt i «... actual activities of people, in their relationships, and in the economic and technological level of development through which individual subsist» (Smith, 2004, s. 448). Sosiale relasjoner refererer her ikke til relasjoner slik de ofte anvendes i hverdagspråket, så som veileder-student relasjon eller foreldre-barn relasjon. Snarere skal konseptet orientere oss mot at det mennesker gjør og erfarer i en gitt lokal kontekst, er vevd inn i sekvenser av aktivitet og handlinger som impliserer andres aktivitet og handlinger andre steder og til andre tider (Smith, 1999, s. 7). Målet med fremgangsmåten er ikke å forklare folks handlinger eller på annen måte gjøre dem til forskningsobjekter, men å forklare både for dem (forskningsobjektet) og oss (forskeren) hvordan livene våre er vevd inn i sosiale maktstrukturer, som vi er med på å forme og opprettholde gjennom vår egen praksis og aktivitet (Widerberg, 2007). Smiths ontologi berører på denne måten spørsmål som de fleste samfunnsvitere har vært opptatt av, dialektikken mellom struktur og aktør eller forholdet mellom objektive strukturer og subjektivitetsmønstre (Laslett & Thorne, 1992).

Smith legger til grunn for sin ontologi at det sosiale må forstås som en pågående historisk prosess, der det mennesker gjør er vevd inn i og responsiv til det andre mennesker foretar seg (Smith, 2005). *Koordinering* er derfor et sentralt begrep i institusjonell etnografi³⁰. Inspirert av Marx og Engels, og av Mead, hevder Smith at den pågående koordineringen av faktiske aktiviteter i bestemte sammenhenger er et sentralt tema for sosiologiske undersøkelser (Smith, 1997, s. 41). Koordinering er ikke et fenomen i seg selv, men et aspekt ved det mennesker gjør, en pågående prosess, som må utforskes og gjøres eksplisitt (Smith, 2005). Når fokuset skifter fra det Smith omtaler som en tingliggjøring av den pågående koordinering av menneskers gjøren, blir det ifølge Smith også synlig hvordan sosiale prosesser og sosial organisering genererer ulike perspektiver, bekymringer og erfaringer. «Each person will know the setting from participating differently in its social relations and will therefore each have their own organized standpoint. How different participants understand their setting, their

³⁰ Ifølge Smith må institusjonell etnografi forstås som et forsøk på å finne en løsning som «... neither dispenses with individual subjects, their activities, and experience nor adopts the alternative reification of the social system or structure or some ingenious combination of the two" (Smith 2005, s. 59).

work, etc., will therefore not necessarily coincide» (Campbell & Gregor, 2008, s. 65). Smiths ontologi er ikke en ontologi i tradisjonell forstand. Den peker tvert imot direkte på hva som skal være sosiologiens undersøkelsesområde (Widerberg, 2015). Dette, det som bør være sosiologiens undersøkelsesområde ifølge Smith, vil bli nærmere beskrevet i neste avsnitt.

2.3.1 To former for sosial organisering – det lokale og det trans-lokale

Et forskningsprosjekt forankret i institusjonell etnografi skal alltid starte «... from where we are in our everyday lives» (Smith, 2005, s. 1). Smith forplikter seg på denne måten til en tilnærming som er trofast til subjektets tilstedeværelse og aktivitet, og trofast til «... the actualities of the world that arises for her, for them, for all of us, in the ongoing co-ordering of our actual practices» (Appelrouth & Edles, 2016, s. 636). Smith betrakter alle individer som *kunnskapsbærere (knowers)* (Smith, 2005; Widerberg, 2015). «They express the social relations that have emerged historically, and it is these social relations that should be the object of investigation» (Smith, 2005, s. 57). Forskeren skal derfor alltid starte utforskning med:

...the knower who is actually located; she (he) is active; she (he) is at work; she (he) is connected up with particular other people in various ways; she (he) thinks, eats, sleeps, laughs, desires, sorrows, sings, curses, loves, just here; she (he) reads here; she (he) watches television (Smith, 1999, s. 4).

Smith foreslår altså en sosiologi som skal finne sine spørsmål i menneskers hverdagsliv (Smith, 1987, s. 89), og gjør med det menneskers direkte erfaring av verden til vårt viktigste grunnlag for kunnskap. Begrepene *arbeid (work)* og *virksomhetskunnskap (work knowledge)* anvendes i institusjonell etnografi som verktøy for å styre forskerens blikk (Widerberg, 2015).

Begrepet *arbeid* viser ikke kun til hva vi gjør på en arbeidsplass, men til *alt* vi mennesker gjør som tar tid, som er gitt av bestemte forhold, som blir gjort i en gitt kontekst og som gjøres intensjonelt.

Work is intentional: it is done in some actual place under definite conditions and with definite resources, and it takes time. The merit of this kind of a conception of work is that it keeps you in touch with what people need to do their work as well as with what they are doing (Smith, 2005, s. 154).

Med *virksomhetskunnskap* forstår Smith «... a person's experience of and in their own work, what they do, how they do it, including what they think and feel» (Smith, 2005, s. 151).

Virksomhetskunnskap er på den ene siden personens erfaring av og fra eget arbeid; hva de gjør, hvordan de gjør det de gjør og hva de tenker og føler. På den andre siden er det hvordan hans eller hennes arbeid implisitt eller eksplisitt koordineres med andres arbeid (Smith, 2005; Widerberg, 2015). Mens de lokale relasjonene er det umiddelbare utgangspunkt for vår erfaring, aktivitet og kroppsliggjorte kunnskap, opptrer det Smith beskriver som *trans-lokale relasjoner* (*translocal relations*), i objektiverende former. De trans-lokale relasjonene viser til alt som organiserer og regulerer menneskers liv som er nedfelt i institusjonelle ordninger, slik som diskurser og normer, konsepter, regler, reguleringer og lovgivning og dokumenter og skjemaer, som former den lokale aktiviteten og som koordinerer menneskelig aktivitet på tvers av tid og rom (Lund & Nilsen, 2020). Disse objektiverende relasjonsformene fanges opp i Smiths konsept styringsrelasjoner (*ruling relations*) utviklet gjennom en refortolkning av Marx (Smith, 1990, 2004; 1999). Styringsrelasjoner er:

... that extraordinary yet ordinary complex of relations that are textually mediated, that connects us across space and time and organize our everyday lives – the corporations, government bureaucracies, academic and professional discourses, mass media, and the complex of relations that interconnect them (Smith, 2005, s. 10).

I kontrast til før-kapitalistiske samfunn, der vi direkte ble styrt og ledet av individer vi kjente, som var kjent for våre foreldre forut for vår egen kjennskap til dem, hevder Smith at vi i og med moderniteten styres og ledes av mennesker som er på arbeid i ulike typer virksomheter, av myndigheter, profesjonelle organisasjoner, universiteter, den offentlige skole, sykehus også videre. Som et resultat av spesialiseringen blir styringen vi utsettes for, objektiverende i sin form, og befinner seg derfor utenfor menneskers rekkevidde. Som en følge av disse objektiverende relasjonene veves det moderne menneskets bevissthet inn i eksternaliserte eller objektiverende sosiale relasjoner. Konseptet styringsrelasjoner identifiserer altså en samfunnsutvikling der menneskers bevissthet ikke lenger formes av faktiske individers livsbetingelser og lokale hverdagsliv. Vår bevissthet formes snarere av diskurser og normer, konsepter, regler, reguleringer og lovgivning og dokumenter og skjemaer (Smith, 2005, s. 15), som virker styrende på oss. Sagt med andre ord: de lokale relasjonene kobles inn i en koordinering som skjer trans-lokalt, utover og på tvers av spesifikke lokaliteter, nedfelt i institusjonelle ordninger i den virksomheten vi utfører vårt daglige arbeid (Smith, 2005). En viktig dimensjon ved styringsrelasjoner er diskurser. Smith baserer seg her på Foucault og

forstår diskurser som noe som regulerer hvordan menneskers subjektivitet koordineres, hva som kan uttales, hva som ikke kan uttales, og det som ganske enkelt ikke blir presentert (Smith, 2005, s. 18). I likhet med Foucault betrakter Smith styring og makt som noe som skjer overalt. Styring og makt er integrert i alle former for sosial samhandling. Mens Foucault er opptatt av å utforske diskursens arkeologi og genealogi, insisterer Smith på at vi må ta utgangspunktet i det situerte subjektet (Nilsen, 2015, s. 37). Diskurser er ifølge Smith noe som gjøres, tas i bruk og endres i samhandling mellom mennesker og mellom mennesker og omverden (Smith, 1999; Widerberg, 2015). Diskurser, språk og tekst studeres i institusjonell etnografi derfor som praksis, oftest som en del av virksomhetens praksis. Dette poenget ved Smiths ontologi vil jeg komme nærmere tilbake til under punkt 2.4. Et siste og avgjørende poeng ved Smiths konsept styringsrelasjoner er at disse er kjønnet.

... the deeper our analysis, the better knowledge of history, the longer our experience of the sources and modes of resistance to change, the more visible also is the gendered subtext of the rational and impersonal (Smith, 1987, s. 4).

Dette knytter Smith til at det primært har vært menn som har hatt autoritet i samfunnet. Fordi kvinner langt på vei har vært ekskludert fra innflytelsesrike- og mektige posisjoner, peker Smith på at kvinner derfor har lært seg å støtte opp om praksiser og ordninger, definert av menn. Som sekretærer, som husmødre etc. På disse og andre måter, har kvinner gjennom den lokale støtten dette representerer, bidratt til å opprettholde og reproducere institusjonelle prosesser som understøtter menns autoritet i samfunnet. Fordi vi som mennesker selv ikke er oppmerksomme på hva som påvirker vår hverdagspraksis, er det ifølge Smith forskerens oppgave å oppdage dette ved å tegne kart (*the mapping process*). Målet med å tegne kart er at det skal lede oss til en form for kunnskap om det sosiale som viser forhold mellom ulike og differensierte lokale subjektposisjoner. «At the core of discovery in Institutional Ethnography lies the researcher's attempt to uncover 'ruling relations' by examining how people's everyday practice are embedded in translocal relations» (Smith, 2005, s. 205). Kartene forskeren lager, skal videre vise koblingen mellom det som skjer lokalt og det som skjer trans-lokalt. Det er gjennom informantenes «... stories and descriptions, the researcher begins to identify some of the translocal relations, discourses, and institutional work processes that are shaping the informants' everyday work» (DeVault & McCoy, 2006, s. 21). Hensikten med å tegne kart over de trans-lokale relasjonene er endelig å synliggjøre og avdekke *styringsrelasjoner*. Hvordan jeg har forholdt meg til denne delen av Smiths program, vil jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 4.

2.4 Tekst og språk i institusjonell etnografi

Tekster og språk er viktig for Smith fordi tekster og språk er så sentrale både i institusjoner og i styringsrelasjoner. Ifølge Smith kan styringsrelasjoner ikke operere «... without text, whether written, printed, televised, or computerized» (Smith, 1999, s. 49). Hvordan en tekst leses og forstås lokalt, gir en inngang til å forstå hvordan individets bevissthet er heftet opp i styringsrelasjoner (Nilsen, 2015). For å utvikle sin forståelse av tekst, eller det Smith omtaler som den tekstbaserte virkeligheten, bygger Smith på Bakhtin, som skiller mellom primære og sekundære talesjangre. Primære talesjangre er basert på menneskers direkte erfaring i deres lokale hverdagsliv, mens sekundære talesjangre refererer til det som er skrevet. Primære talesjangre involverer konkrete mennesker i en konkret situasjon, i en verden de har til felles med andre. Den sekundære talesjangeren forutsetter «... the writer's ability to activate their experience so that the reader can make sense of what is written» (Lund, 2015, s. 37). Med bakgrunn i Bakhtins skille mellom primære og sekundære talesjangre utvikler Smith det hun benevner som et tekstbasert interindividuell territorium, som er ment å beskrive hvordan språk, enten talt eller skrevet, koordinerer menneskers praksis «... that is, whether what people are doing is on interindividual territory anchored in a shared, experiential world or whether the interindividual is a territory anchored in text» (Smith, 2005, s. 95). Folk forholder seg ifølge Smith altså både til en direkte erfaringsbasert virkelighet, men også til en tekstbasert virkelighet. Tekst representerer på denne måten en mulighet, for sosiologer, til å utforske hvordan det trans-lokale bringes inn i det lokale, inn i menneskers opplevelser og aktivitet. «... they are to be seen as they enter into people's local practices of writing, drawing, reading, looking and so on. They must be examined as they co-ordinate people's activities» (Smith, 1990, s. 160). Tekst må derfor forstås som noe mennesker aktivt tar i bruk i sin daglige praksis, og som koordinerer denne praksisen. I det man for eksempel leser et dokument, inngår man i en konversasjon (Lund, 2015, s. 35). «The text is the bridge between the actual and the discursive, between the local actualities of our living and the ruling relations» (Widerberg, 2018). Dette ettersom selve utøvelsen av styringen involverer en representasjon av våre virkeligheter i standardiserte- og objektiverende kunnskapsformer, gjennom tekst (Widerberg, 2015, s. 17). Tekst er ifølge Smith den primære basis for abstraksjon, og derfor også der en kritisk analyse av menneskers faktiske liv skal starte. Via tekst kan vi ifølge Smith få grep om makt og styring i og av hverdagen i en bestemt virksomhet, og ikke kun lokalt i en gitt organisasjon, men også trans-lokalt, gitt av tekst utenfor en bestemt virksomhet/institusjon. Informasjon, kunnskap, argumentasjon,

beslutningstagning og kultur som skjer andre steder og til andre tider, regulerer også institusjoner som ikke er lokalisert i samme tid og rom. Tekst skal ifølge Smith utforskes på to måter: a) gjenkjenne at tekst forekommer/blir aktivert i gitte kontekster på et gitt tidspunkt og b), empirisk utforske hvordan tekst koordinerer institusjonelle handlinger. Slik kan den institusjonelle etnografen ifølge Smith se utover den lokale hverdagspraksis og få innblikk i organiseringen av makt og hvordan denne blir frembrakt gjennom styringsrelasjoner. «I et institusjonell-etnografisk perspektiv er det ikke teksten i seg selv som er det mest interessante, men hvilken betydning teksten har og gis i ulike kontekster og av ulike folk i ulike situasjoner, og hvilke konsekvenser den har for folks handlinger» (Nilsen, 2015, s. 36). Med dette understreker Smith at konversasjonen mellom tekst og leser er essensiell og en del av hvordan arbeid i en gitt kontekst blir organisert.

2.5 Begrensninger ved institusjonell etnografi som utforskningsmetodologi

Smiths inngang til hvordan vi skal utforske maktforhold er som vi har sett, ikke av en samfunnsontologisk karakter. Den er heller en metode for å studere sosialt liv som kobler aktør og struktur/mikro og makro (Aakvaag, 2008). Jeg vil likevel innlede min diskusjon om begrensninger ved institusjonell etnografi som utforskningsmetodologi, i og med Smiths samfunnsontologiske utgangspunkt.

2.5.1 En alternativ og anti-objektiverende sosiologi?

Flere vil mene at Smiths kritikk av styringssosiologien, ikke er så alternativ. Både Marx og Weber, Frankfurterskolen, amerikansk konfliktsosiologi og teoretikere som Bourdieu og Habermas har vært eksplisitt maktkritiske og kritisert mange av de samme tendensene som Smith gjør (Aakvaag, 2008). I norsk sammenheng stilte positivismekritikken, slik vi kjenner den fra 1960- og 70-tallet, på lik linje med Smith, inngående spørsmål ved forutsetningene for kunnskapsproduksjon. Positivismekritikkens generelle konklusjon var ifølge Mjøset (1994) at alle handlinger, også forskerens, er knyttet til en irreduksibel meningsdimensjon. En av forutsetningene det ble stilt spørsmål ved fra feministisk hold, var *kjønn* som meningsdimensjon. «I hvilken grad hadde det mannlige blikket påvirket ikke bare hva og hvem som skal studeres, men også hvordan, altså de metodologiske og analytiske verktøyene» (Widerberg, 2007, s. 10). I norsk sammenheng vil institusjonell etnografi derfor ikke kunne betraktes som like alternativt som i en Nord-Amerikansk kontekst (Lund & Nilsen, 2020). Snarere har man i Norge en lang og sterk tradisjon for forstående sosiologi forankret i kvalitativ og empirinær forskning, der både fenomenologi, feministisk-inspirert

forskning, praksisorienterte tilnæringer og aksjonsforskning har stått sterkt. Det argumenteres derfor for at institusjonell etnografi må sees som et supplement, snarere enn som et alternativ til norsk sosiologi, som i mange tilfeller vil være like radikal og systemkritisk som Smiths sosiologi (Lund & Nilsen, 2020). Magnussen og Nilsen (2022) peker på at det som kan synes å gjøre institusjonell etnografi spesielt nyttig i en norsk kontekst, er den nøye gjennomtenkte sammenstillingen av de ulike byggesteinene i metodologien. I tillegg legger de til at Smiths nyskapende forståelse av tekster og deres rolle i den sosiale organiseringen, tilfører noe nytt. Det jeg selv opplever som annerledes og som nyttig i Smiths sosiologi, er det Smith beskriver som *the mapping process* (Smith, 2005). «Å tegne kart» over hvordan det folk tenker og gjør påvirkes av styring, gjør kritisk sosiologi mer tilgjengelig, og om mulig også mer nyttig for de vi forsker «for og med». At Smith også så direkte uttaler at forskningen vi gjør skal være «for og med mennesker», har vært en øyeåpner. Dette har hos meg skapt en større bevissthet om mitt ansvar som forsker, men også økt min forståelse for endringspotensialet forskningen kan ha. Neo-liberale og neo-konservative krefter har de senere ti år igjen rammet høyere utdanning. Noe som gjør den kritiske sosiologien til en truet disiplin (Silk et al., 2010). I norsk sammenheng har positivistisk og evidensbasert forskning igjen blitt løftet som et ideal, blant annet i forbindelse med en evaluering av norsk sosiologi³¹. Konklusjonen i evalueringen har blitt kritisert for å promotere «ortodoks» og «positivistisk» sosiologi og for å devaluere en mangfoldig norsk sosiologi (Myklebust, 2011). En slik trussel vil også kunne ramme den feministiske orienterte idrettsorganisasjonsforskningen. Hovden har advart (2015) mot *new managerialism*, som skildrer organisasjoner som rasjonelle, handlingsorienterte systemer, der individuelle handlinger, konkurranseevne og entreprenørskap forstås som innebygde logikker. Ifølge Hovden (2015) må organisasjonsstudier som kommer fra kritiske paradigmer derfor kjempe for å beholde sin posisjon i fremtiden. Dowling (2021) peker på at det positivistiske paradigmet dominerer idrettsvitenskapen, og at dette må utfordres. I lys av slike bekymringer vil jeg derfor hevde at institusjonelle etnografi er vel så viktig i dag, som da metodologien første gang ble introdusert på begynnelsen av 70-tallet.

Et poeng jeg likevel stiller spørsmål ved, er om institusjonell etnografi er mindre objektiverende enn andre mer teori-orienterte etnografiske tilnæringer. Ifølge Smith (2005) skiller institusjonell etnografi seg fra andre etnografiske strategier ved at teori verken er utgangspunktet eller målet. Smith er opptatt av at teori ikke må bli abstrakte konstruksjoner

³¹ Se Ahrne et al., 2010.

som erstatter menneskers faktiske kunnskap om eget hverdagsliv. Samtidig er Smith selv kritisert for ikke helt å leve opp til ambisjonen om å skape en anti-objektiverende sosiologi (Walby, 2007). Ifølge Walby frigjør heller ikke Smith seg fra å ha en begrepsmessig forståelse som utgangspunkt, men deltar også selv i styringsrelasjoner. Noe Smith også selv har påpekt:

Institutional ethnography itself must participate in the ruling relations... insofar as ethnographers are at work in universities or other bases and are teaching and publishing the result of research, or otherwise making it available to people, institutional ethnographers cannot avoid being part, directly or indirectly, of what we are investigating (Smith, 2005, s. 206).

Ifølge Walby kan ikke samfunnsvitenskapen eksistere uten å objektivere, «... objectification makes scholarship possible» (Walby, 2007, s. 1015). Poenget må ifølge Walby derfor være å rekonfigurere de sosiale relasjonene forskere nødvendigvis inngår i, i retning av en lavere grad av objektivering. Dette innebære blant annet at forskeren må gjøre synlig sitt ontologiske og epistemologiske ståsted. Smiths poeng er ikke at objektiverende prosesser i kunnskapsproduksjon skal forkastes fullt og helt. Poenget er at kunnskapsprodusenten må anerkjenne at alle kunnskapskrav har innebygde verdier, og at disse kunnskapskravene også er omstridt (Lund & Nilsen, 2020). Ifølge Walby (2007) er denne formen for refleksivitet derimot ikke fullt ut realisert i institusjonell etnografi. Ontologien Smith legger til grunn er ikke bare en teori, men også en teori om «hva som er», som også gjør forståelig alle de andre delene av forskningspraksisen man i en institusjonell etnografisk studie anlegger (Walby, 2007). Problemet med dette er ifølge Walby (2007) at institusjonell etnografi henvender seg til verden for å oppdage, i stedet for å stille spørsmål ved de premissene ontologien setter. Derfor må ontologiske antagelser ifølge Walby også gjennomgå en refleksiv intervensjon. Gitt denne utfordringen og ontologien jeg legger til grunn for denne avhandlingen, gjør jeg en slik refleksiv intervensjon både i kapittel 3 der jeg setter maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi og i kapittel 4 der jeg beskriver metoder og prosesser.

2.5.2 Samfunnsontologi eller teori?

Ifølge Smith utøver menn makt og administrerer samfunnet via spesialiserte institusjoner og formelle organisasjoner i den offentlige sfæren, mens kvinner gjør omsorgs- og reproduksjonsoppgaver i den private sfære. «Men appear only in their domestic or private aspects of at pints of intersection between public and private as doctors in hospitals, lawyers

in their offices discussing wills and divorce. Their occupational and political world is barely present» (Smith, 1974, s. 7). Mange av oss vil sannsynlig hevde at denne delen av Smiths ontologi er historisk utdatert, og at den binære forståelsen av kjønn Smith anlegger, er problematisk. Avhengig av kontekst (norsk, nordisk eller for eksempel Nord-Amerikansk) vil hvordan «verden er satt sammen» divergere. Som jeg poengter i kapittel 1, har vi i norsk sammenheng gjennomgått en relativt stor likestillingsutvikling, dette gjelder også idrettsorganisasjonen. Idrettsorganisasjonen har gått fra å være totalt mannsdominert til å bli en noe mer kjønnsbalansert organisasjon. Broch (2014) har belyst at også kvinner har ervervet seg en legitim posisjon innenfor idrett. Gjennom en analyse av kommentatorutsagn fra TV2s direkte formidling av både norsk dame- og herre elitehåndball, finner Broch at både kvinner og menn fremstilles som legitime utøvere av håndball. Giulianotti (2016) peker også på at det har skjedd en gradvis utvikling i idretten. «... we should note also the diversity and plurality of gender and sexual identities, as registered for example in very different ways by queer theorists and anthropologists of sport» (Giulianotti, 2016, s. 114). For voksne kvinner over 15 år har deltagelse i idrett og trening vært økende siden 1970-tallet, og fra midten av 1990-tallet har kvinners deltagelse vært like omfattende som menns (Rafoss, 2021). Et siste eksempel på at det har vært en viss bevegelse i norsk sammenheng er at kjønnskoteringsbestemmelsen i NIFs lov over tid har hatt en effekt på kjønns sammensetningen i ulike styrer i idretten. Samtidig ser vi også tydelige spor av det Smith legger til grunn for sin samfunnsontologi. I idretten gjenspeiles dette i ulike betingelser for kvinner og menn på alle nivåer. På såkalt lavere nivå (idrettslagsnivå) er kun 17 prosent av trenerne kvinner, på middels nivå og elitenivå utgjør andelen kvinner henholdsvis tolv og fem prosent (Fasting et al., 2021). Tjønndal (2021) finner i sin studie av kvinnelige boksetrenere at de opplever kjønnsdiskriminering og at de har dårligere karrieremuligheter enn sine mannlige kollegaer. Ulikheter mellom kjønnene blir også spesielt synlig når det kommer til politisk makt og innflytelse i organisasjonen, slik jeg allerede har dokumentert. Ser vi til næringslivet i Norge, finner vi en overvekt av menn i de øverste stillingsnivåene, i stillinger med resultatansvar og i høytlønnede stillinger (Halrynjo et al., 2022). Andelen kvinnelige daglige ledere i aksjeselskap er i 2022 på 17 prosent, mens andelen kvinnelige styrerepresentanter i aksjeselskap er 19,6 prosent (Zedine & Fjærli, 2022). Menn dominerer også i toppledelsen i kommuner og fylkeskommuner. Blant landets ordførere og fylkesordførere er kvinneandelen under 30 prosent (Bufdir, 2022). Går vi til Smiths kontinent, blir dette bildet enda tydeligere:

Currently white men make up more than 80 % of Congress, 78 % of state political executives, 75 % of state legislators, 84 % of mayors of the top 100 cities, 85 % of corporate executive officers, 100 % of CEOs of Wall Street firms, 95 % of Fortune 5000 CEOs, 73 % of tenured professors, 64 % of newsroom staffers, 97 % of heads of venture capital firms, 90 % of tech jobs in Silicon Valley, 97 % of owners of television and radio licenses, 87 % of police departments and 68 % of U.S. Circuit Court Judges (Feagin & Ducey, 2017, s. 1).

Poenget med Smiths samfunnsontologi og hennes kontekstuelle og historiske tilnærming til makt og styring er at man ikke skal binde seg til en bestemt teori om kjønnsrett. Det er altså ikke en gitt teori eller en antagelse man legger til grunn for en institusjonell etnografisk undersøkelse, men en samfunnsontologi som kan og skal etterprøves og utforskes fra et gitt ståsted (*point of entry*) i en gitt samfunnsmessig kontekst. En institusjonell etnografisk undersøkelse opptrer aldri i et vakuum. Man starter i og med subjektets virksomhetskunnskap, for så å beskrive det som veves inn i menneskers erfaringer, fra deres ståsted. Det er denne koordineringen og «... hvordan det har seg at ting blir som de blir» (Magnussen & Nilsen, 2022), som skal belyses. Teori spiller derfor ingen avgjørende rolle i en institusjonell etnografisk undersøkelse.

2.6 Oppsummerende kommentarer

Jeg har i dette kapitlet presentert institusjonell etnografi og det som ligger til grunn for en slik tilnærming. Dette inkluderer Smiths kritikk av styringssosiologien og en redegjørelse for Smiths ontologi om det sosiale. For forskere som er overbevist om at den diskursive organiseringen, det vil si *hva vi gjør, hva vi vet, hva vi tenker og erfarer*, har betydning for hverdagslivet, er institusjonell etnografi en relevant analytisk strategi. For å oppdage dette «som er» og for å synliggjøre tatt-for-gitt sosial organisering, er det Smiths påstand at vi må innrette vår forskning på en bestemt måte. Jeg legger derfor til grunn at dersom vi skal få grep om, om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen, at vi må starte i og med toppleres virksomhetskunnskap. Det er likevel ikke toppleres erfaringer og «det de gjør», som jeg i seg har vært interessert i. Denne kunnskapen danner bare utgangspunktet for det jeg har ønsket å utforske: det som styrer topplerere i deres hverdag, og hvordan toppleres aktivitet og praksis bidrar til å (re)produsere eller utfordre ulike institusjonaliserte praksiser. Ved å spørre om hva topplerere gjør, hvordan de gjør det de gjør, og hvordan de vet hva de skal

gjøre, får jeg det Smith (2005) omtaler som gjøre-data: data som forteller meg noe om topplederes erfaringer. Jeg gir med dette toppledere i idrettsorganisasjonen status som kunnskapsforvaltere. Det er toppledernes kunnskap om idrettsorganisasjonen som har gitt meg en inngang til å utforske om og hvordan deres praksiser er heftet opp i prosesser som har en generaliserende effekt.

Ifølge Smith legger tekst føringer på hvordan ulike fenomener blir forstått. Jeg har derfor også vært opptatt av tekst som sirkulerer i idrettsorganisasjonen, men også tekst som aktiveres i intervjuene med topplederne. Jeg har valgt institusjonell etnografi fordi denne utforskningsmetodologien kan sette meg i posisjon til å svare ut hvordan ulike historiske, ideologiske og politiske diskurser og praksiser gir toppledere begrunnelse for å gjøre det de gjør, hver dag. Slik jeg ser det, tilbyr institusjonell etnografi en ny måte å analysere ulike erfaringer fra den idrettsorganisatoriske hverdagen på, samtidig som man anerkjenner de bredere sosiale omgivelsene topplederes hverdag foregår i. Målet med å anvende institusjonell etnografi er å legge til grunn en forskningspraksis som tar opp i seg topplederes faktiske arbeid og virksomhetskunnskap. Jeg vil hevde at institusjonell etnografi er en spesielt velegnet tilnærming når det endelige målet med denne avhandlingen er å utforske, avdekke og synliggjøre om og hvordan en maskulin kjønnstyringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Hvordan jeg har kommet frem til å konseptualisere maskulinitet som en objektiverende styringslogikk, blir nærmere belyst i neste kapittel.

Kapittel 3: Maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi

I boka «Gender diversity in European sport governance» peker Knoppers, Hovden og Elling (2019) på at få vitenskapelige arbeider har satt søkelys på hvordan kjønn er innvevd i alt som skjer og gjøres i idrettsorganisasjonen. Her nevnes blant annet: teknologien som brukes for å kommunisere, interessenter utenfor idrettsorganisasjonen, dokumenter, infrastruktur, og også de prinsippene som definerer idrettsorganisasjonens «oppdrag» og ansvar. Dette i tillegg til tradisjoner og ritualer som er unik for idrettsorganisasjoner, deres årlige kalender, den makten styreledere/presidenter har, og også uformelle sosiale sammenkomster, slik som møter i baren mv. En slik utforskning vil derimot kreve andre teoretiske konsepter enn dem som har vært anvendt til nå (Knoppers et al., 2019, s. 213). Kanters innflytelsesrike studie fra 1977 er ifølge Benschop og Dooreward (1998) den første til å analysere ulike forhold som fører til kjønnsulikhet i organisasjoner. Kanters fokus var betydningen av strukturelle barrierer i organisasjoner. Senere studier har i større grad lagt vekt på de mindre synlige, subtile og underliggende barrierene (Benschop & Doorewaard, 1998). For å forstå slike mindre synlige, subtile og underliggende barrierer introduserte Smith konseptet kjønnet subtekst (*gender subtext*) (Smith, 1987, 1989, 1990), som i essens viser til at styringsrelasjoner, forstått som «... the internally coordinated complex of administrative, managerial, professional and discursive organization, that regulates, organizes, governs and otherwise control our societies» (Smith, 1989, s. 38), skjuler en kjønnet subtekst (Smith, 1990) – en kjønnet subtekst som knyttes til at menn som gruppe har vært i posisjon til å definere og sette premissene for en hel rekke samfunnsarenaer. Hvordan vi kan forstå maskulinitet i lys av Smiths konsept *styringsrelasjon*, er det som avklares i dette kapitlet. Dette gjør jeg ved å sette maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi. Med denne dialogen som bakteppe foreslår jeg at maskulinitet i en idrettsorganisatorisk kontekst ikke bare må forstås som en kjønnet subtekst, men som en objektiviserende styringslogikk, som mennesker gjennom koordinert aktivitet bidrar til å opprettholde og reprodusere. Et rammeverk som peker på at det finnes karakteristiske former for styring i den idrettsorganisatoriske hverdagen som regulerer og gir retning til det toppledere gjør, som former arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser, tenke- og væremåter, men som likevel gir et inntrykk av nøytralitet i organisasjonen.

I kapitlet presenterer jeg først en av de mest sentrale og innflytelsesrike teoriene om maskulinitet(er), utviklet av den australske samfunnsviteren, R.W. Connell. Deretter gjennomgår jeg noe av kritikken som har vært rettet mot denne teorien. Jeg konkluderer her

med at Connells teori om hegemonisk maskulinitet kan være utfordrende å ta i bruk når vi skal forsøke å forstå kjønnede prosesser i idrettsorganisasjoner. Jeg setter derfor maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi for å løse opp i noen av utfordringene Connells teori representerer. Med bakgrunn i denne dialogen har jeg valgt å konseptualisere maskulinitet som en objektiverende styringslogikk. Ved å «ramme inn» maskulinitet på denne måten har jeg forsøkt å utvikle et teoretisk ståsted som kan hjelpe oss med å synliggjøre hvordan prosesser og prosedyrer i idrettsorganisasjonen domineres av en kulturelt definert maskulin logikk, en maskulin logikk formet i fortid, men som gjøres i nåtid. Kjønnsubalanse i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen forstås i lys av dette som noe som koordineres og organiseres sosialt, som et *arbeid*, som toppledere uavhengig av kjønn, bidrar til å opprettholde og reproducere.

3.1 Kjønn som organiserende prinsipp

Connell definerer sitt prosjekt som en del av en feministisk teoritradisjon der utgangspunktet er erkjennelsen av et skjevt maktforhold mellom kvinner og menn. Connells teori om menn og maskulinitet(er) er altså eksplisitt pro-feministisk. Samtidig har Connells fokus i all hovedsak vært, hvordan vi kan forstå og nærme oss konstruksjoner av det mannlige og av maskulinitet(er). Connells bok *Masculinities* fra 1995 har hatt stor betydning for det som gjerne omtales som kritiske studier om menn og maskuliniteter (KSMM), og representerer på flere måter startskuddet for en global og kritisk analyse av maskulinitet og identitet (Herz et al., 2011). Connells konseptualisering av maskulinitet bygger på en bestemt måte å forstå kjønn på. Ifølge Connell er kjønn «... a way in which social practice is ordered», forankret i den reproduktive dikotomien (Connell, 1995, s. 71): «Gender means practice organized in terms of, or in relation to, the reproductive division of people into male and female» (Connell, 1987, s. 140). Kjønn er ifølge Connell praksis som kontinuerlig refererer tilbake til biologisk kropp og hva kropper gjør. Connell peker med dette på at den binære forståelsen av kjønn er en historisk konstruksjon etablert gjennom moderniteten, politisk revolusjon, industrialisering, men knytter seg også til vekst i det byråkratiske statsapparatet (Connell, 1995, s. 105). Disse prosessene la ifølge Connell grunnlag for nye allianser mellom menn og en styrking av patriarkatet. Dette er en kjønnsorden der menn (særlig enkelte grupper) har makt på grunn av underordning av (primært) kvinner. Til tross for at kvinners og menns rolle i reproduksjonen er gitt fra naturens side, legger Connell til grunn at vi må forstå den sosiale organiseringen av kjønn som sosial, prosessuell og dynamisk: «Taking a dynamic view of the organization of practice, we arrive at an understanding of masculinity and femininity as

gender projects» (Connell, 1995, s. 72). Med dette som bakteppe hevder Connell at vi *gjør kjønn*, maskulinitet og feminitet på kulturspesifikke måter. Feminitet og maskulinitet er symbolsk praksis, gitt av skiftende diskurser, ideologi og kultur.

Ifølge Connell eksisterer ikke maskulinitet uten at vi også har en oppfattelse av feminitet: «A culture which does not treat women and men as bearers of polarized character types, at least in principle, does not have a concept of masculinity in the sense of modern Europe/America culture» (Connell, 1995, s. 68). Ifølge Connell er maskulinitet likevel ikke kun en idé i menns hoder, eller en personlig identitet. Maskulinitet er også: «... extended in the world, merged in organized social relations» (Connell, 1995, s. 29). Alle typer av institusjoner og organisasjoner er som en konsekvens av dette substansielt og metaforisk kjønnnet, fordi også disse institusjonene er organisert i relasjon til den reproduktive dikotomien³²:

Gender is institutionalized to the extent that the network of links to the reproduction system is formed by cyclical practices. It is stabilized to the extent that the groups constituted in the network have interests in the conditions for cyclical rather than divergent practice» (Connell, 1987, s. 141)³³.

Med dette som bakgrunn hevder Connell at det eksisterer en kjønnsorden (*gender order*) i vestlige kapitalistiske samfunn. Kjønnsordenen er ifølge Connell m.fl. et historisk konstruert mønster bestående av maktrelasjoner mellom menn og kvinner, og maktrelasjoner mellom ulike grupper av menn (Carrigan et al., 1985). Connell peker her på at det er tre kjønnsregimer (*gender regimes*) som interagerer, som former og opprettholder kjønnsordenen: «... these three structures are empirically the major structures of the field of gender relations» (Connell, 1987, s. 97). Jeg vil i det følgende først beskrive Connells struktur- og praksisperspektiv, før jeg beskriver Connells tredelte kjønnsstrukturmodell, og med det hennes teori om hvordan kjønnsordenen opprettholdes, konstitueres og (re)produseres.

³² Connell hevder at en slik erkjennelse er fraværende i store deler av samfunnsvitenskapen: «In text after text on the classic themes of social science – the state, economic policy, urbanism, migration, modernization – sex and gender fail to get a mention or are marginalized» (Connell, 1987, s. 119).

³³ Som jeg vil klargjøre nærmere under punkt 3.1.2, er disse prosessene direkte koblet til *hegemonisk maskulinitet*.

3.1.1 Hovedelementer i kjønnsordenen

For å få grep om Connells forståelse av kjønn, maskulinitet og femininitet må vi forstå Connells struktur- og praksisperspektiv – et perspektiv som blant annet utledes av en kritikk av rolleteori. Ifølge Connell representerer rolleteori en tilnærming som bygger på stereotype mellommenneskelige forventninger (Connell, 1987, s. 48): Den feminine kroppen sosialiseres til kvinnerollen, og den maskuline kroppen sosialiseres til mansrollen. Ifølge Connell er en slik teori problematisk fordi den utelukkende refererer til individets vilje og evne til å opprettholde eksisterende vaner og aktivitet. Rolleteori er ifølge Connell derfor en abstrakt tilnærming som ikke egner seg til å forstå kjønnsforskjeller og praksisene dette faktisk handler om. Connell hevder videre at rolleteori derfor heller ikke gir oss noe godt utgangspunkt for å forstå maktrelasjonen mellom menn og kvinner eller endring frembrakt gjennom samspillet mellom sosial praksis og sosial struktur. Connell konkluderer derfor med at struktur må forstås med utgangspunkt i at det finnes en aktiv kobling mellom underliggende strukturer og praksis i hverdagen. Struktur er ifølge Connell betinget av praksis, noe vi mennesker aktivt (re)skaper: «Practice is the transformation of that situation in a particular direction. To describe structure is to specify what it is in the situation that constrains the play of practice» (Connell, 1987, s. 94). En slik forståelse av struktur er ifølge Connell nødvendig når vi skal forstå kjønn som organiserende prinsipp, som verken ender i et historieløst subjekt eller i en *single structure*-forklaring. Connells tilnærming til å forstå kjønn og maktrelasjonen mellom menn og kvinner bygger også på en utvidelse av patriarkatteori. Ifølge Connell beskriver de fleste teorier om kjønnsrettet makt to vesentlige strukturer. Den ene strukturen har å gjøre med arbeidsdelingen mellom kvinner og menn: organiseringen av husarbeid og omsorg for barn, distribusjonen av betalt og ubetalt arbeid, segregeringen i arbeidsmarkedet og skapelsen av «menns jobber» og «kvinner jobber», diskriminering knyttet til kompetanseheving, og opprykk og lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Den andre strukturen omfatter forhold som autoritet, kontroll og tvang; staters og virksomheters hierarkier, institusjonell vold og vold i parforhold, regulering av seksualitet og overvåkning. Connell peker her på at disse to strukturene ikke beskriver det hele bildet og presiserer at også mellommenneskelige emosjonsbaserte relasjoner må tas med i beskrivelsen. Dette er en struktur som Connell betegner som «cathexis». Connells mål med en slik tredelt modell er å sikre at vi både griper kjønnsordens historiske dynamikk, men også kompleksiteten i denne dynamikken (Connell, 1987, s. 91). Oppsummert peker Connell altså på at en teori om hvordan kjønnsordenen (re)produseres, må inkludere: «The division of

labour, the structure of power and the structure of cathexis» (Connell, 1987, s. 98). I de neste avsnittene går jeg nærmere inn i Connells tredelte kjønnsstrukturmodell.

Makt, autoritet og kontroll

Med makt forstår Connell muligheten til å definere en situasjon, til å sette agendaen for hvordan ulike typer av hendelser eller saker skal forstås, til å formulere idealer og definere moral. Makt handler ifølge Connell altså om å kunne hevde hegemoni (Connell, 1987, s. 107). Ifølge Connell fungerer denne formen for makt som sosial struktur som begrenser sosial praksis. Transaksjoner som involverer makt, er ifølge Connell enkelt å observere. Samtidig er disse transaksjonene ikke mulig uten struktur. Ifølge Connell blir voldtekt rutinemessig presentert i media som et individuelt avvik og sjelden som interpersonlig vold innebygd i maktulighet og i en ideologi om mannlig overherredømme. Koblingen vold og ideologi viser ifølge Connell til den multiple karakteren ved sosial makt. Vold er en del av et kompleks som også involverer institusjoner og måter disse er organisert på. Makt opprettholdes via den generelle koblingen mellom autoritet og maskulinitet, selv om mange menn ikke har tilgang på denne autoriteten, ifølge Connell. Det er likevel et kompleks av institusjoner der menn har makt, og der den maskuline autoriteten er relativt konsentrert. I avanserte kapitalistiske samfunn er det fire komponenter som underbygger denne påstanden: (a) hierarkiet og arbeidsstyrken som produserer institusjonalisert vold, slik som militære og paramilitære styrker, politiet og fengselssystemet, (b) hierarkiet og arbeidsstyrken som produserer tungindustri (stål- og olje selskaper) og høyteknologihierarkiet (datamaskiner, romfart), (c) planleggingen av og kontroll over staten og (d) arbeidsplasser som vektlegger fysisk kraft og menns tilknytning til maskiner (Connell, 1987, s. 109). Koblingen mellom disse komponentene er ifølge Connell velkjent og bundet sammen av en ideologi som binder maskulinitet, autoritet og vold sammen.

Den kjønnsmessige arbeidsdelingen

Den kjønnsbaserte arbeidsdelingen viser til at bestemte typer arbeid i konteksten av moderne vestlige kapitalistiske samfunn tildeles en bestemt kategori av mennesker. Denne arbeidsdelingen innebærer at kvinner tar seg av det reproduktive arbeidet i den private sfære, og menn det produktive arbeidet i den offentlige sfære. Dette er en struktur som ifølge Connell fører til begrensninger av praksis på flere interrelaterte måter: strukturen blir til en sosial regel, en praksis som støttes lokalt gjennom hva mennesker gjør hver dag. Den kjønnsmessige arbeidsdelingen er likevel ikke bare en praksis, for den begrenser også måten

vi organiserer arbeid på. Den kjønnsmessige arbeidsdelingen blir ifølge Connell til en teknisk arbeidsdeling, der menn blir bedre trent og/eller forberedt på å inneha ulike typer posisjoner (og omvendt): «Skillings and training are one of the mechanisms by which the sexual division of labour is made a powerful system of social constraints» (Connell, 1987, s. 100). Ifølge Connell må den kjønnsmessige arbeidsdelingen også forstås som en del av et større mønster og en orden som opprettholdes av en bredere kategorisering av kjønn. Connell peker på at kapitalisme er et eksempel på et slikt mønster: «... a fundamental and essential feature of the capitalist system arguably as fundamental as class division» (Connell, 1987, s. 104). Kapitalisme er ifølge Connell et globalt ulikhetssystem med to prinsipper som har betydning for relasjonen mellom kjønnene. Det første prinsippet viser til at kapitalisme konsentrerer økonomiske fordeler i én retning, og økonomiske tap i en annen. Dette fører til en kjønnsbasert akkumulasjon som igjen fører til økonomisk ulikhet mellom menn og kvinner. Det andre prinsippet viser ifølge Connell til hvordan maskulinitet defineres: så lenge menn har kontroll over kapitalismen, gjør de også implisitte kollektive bestemmelser om *ikke å ta ansvar* for barneomsorg, som igjen definerer den dominante måten å være mann på: «The ability of management, in many industrial conflicts, to mobilize men workers and their unions in tacit alliances against women workers confirms the strength of these definitions of interest» (Connell, 1987, s. 106). Som jeg vil komme tilbake til under punkt 3.1.2, danner disse mønstrene av solidaritet mellom menn ifølge Connell fundamentet for den hegemoniske maskuliniteten.

Emosjoner og menneskelige relasjoner

Cathexis viser overordnet sett til en struktur som ifølge Connell handler om emosjonelle bånd mellom mennesker og seksualitetens kroppslige dimensjoner. Cathexis viser til den psykiske og/eller emosjonelle energien mellom mennesker: «... or the expression of erotic desire» (Williams & Neely, 2018, s. 157):

It has to do with the pattering of object-choice, desire and desirability; with the reproduction of heterosexuality and homosexuality and the relationship between them; with the social antagonism of gender; with trust and distrust, jealousy and solidarity in marriages and other relationships; and with the emotional relationships involved in rearing children» (Connell, 1987, s. 97).

Connell hevder altså at det finnes både en emosjonell dimensjon, men også en erotisk dimensjon ved alle sosiale relasjoner. Ifølge Connell er det to prinsipper som organiserer

emosjonelle bånd og seksualitet i vår kultur. «Object of desire are generally defined by the dichotomy and opposition of feminine and masculine; and sexual practice is mainly organized in couple relationships» (Connell, 1987, s. 112). Cathexis som struktur forutsetter altså en binær forståelse av kjønn, men også en binær forståelse av seksualitet. Historisk har seksualitet ifølge Connell ikke vært organisert dikotomisk. Dette er derimot tilfellet i rike, kapitalistiske samfunn, hvor seksualitet defineres enten som homoseksuell eller heteroseksuell. Som en følge av dette fremstilles seksualitet ulikt for gutter/menn og jenter/kvinner. Den erotiske gjensidigheten i hegemonisk heteroseksualitet er altså ikke likeverdig gjensidig, men basert i en ulikestilling. «... cathexis promotes male domination, particularly through the heterosexual organization of emotional life» (Williams & Neely, 2018, s. 157). Denne dikotomien forsterkes ofte av markedsføringsindustrien. Med dette tilføres det en fjerde dimensjon til Connells tredelte kjønnsstrukturmodell, «symbolisme», som omhandler kommunikasjonens rolle i reproduksjonen av kjønnsordenen. Her peker Connell på hvordan den heteroseksuelle kvinnen blir seksualisert som et objekt på en måte som den heteroseksuelle mannen ikke blir. Både moteindustrien og massemediene er ifølge Connell beviser på dette. Som eksempel nevner Connell at kvinner både er på forsiden av såkalte kvinneblader, men også på forsiden av manneblader. I det neste avsnittet gjør jeg rede for hvordan Connell forklarer at grupper av menn opprettholder sin dominans over kvinner og andre menn.

3.1.2 Normativ (hegemonisk) maskulinitet og andre maskuliniteter

Connells tredelte kjønnsstrukturmodell gir oss et utgangspunkt til å forstå hvordan menns makt reproduseres og opprettholdes. Samtidig reflekterer Connell over at hun ved å beskrive en slik modell risikerer å bidra til en ny form for reduksjonisme (jf. Connells kritikk av rolleteori). Connell påpeker derfor at modellen må forstås som: «... a unity – always imperfect and under construction – of historical composition» (Connell, 1987, s. 116). Produktet av disse prosessene utgjør ikke en logisk enhet, men er en empirisk kombinasjon som er kontekstuell og historisk betinget (Connell, 1987). Til tross for denne refleksjonen holder Connell fast ved at alle institusjoner og organisasjoner både er substansielt og metaforisk kjønn, fordi institusjoner og organisasjoner organiseres i relasjon til den reproduktive dikotomien. I tillegg påpeker Connell at der man finner en høy grad av orden, er dette et tegn på at enkelte grupper tjener på en gitt måte å organisere samfunnet på. Kjønnsordenen, jf. beskrivelsen av dette i del 3.1.1, er noe menn som gruppe i all hovedsak

tjener på, ifølge Connell. Hvordan menns kjønnsrett reproduseres ifølge Connell, beskrives i de neste avsnittene.

Normativ (hegemonisk) maskulinitet

Begrepet hegemonisk maskulinitet har blitt anvendt i forskning om menn og maskuliniteter siden 1980-tallet (Herz et al., 2011), første gang beskrevet av Carrigan, Connell og Lee, i artikkelen «Toward a new sociology of masculinity» fra 1985. Teorien om hegemonisk maskulinitet bygger på Gramscis teori om «kulturelt hegemoni»³⁴, som i hovedtrekk omhandler hvordan den herskende klassen etablerer og opprettholder sitt herredømme, er i posisjon til å definere en situasjon og sette betingelser for hvordan begivenheter blir forstått, og hva som blir diskutert. En essensiell del av denne prosessen er altså å være i posisjon til å formulere idealer og til å definere moral (Ekenstam, 2006). Overført til teorier om maskuliniteter anvendte Connell begrepet hegemoni for å forstå det mønsteret av praksiser som opprettholder menns dominans over kvinner, og som jeg vil komme tilbake til, også menn. Teorien om hegemonisk maskulinitet betoner hvorvidt man oppfyller et hegemonisk ideal som i all hovedsak viser til en fremgangsrik måte å reproducere makt på (Herz et al., 2011). Hegemoni etableres kun dersom det er en korrespondanse mellom et kulturelt ideal og institusjonell makt. Hegemonisk maskulinitet er som en følge av dette den formen for maskulinitet som er mest hedret og ønsket i en gitt kontekst, og defineres av Connell som «... the configuration of gender practice which embodies the currently accepted answer to the problem of the legitimacy of patriarchy, which guarantees (or is taken to guarantee) the dominant position of men and the subordination of women» (Connell, 1995, s. 77). De som er synlige bærere av hegemonisk maskulinitet, er ikke nødvendigvis dem som har mest makt. For eksempel kan yrkesmilitære oppvise symboler på hegemonisk maskulinitet uten at de selv har særlig reell makt: «The hegemonic form need not be the most common form of masculinity, let alone the most comfortable. Indeed, many men live in a state of some tension with, or distance from, the hegemonic masculinity of their culture or community» (Connell, 2000, s. 11).

Hegemonisk maskulinitet viser seg først og fremst i måten vi organiserer samfunnet på, fundert i en rasjonell og regulerende maskulinitet³⁵ (Connell, 1995, s. 105). Den hegemoniske

³⁴ Kulturelt hegemoni er ifølge Gramsci den måten en dominerende eller styrende klasse hersker over andre klasser i et samfunn, blant annet ved å fremstille sine egne verdier og holdninger som allmenngyldige (Gramsci, 2007).

³⁵ Som beskrevet over knytter Connell maskulinitet som konstruksjon til modernitetens fremvekst, som ifølge Connell la grunnlag for nye allianser mellom menn og en styrking av patriarkatet.

maskuliniteten gir grobunn for allianser mellom menn og underordning av kvinner og grupper av menn. Begrepet hegemoni viser altså til den kulturelle dynamikken som gjør at menn opprettholder en dominant posisjon i samfunnet. Ifølge Connell er hegemonisk maskulinitet overordnet sett et kulturelt ideal som menn (og kvinner) på ulike måter må forholde seg til. Hegemonisk maskulinitet er likevel ikke en «... fixed character type, but configuration of practice generated in particular situations in a changing structure of relationships» (Connell, 1995, s. 81). Når betingelsene for et forsvar av kjønnsordenen endrer seg, vil basen for dominans av en bestemt maskulinitet slipes ned. Hegemonisk maskulinitet må derfor forstås som: «... the currently accepted answer to the problem of the legitimacy of patriarchy» (Connell, 1995, s. 77). Nye grupper vil kunne utfordre gamle løsninger, og med det etablere et nytt hegemoni. Hegemoni er altså en dynamisk relasjon og relaterer seg til kulturell dominans i samfunnet som helhet.

Andre maskuliniteter

Alle menn tjener ikke på en patriarkalsk kjønnsorden (Connell, 2000). Systemet er sammenflettet med en rekke andre hierarkiske relasjoner, som klasse, rase, nasjon, region, generasjon og seksuell orientering. Ulike maskulinitetsformer oppstår altså som en konsekvens av menns ulike muligheter, valg og handlinger. I konkurranse om den hegemoniske maskuliniteten skapes andre typer maskuliniteter. I dette ligger en erkjennelse av at maskulinitet som fenomen må gripes som flertallsform, altså *maskuliniteter*. Disse beskrives som alternative posisjoner og anvendes for å beskrive hvordan man i ulik grad er posisjonert og/eller posisjonerer seg i forhold til den hegemoniske maskuliniteten. Multiple maskuliniteter eksisterer ifølge Connell parallelt i en gitt tid og i en gitt historisk kontekst, der disse står i relasjon til hverandre. Maskuliniteter defineres dermed kollektivt i ulike kulturer, og opprettholdes institusjonelt. Den kollektive prosessen i konstruksjoner av maskuliniteter kan spores i ulike kontekster, fra ansikt til ansikt interaksjon, til klasserom, til offentlige institusjoner og også til personer med global makt. Å anerkjenne multiple maskuliniteter gir oss ifølge Connell anledning til å se og oppdage de ulike betingelsene maskulinitet fremforhandles under, men er likevel kun et første steg i analyser av maskuliniteter. For å kunne oppnå det andre steget må vi også undersøke relasjonen mellom ulike typer maskuliniteter. De tre typene av maskuliniteter (i tillegg til hegemonisk maskulinitet) Connell presenterer, er: *underordnet maskulinitet*, *medvirkende maskulinitet* og *marginalisert maskulinitet*. Disse skiller seg fra hverandre ut fra hvilken posisjon de har i forhold til den hegemoniske maskuliniteten.

Underordnet maskulinitet omfatter menn som utelukkes fra den mannlige dominansens fordeler. Dette er gjerne menn som ikke tilegner seg det kulturelle idealet om maskulinitet. Det åpenbare eksempelet er homoseksuelle menns underordning i relasjon til heteroseksuelle menn (Herz et al., 2011): «This is much more than a cultural stigmatization of homosexuality or gay identity. Gay men are subordinated to straight men by an array of quite material practices» (Connell, 1995, s. 78). Et eksempel på heteroseksuelle menn som ikke har tilegnet seg det kulturelle idealet om maskulinitet, kan være såkalte incels. Incel er en forkortelse for «involuntary celibate» og brukes for å beskrive deltagerne i et slags internett-fellesskap for unge, hovedsakelig heteroseksuelle menn som ikke greier å få seg sex eller kjæreste. Ulike former for undertrykkelse posisjonerer altså homofile menn, men også heterofile menn, i bunnen av kjønnshierarkiet mellom menn. Dette inkluderer politisk og kulturell eksklusjon og økonomisk diskriminering. *Den andre* formen for maskulinitet Connell trekker frem, er den *medvirkende maskuliniteten*. Denne formen for maskulinitet konstrueres ved at mange menn, som selv ikke oppviser hegemonisk praksis eller posisjon, tilslutter seg den mer passivt, og også i mange tilfeller profilerer den. Trolig er dette den posisjonen der flest menn befinner seg i, ifølge Connell. Derfor er det viktig å påpeke og vise at menn, som selv ikke har særlig mye makt, også medvirker til å opprettholde den normative formen for maskulinitet. Connell omtaler denne formen for maskulinitet også som en type *likegyldig maskulinitet* og mener at et stort antall menn drar fordeler av den patriarkalske kjønnsordenen, samtidig som de har stor respekt for kvinner. Menns relasjon til kvinner vil altså ofte omfatte kompromisser med kvinner og vil sjeldent være ren dominans eller en ubestridt legemliggjøring av autoritet (Connell, 1995). På tross av en positiv holdning til kvinner (re)produserer likevel mange menn hegemonisk maskulinitet gjennom sin medvirkning. *Den tredje* formen for maskulinitet kategoriseres av Connell som *marginalisert maskulinitet*, som er en form for maskulinitet der en mann ikke har tilgang til den hegemoniske maskulinitetens privilegier på grunn av klasse eller «rase». Raseforhold eller relasjoner mellom ulike etniske grupper av menn, utgjør ifølge Connell en dynamikk mellom maskuliniteter: «In white-supremacist context, black masculinities play symbolic roles for white gender construction» (Connell, 2020, s. 11). Som eksempel viser Connell til sorte menns posisjon som idrettsstjerner i USA, som på et symbolsk nivå kan ha en høy status, mens sorte menn som gruppe befinner seg lavt nede i maskulinitetshierarkiet, gjerne fremstilt som kriminelle eller som usiviliserte. For å oppsummere har Connells teori om hegemonisk maskulinitet som formål å forstå hvordan menns makt i vestlige kapitalistiske samfunn opprettholdes: «Hegemonic masculinity was understood as the pattern of practice that allowed men's dominance over women to continue»

(Connell & Messerschmidt, 2005, s. 832). Teorien var også ment å lokalisere alle maskuliniteter i ett enkelt maktmønster, «... the global dominance of men over women» (Connell, 1987, s. 183). Ifølge Connell og Messerschmidt var dette fruktbart da teorien ble utviklet, men ikke nødvendigvis fruktbart i dag (Connell & Messerschmidt, 2005). Connell og Messerschmidt erkjenner derfor at deres tilnærming til kjønn må utvikles. Jeg vil under neste punkt ta for meg Connells (og Messerschmidts) rekonseptualisering av teorien om hegemonisk maskulinitet.

3.2 Connells og Messerschmidts rekonseptualisering av teorien

Et av de mest sentrale temaene i maskulinitetsforskningen siden dets oppstart har ifølge Connell og Messerschmidt (2005) vært samspillet mellom kropp og sosiale prosesser (Connell & Messerschmidt, 2005). Teorien om hegemonisk maskulinitet fulgte opp dette og hadde til hensikt å beskrive en form for maskulinitet som i en gitt kontekst kroppsliggjør et ideal, en fantasi eller et ønske – et ideal, fantasi eller ønske som danner kjønnsstrukturelle mønstre som bidrar til at ulike maktforhold mellom kvinner og menn, og mellom menn og menn, reproduseres. Dette har ifølge Connell og Messerschmidt (2005) blitt beskrevet i mange studier. De peker derfor på at en rekonseptualisering av teorien om hegemonisk maskulinitet bør innebære mer enn å beskrive lokale konstruksjoner av hegemonisk maskulinitet, fordi virkeligheten både er flytende og motsetningsfull, noe konseptet også var ment å favne. Maskulinitet er ikke en «... fixed entity embedded in the body or personality traits of individuals» (Connell & Messerschmidt, 2005, s. 836). Ulike maskulinitetsformer kan derfor overskride tradisjonelle kjønnsrelasjoner i ulike kontekster. Connell og Messerschmidt etterlyser derfor et tydeligere fokus på globaliseringens innvirkning på konstruksjoner av maskulinitet. Ifølge Connell og Messerschmidt (2005) er lokale konstruksjoner av maskulinitet koblet til regionale konstruksjoner gitt av globaliseringsprosesser. Forskning om hegemonisk maskulinitet bør derfor inkludere tre nivåer, ifølge Connell og Messerschmidt: (1) lokalt – som omhandler maskulinitet konstruert gjennom ansikt-til ansikt interaksjon i familien, i organisasjoner og i lokalsamfunn, konstruksjoner man vil kunne identifisere ved bruk av etnografiske studier, (2) regionalt – som omhandler maskulinitet konstruert på et kulturelt nivå, eller nasjonalstatsnivå, som typisk er å gjenfinne i diskursive, politiske og demografiske studier, og (3) globalt – som omhandler konstruksjoner av hegemonisk maskulinitet på transnasjonale arenaer, slik som verdenspolitikk, transnasjonal forretningsvirksomhet og media. Det er også viktig å få klarhet i hvorvidt globale tendenser overstyrer lokale tendenser når kjønnspolitik skal utformes:

Hegemonic masculinity at the regional level is symbolically represented through the interplay of specific local masculine practices that have regional significance, such as those constructed by feature film actors, professional athletes, and politicians. The exact content of these practices varies over time and across societies. Yet regional hegemonic masculinity shapes a society-wide sense of masculine reality and, therefore, operates in the cultural domain as on-hand material to be actualized, altered, or challenged through practice in a range of different local circumstances (Connell & Messerschmidt, 2005, s. 849).

Ved å implementere et analytisk rammeverk som skiller mellom lokale, regionale og globale maskuliniteter og sammenhengen mellom disse, anerkjennes viktigheten av sted, uten å redusere dette til en tro på at det maskulinitet eksisterer uavhengig av kulturer og diskurser. Connell og Messerschmidt (2005) introduserer her begrepet *forretningsmaskulinitet* for å favne koblingen mellom maskulinitet og nyliberale agendaer i samfunnet. Jeg vil komme nærmere tilbake til hvordan jeg forholder meg til denne delen av Connell og Messerschmidts rekonseptualisering av teorien under punkt 3.4.

På tross av at hegemonisk maskulinitet involverer kulturelle idealer, påpeker Connell og Messerschmidt (2005) at de i en rekonseptualisering av teorien stiller seg kritiske til diskursive perspektiver, noe Connell også har gjort i sine tidligere arbeider: «An increasing number of contributors to the field share the conviction that our social realities are produced through, rather than described by language» (Connell, 2001, s. 7). Analyser av språk og diskurser blir som en følge av dette nøkkelen, og for noen den eneste for å forstå sosiale realiteter ifølge Connell. Connell hevder at slike analyser ikke kan stå alene; de må alltid ta hensyn kontekst og/eller situasjon. En mann er ifølge Connell og Messerschmidt (2005) ikke fri til å gjøre en hvilken som helst kjønnsposisjon. Kjønn er noe vi gjør relasjonelt og må derfor bli analysert i relasjon til storskalastrukturer av makt og ulikhet, slik som den kjønnsbaserte arbeidsdelingen. Kjønnrelasjoner blir ifølge Connell også konstituert gjennom ikke-diskursive praksiser, inkludert lønnsarbeid, husarbeid, barneomsorg, vold og seksualitet. Dette er eksempler som viser grensene for diskursiv fleksibilitet. Disse mulighetene er ifølge Connell og Messerschmidt (2005) begrenset av institusjonell historie, økonomiske krefter og personlige relasjoner. Maskulinitet kan forstås som et prosjekt og/eller som en form for provisorisk gjennomføring, men vil *alltid* være begrenset. Som eksempel viser Connell og Messerschmidt til at endringer man ser antydninger til, ikke er hegemonisk på et regionalt eller globalt nivå, til tross for at man finner variasjoner lokalt: «Whatever the empirical

diversity of masculinities, the contestation for hegemony implies that gender hierarchy does not have multiple niches at the top» (Connell & Messerschmidt, 2005, s. 845). Ifølge Connell finnes det andre måter å representere det usammenhengende subjektet på. Connell er derfor kritisk til diskursanalyse som eneste tilnærming. Dette er fordi hun er overbevist om at kjønnsrelasjoner også konstitueres i og former ikke-diskursive praksiser, slik som arbeid, barneomsorg, vold og seksualitet.

Ifølge Connell og Messerschmidt (2005) var konseptet hegemonisk maskulinitet opprinnelig i tospann med hegemonisk feminitet, senere beskrevet som *foretrukket feminitet* for å understreke det asymmetriske forholdet mellom maskuliniteter og feminiteter i en patriarkalsk kjønnsorden. Ifølge Connell og Messerschmidt har dette kommet ut av fokus og bør gjeninnsettes. Dette er fordi mønstre av maskulinitet alltid er sosialt definert, kjønn er alltid relasjonelt. Kvinner er som konsekvens av dette sentrale i prosessen der maskulinitet blir konstruert: som mødre, klassekamerater, kjærester, seksualpartnere og som kollegaer i den kjønnsmessige arbeidsdelingen (Connell & Messerschmidt, 2005). Kjønnshierarkiet påvirkes også av nye konfigurasjoner av kvinners identitet og praksis, som i økende grad verdsettes av menn. Konseptet hegemonisk maskulinitet må som følge av dette ifølge Connell og Messerschmidt i langt større grad også rette oppmerksomheten mot kvinners praksis og det historiske spillet mellom maskuliniteter og femininiteter. Connell og Messerschmidt legger altså til grunn for sin rekonseptualisering av teorien at hegemonisk maskulinitet i større grad må inkorporere en mer holistisk forståelse av kjønnshierarkiet, ved å anerkjenne den gjensidige kjønnsdynamikken. Av dette følger at Connell og Messerschmidt oppfordrer til færre isolerte studier om menn, og at man heller bør vektlegge dynamikken mellom kjønnene.

Et fjerde poeng i Connell og Messerschmidts (2005) rekonseptualisering av teorien om hegemonisk maskulinitet er relatert til bestemte måter å representere og å bruke menns kropper på. Menns kropper var inkludert da konseptet ble lansert, men var da ikke overbevisende teoretisert, ifølge dem selv. Maskulinitet må anerkjennes som kroppsliggjort, men da gitt av og sammenflettet med sosial kontekst. For å forstå kroppsliggjøring og hegemoni må vi ifølge Connell og Messerschmidt derfor ta i betraktning at kropper både er et objekt for sosial praksis, men også at kropper er handlende. Én og samme mann kan både være ambivalent til endringer i kvinners liv, samtidig som han støtter kjønnslikestilling. Ifølge Connell og Messerschmidt (2005) har vi alltid kapasitet til å dekonstruere den binære kjønnsordenen og også den hegemonisk maskuliniteten, men det vil alltid være en spenning.

Ifølge Connell og Messerschmidt er kontekst og samfunnsutvikling altså essensielt for å forstå mønstre av maskuliniteter. Med Connells og Messerschmidts rekonseptualisering av teorien som bakteppe vil jeg under neste punkt ta for meg noe av kritikken Connells teori om hegemonisk maskulinitet har møtt.

3.3 Kritikk av teorien om hegemonisk maskulinitet

Teorien om hegemonisk maskulinitet er den mest utbredte teorien innen den kritiske mannsforskningen. Samtidig er den også den mest kritiserte (Herz et al., 2011). Blant annet har teorien blitt kritisert for å ha et noe ferdigbestemt preg, og at man som forsker kan ha lett for å tilpasse virkeligheten til systemet ved å gå ut og finne de mennene som passer til Connells fire former for maskulinitet (Lorentzen, 2006). Teorien er, som vi skal se også kritisert for at den bidrar til å sementere en polarisert måte å tenke om kjønn på, og for at makt forstås som noe menn hele tiden forsøker å tilkjempe seg. Jeg vil i dette avsnittet ta for meg noe av kritikken som har vært rettet mot Connells teori om hegemonisk maskulinitet.

3.3.1 Å navngi menn som menn

Jeff Hearn's utgangspunkt er på lik linje med Connell en opposisjon til konvensjonell samfunnssteori, som ifølge Hearn ofte ignorerer kjønnsrelasjoner og med det bidrar til å reproducere patriarkalske sosiale relasjoner. Samtidig har Hearn på lik linje med flere andre kritisert Connells teori om hegemonisk maskulinitet og peker på at det særlig er tre problematiske sider ved teorien. For det første er det ifølge Hearn uklart om teorien om hegemonisk maskulinitet peker i retning av maskulinitet som kulturell representasjon, hverdagspraksis eller institusjonelle strukturer. For det andre peker Hearn på at det er uklart hvordan de ulike måter menn dominerer eller er dominerende på er koblet sammen. Et tredje poeng er ifølge Hearn at maskulinitet, slik det beskrives av Connell, kan gi et inntrykk av at maskulinitet er noe implisitt i menn, noe menn har, en kjønnsidentitet, et dypt selv, holdninger også videre (Hearn, 2004, s. 58). Hearn peker her på at kriminalitet må forstås som en måte å gjøre maskulinitet på, fremfor at maskulinitet er noe som eksisterer forut for «å gjøre kriminalitet». I artikkelen *Is Masculinity Dead* fra 1996 fremholder Hearn at det kanskje er like greit å bruke begrepet *menn* og heller snakke om menns praksiser, menns liv, menns handlinger, menns følelser, forestillinger om menn og menns hegemoni (2004) i stedet for maskuliniteter. Hearn peker derfor på at det eksisterer et behov for å «... go back from masculinity to men, to examine the hegemony of men and about men» (Hearn, 2004, s. 59), og etterlyser med det et behov for kunnskap som tar utgangspunkt i menns liv og menns

erfaringer, for med det å forstå hvordan maskulinitet konstrueres. Målet skal være å dekonstruere menns kjønnsidentitet: «For me, the point of raising and naming the category it is to deconstruct it» (Hearn, 2014, s. 9). Hearn poengterer at det er kritisk å granske de vanlige, de tatt for gitt, aksepterte og dominerende måtene å konstruere maskulinitet på, og understreker at dette må inkludere alle menn, uansett hvor de befinner seg i samfunnshierarkiet:

The hegemony of men involves men being a taken-for-granted social gender category in all sorts of everyday context. Men are formed with this gender system. But men also reproduce this situation in both individual and collective ways of being and doing (Hearn, 2014, s. 14).

Forskerens oppgave skal være å utforske hvordan hegemoniet opererer gjennom et nett av kollektive politiske aktører, staten, loven, kapitalister, intellektuelle og så videre: «...provided by the class (of men) or alliance of class factions (certain men) which is ruling successfully achieves its objective of providing the fundamental outlook of the whole society' and how hegemony involves the active consent of dominant groups» (Hearn, 2014, s. 14). Hearn's kritikk av Connell omhandler delvis hvordan andre forskere anvender teorien om hegemonisk maskulinitet. Samtidig er Hearn's refleksjoner på flere måter relevant i det at han påpeker behovet for å ta utgangspunkt i menns ståsted for å bygge kunnskap om hvordan maskulinitet konstrueres historisk, sosialt og politisk. Dette er et perspektiv jeg har argumentert for, jf. kapittel 2. Samtidig kan Hearn kritiseres for å bli for ensidig opptatt av kategorien menn. Som vi skal se i neste avsnitt, er dette en kritikk som rammer både Hearn og Connell.

3.3.2 Reproduksjon av essensialistiske forståelser av kjønn

Den andre bølgen av feminisme har sine røtter i modernismen, som ifølge Beasley (2015) samlet seg rundt begrepet kjønnsidentitet, og som baserte seg på en forståelse av at kvinner deler erfaringer som «den andre» i samfunnet. Forskning og aktivisme var på begynnelsen av 1960-tallet preget av temaer som kvinners seksualitet, familie, arbeid, reproduktive rettigheter, vold i nære relasjoner mv. Gjennom den tredje bølgen av feministisk forskning og teoriutvikling, blant annet inspirert av poststrukturalismen, ble ideen om en konsistent kjønnsidentitet for alvor satt på prøve: «In short, although at the height of the 'second wave' feminism initially focused upon singularity - the singular identity category 'woman'/women - this concern shifted towards plurality – to multiple category groups of women enabling for

example recognition of race» (Beasley, 2015, s. 569). Ifølge Alvesson og Billing (2009) vektlegger postmoderne feminisme «... variation and fragmentation and tend to discourage broad-brushed views such as the one about women's general disadvantaged position in society and the idea of gender system» (Alvesson & Billing, 2009, s. 24). Den kritiske holdningen til kjønnskategorier er ifølge Beasley (2015) nå utbredt innen feministisk forskning. At menn og mannlighet ofte konstrueres som en motpart til kvinner og kvinnelighet, er ifølge Beasley (2015) derfor uheldig: «For example, Butler's postmodern concern with 'undoing' or 'troubling' gender offers a substantial challenge to Connell's focus on gender identity» (Beasley, 2015, s. 570). Bekymringen er derfor at pro-feministisk forskning bidrar til å sementere en polarisert måte å forstå kjønn på, fordi plassering av mennesker i grupper og identitetskategorier ville kunne føre til reproduksjonen av «den andre». Her kritiserer Beasley også Hearn, som ifølge Beasley «... rejects the common concern with 'masculinities' in favour of an even more specifically identity-oriented focus on 'men'» (Beasley, 2015, s. 572). Å anvende termen menn involverer å sammenstille sosiale normer for kjønn med en bestemt kropp. «In short, this usage of the category of men continues to bear certain biological associations likely to invoke concerns raised in feminist theorizing about identity categories» (Beasley, 2015, s. 572), noe som ifølge Beasley også omfatter Connells naturaliserte bruk av begrepet maskulinitet. Beasley kritiserer altså både Connell og Hearn for å bli for opptatt av kategorien menn, og også sammenkoblingen menn og maskulinitet(er). Mellström (2008) peker på at det er en brist i maskulinitetsforskningen, all den tid man ikke er tilstrekkelig bevandret i feministisk teori som har formulert alternative ontologiske og epistemologiske posisjoner for kunnskapsproduksjon – posisjoner som har lagt grunnlag for å finne frem til subjektposisjoner bortenfor de normative kjønnssystemenes inskripsjoner av mennesker som kjønnete subjekter med begrenset frihet. Mellström (2008) etterlyser derfor et behov for en fjerde vei innen maskulinitetsforskning, der fokuset bør være på asymmetriske erfaringer, alternative subjektposisjoner, hvilket også inkluderer kvinnelig erfaring med å gjøre maskulinitet. Målet må være å se etter paradokser og motsetningsfullhet under skiftende diskurser omkring maskulinitet (Mellström, 2008). Tilsvarende påpeker Herz og Johansson (2011) at dersom maskulinitetsforskningen kun dekonstruerer og beskriver alternative måter å gjøre maskulinitet på, risikerer den å sementere en dikotomi og en polarisering mellom menn og kvinner, der menn per definisjon alltid gjør maskulinitet, og kvinner alltid gjør femininitet. På denne måten vil forskningen om menn fort kunne lide

under sin egne normative posisjon³⁶. Også Alsop, Fitzsimmons og Lennon (2008) argumenterer for at KSMM, som i hovedsak bygger på et sosialkonstruktivistisk perspektiv, ofte forblir ved en essensialisme der menn og kvinner og antagelsen om at maskulinitet tilhører menn og femininitet tilhører kvinner, underbygger analysen. Alvesson og Billing (2009) påpeker tilsvarende: «... gender researchers with the best intention should be aware of this and be careful of not acting in a conservative way through dividing up the world in men and women» (Alvesson & Billing, 2009, s. 222).

3.3.3 «Mannemakt» som strukturell undertrykkelse

Ifølge Beasley (2013) har kritiske maskulinitetsstudier eller pro-feministiske studier i stor grad involvert seg i makro-strukturelle analyser, der makt beskrives som strukturell undertrykkelse, «utført» av subjekter. «Masculinity studies remains largely modernist in approach and has only recently entered the fraught debates associated with challenges to this modernist frame of reference that are now almost ‘old hat’ in feminist and sexuality theorizing» (Beasley, 2013, s. 114). Pro-feministiske studier kritiseres altså for å forstå makt som noe menn hele tiden forsøker å tilkjempe seg, som om «mannemakt» er og blir et hegemonisk og villet prosjekt (Messerschmidt, 2016). Tilsvarende påpeker Johansson (2008) at Connells teori låser fast en stereotyp under- og overordningsproblematikk som gjør det vanskelig for mer foranderlige bilder av menn og maskulinitet(er) å vokse frem. Til tross for at Connell anerkjenner individets handlingsmuligheter, er det et potensial for endring kun gjennom en konstant kamp om makt. På denne måten reduseres individets handling til et ønske om eller en søken etter materielle fordeler. Hegemoniet blir en teknikk menn utfører for å opprettholde en patriarkalsk sosial orden. I dette kan det leses inn en form for intensjonalitet (Messerschmidt, 2016). Ifølge Ekenstam (2006) kan opprettholdelsen av kjønnsordenen like mye handle om menns redsel for å falle. Her viser Ekenstam blant annet til Michael Kimmel, som i sin historiske beskrivelse av nordamerikansk mannlighet mener å se at mannlighet for mannen selv i mindre grad synes å handle om driften til å dominere, og mer om redsel for at andre skal kontrollere deres liv. Ifølge Berggren (2014) er menns makt sammenflettet med bestemte historier, erfaringer og kroppslige utførelsesformer. Berggren hevder derfor det er nødvendig å anerkjenne menns historier og hvordan det er å leve med maskulinitet, ikke som rasjonelle individer, men som bærere av «... embodied lived experience» (Berggren, 2014, s. 243). Ifølge Berggren har Seidlers arbeider gitt oss noen av

³⁶ Herz og Johansson (2011) peker her på at det er viktig å forstå skillet mellom kjønn på et strukturelt nivå, og kjønn på subjektnivå, samt at disse nivåene hele tiden samspiller.

de beste illustrasjonene på hvordan ulike maskuline «kulter» har bidratt til å strukturere det ordinære hverdagslivet til vestlige menn. Berggren mener at Seidler gjennom sitt fokus får frem både hvordan menn har blitt konfrontert med kulturelle ideer om maskulinitet, hvordan språk forhindrer menn i å sette ord på erfaringer og følelser på en mer frigjørende måte, og også at menn ikke kun styres av diskurser, men også har en «... singular existence of their own» (Berggren, 2014, s. 242).

Den norske mannsforskeren Øystein Gullvåg Holter peker også på at teorien om hegemonisk maskulinitet (HM) ikke alltid er like enkel å anvende:

Even in the new and more sophisticated version, HM remains a somehow slippery subject. It is still not always clear if HM is gender inequality, or just the legitimation of gender inequality. It slips back and forth. This tendency increases whenever HM behaves like a «cover all» type of theory, and it behaves that way as long as an independent theorizing of gender in/equality as a dimension in its own right is missing (Holter, 2016, s. 128).

Ifølge Holter kan ikke kjønnskamp reduseres til en dualistisk konflikt mellom kvinner og menn, men må bli forstått som et objektivt «sted» av komplekse relasjoner mellom ulike kjønn og kjønnede fraksjoner (Holter, 2009, s. 143). Hegemoniet blir ikke til som et resultat av dominans, men som et resultat av kompromisser og universalitet (Holter, 2009).

Universalitet og generalisert legitimitet er essensielt for hegemoniet, ifølge Holter. Hegemoni er ifølge Holter ikke en superstruktur eller overordnet kraft, men en motsetningsfylt enhet. Hegemoni er altså ikke et produkt av en form for maskulinitet eller en klasse av menn, men av ulike typer, former for klasser og også fraksjoner av kvinner som også involverer feminitet. Ifølge Holter er det altså flere krefter som er involvert i hegemoniet. Det er «... the rules of the game» og ikke «... surplus-power» som bidrar til opprettholdelse (Holter, 2009, s. 144). Holter stiller opp en alternativ modell der hegemonisk maskulinitet baseres på en materiell dimensjon, og ikke på en maktdimensjon slik Connell i hovedsak gjør. Dette for å forstå hvordan kjønn skapes og hvordan makt reproduseres. Hegemonisk maskulinitet må ifølge Holter åpnes opp og inkludere materialitet, økonomi og symbolsk kontekst, og legger til grunn at vi også må ha fokus på kontekst utover kjønn: «Indirect and gender-neutral gender stratification is not sufficiently recognized; masculinities are still not fully placed in context» (Holter, 2016, s. 130). I dette peker Holter på at forskning om kjønn og makt må ta hensyn til hvordan kjønn struktureres i en videre forstand (Holter, 2009, s. 139). Dette

begrunner han blant annet med at Connells modell ikke lenger passer for norske forhold, der vi er vitne til en økende grad av likestilling og det Holter omtaler som inkluderende likestilte menn. Hvis kjønn primært var knyttet til makt, ville vi ha sett mer motstand mot likestilling (i Norge), ifølge Holter (2009).

Jeg har i avsnittene over forsøkt å synliggjøre det som av ulike forskere har blitt påpekt å være utfordrende ved Connells teori. Som vi ser, er kritikken av Connells teori om hegemonisk maskulinitet omfattende. I noen grad handler dette om hvordan teorien har blitt anvendt, som Connell og Messerschmidt (2005) også påpeker: «Some of the ambiguities that annoy critics stem from the varied uses that the concept has found and the ways it has been inflected in response to new contexts» (Connell & Messerschmidt, 2005, s. 854). Som beskrevet i kapittel 1 var det opprinnelige formålet med denne avhandlingen å undersøke *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*. Ettersom jeg så tidlig i avhandlingsarbeidet «støtte på» maskulinitet som en form for kulturelt definert ideal i idrettsorganisasjonen, bestemte jeg meg for at problematikken for denne avhandlingen skulle være å utforske, synliggjøre og avdekke hvordan maskulinitet er innvevd i det som skjer og gjøres i idrettsorganisasjonen. For å utvikle et rammeverk som kunne guide en slik utforskning, gikk jeg til Connells teori om hegemonisk maskulinitet. Samfunnsvitenskapelige teorier er som all menneskelig handling situert i en sosial kontekst og vokser til som et resultat av spesielle intellektuelle og praktiske problemer (Flyvbjerg, 2006). Disse teoriene krever gjerne fornyelse, noe Connell og Messerschmidt har erkjent. Connell og Messerschmidt (2005) hevder selv at deres rekonseptualisering av teorien har relevans for samtidens analyser av kjønn. Jeg går i denne avhandlingen ikke inn i noen diskusjon om «hva som er rett eller galt», men konstaterer at det er ulike og til dels motsetningsfylte tilnæringer til teoretisering om menn, maskulinitet(er) og identitet, og til hvordan man forstår hvordan menns makt reproduseres og opprettholdes. Et poeng jeg likevel tar med meg, og som ovennevnte kritikk av Connells teori også understøtter, er den problematiske sammenkoblingen fysiske menn og maskulinitet. Jeg vil også ta med meg det som har blitt anført av kritikk mot Connells maktperspektiv. For å klargjøre min tilnærming til maskulinitet setter jeg i neste avsnitt Connells teori i dialog med institusjonell etnografi. Dette er et grep jeg mener kan bidra til å forløse noen av utfordringene Connells teori har blitt kritisert for.

3.4 Maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi

På tross av at maskulinitet som analytisk begrep i hovedsak har blitt anvendt for å forstå menns posisjoner i kjønnsordenen, argumenterer jeg i denne delen av kapittelet for at det i en idrettsorganisasjonskontekst er nyttig å frigjøre begrepet fra menns fysiske kropper. Dette til tross for at det i all hovedsak har vært menn som har satt sitt preg på organisasjonen, og dermed har lagt sterke føringer på organisasjonens mer uforanderlige «spilleregler», institusjonaliserte praksiser- og tenke og væremåter. Jeg argumenterer her for at vi i en idrettsorganisasjonskontekst alternativt kan konseptualisere maskulinitet som en objektiverende styringslogikk som mennesker gjennom koordinert aktivitet bidrar til å opprettholde og reproducere. Et rammeverk som peker på at det finnes karakteristiske former for styring i den idrettsorganisasjonskonteksten som regulerer og gir retning til det toppledere gjør, som former arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser, tenke- og væremåter, men som likevel gir et inntrykk av nøytralitet i organisasjonen. I dette ligger det også en kritikk av Connells forståelse av makt. Poengene jeg tar opp under de neste punktene, er et resultat av min gjennomgang av ulike teoretiske tilnærminger til maskulinitet, men også kontakten jeg har hatt med forskningsfeltet (intervjuer og deltagende observasjon) under arbeidet med denne avhandlingen. Min valgte tilnærming til maskulinitet er altså et resultat av en dialogisk prosess mellom meg som forsker, forskningslitteraturen, og feltet jeg utforsker. Målet har ikke vært å utvikle en ny teori, men å utmeisle noen poenger som kan føre til en mer relevant forskningspraksis (Flintoff & Fitzgerald, 2012), gitt av konteksten jeg forsker i. Jeg starter under punkt 3.4.1 med å utforske det som skiller Connells tilnærming til maskulinitet, fra en tilnærming til maskulinitet inspirert av institusjonell etnografi. Under punkt 3.4.2 utmeisler jeg så mine poenger ytterligere, for så å oppsummere dette kapittelet under punkt 3.5.

3.4.1 Connell versus Smith

Connells utgangspunkt representerer på lik linje med Smith en opposisjon til konvensjonell samfunnsteori, som ofte ignorerer kjønn som et organiserende prinsipp i samfunnet i stort, og i virksomheter og i organisasjoner. Både Smith og Connell forankrer sin forståelse av kjønn i måten vestlige kapitalistiske samfunnet organiseres, forankret i den reproduktive dikotomien. Gitt av en slik organisering hevder både Smith og Connell at menn som gruppe har hatt anledning til å definere og sette premissene for en hel rekke samfunnsarenaer. Som vi så i kapittel 2 er Smith eksplisitt opptatt av at dette også gjelder kunnskapsproduksjon. Ifølge Smith er det hun omtaler som *styrings sosiologi*, objektiverende i sin form – en sosiologi

utfordret med utgangspunkt i menns sosiale posisjon, erfaringer, interesser og perspektiver på verden (Lund & Nilsen, 2020, s. 3; Smith, 1990, s. 14). Ser vi til Connell, problematiseres ikke dette poenget. Connells teori om hegemonisk maskulinitet er snarere en type teori, Smith ville stilt seg fundamentalt kritisk til. Tilsvarende ville hun stilt seg kritisk til Connells rekonsptualisering av teorien. Å beskrive et fenomen som *forretningsmaskulinitet*, er et eksempel på det Smith ville har omtalt som en objektiverende form for kunnskapsproduksjon, fordi grensen mellom forskerens narrativ (forretningsmaskulinitet) og forskningssubjektets narrativ (hans eller hennes virksomhetskunnskap og erfaringer), blir tilslørt. Poenget for Smith er som vi har sett, å starte i menneskers erfaringer som et «entry point» for å oppdage «... the social in people's actual doings» (Smith, 2005, s. 55). I stedet for å konseptualisere et fenomen som *forretningsmaskulinitet* ville man i en institusjonell etnografisk undersøkelse snakke med et utvalg menn (og kvinner) som gitt av noen utvalgte kriterier (eks. gjennomsnittsinntekt eller yrkestilknytning), kunne betraktes som «forretningsmenn(esker)». For derfra, med utgangspunkt i disse forretningsmennenes- og kvinnenes ståsted forsøke å utforske om maskulinitet gjør noe, aktiveres og/eller leves på måter som har en generaliserende effekt på menneskers liv. Inspirert av institusjonell etnografi kunne inngangsspørsmålet her ha vært: om og eventuelt hvordan maskulinitet som kulturelt definert ideal trer inn og koordinerer disse «forretningsmennenes» hverdag, liv og erfaringer. Poenget ville altså ha vært å utforske om og eventuelt hvordan maskulinitet som et kulturelt definert ideal, gjør noe med hvordan disse «forretningsmennene» orienterer seg og gjør sine liv. En tilnærming som ville ha hensyntatt at distinksjonen menn/maskulin, kvinner/feminin også er en sosial konstruksjon. Resultatet kunne ha vært at disse forretningsmennene- og kvinnene veldig kategorisk levde opp til typiske maskuline «krav», men resultatet kunne også ha vært at vi fant en ambivalens, alternative subjektposisjoner, skjæringspunkter eller komplementaritet i hvordan disse forretningsmennene- og kvinnene konstruerte en slik «rolle».

Hearn (2004) stiller spørsmål ved nytten av Connells teori og hevder at det kanskje er like greit å bruke begrepet *menn* og heller snakke om menns praksiser, menns liv, menns handlinger, menns følelser, forestillinger om menn og menns hegemoni, for med dette som utgangspunkt dekonstruere de tatt for gitte, aksepterte og dominerende måter å konstruere maskulinitet på. Her tar Hearn for gitt, på lik linje med Connell, at maskulinitet er noe som «tilhører» menn. Som jeg presenterte i kapittel 1, oppdaget jeg det jeg til nå har omtalt som et kulturelt definert ideal, i møte med de relativt ferske kvinnelige topplederne. Det var altså den

virksomhetskunnskapen jeg fikk innsikt i, i de første intervjuene, som gjorde meg oppmerksom på at maskulinitet var innvevd i det disse kvinnene sa og gjorde. Jeg tolket dette som at de relativt ferske kvinnelige topplederne forholdt seg til en kulturelt ideal som primært satte dem i stand til å manøvrere og konkurrere på det som tidligere var middelklassemannens premisser. De unge kvinnelige lederne jeg intervjuet, reflekterte på flere måter «... the historical domination of men and their experiences» (Alvesson & Billing, 2009), som ikke var synlig for dem selv. Den maskuline logikken fremsto både som abstrakt og nøytral, innebygd i det kvinnene sa og gjorde. Gjøre-dataene jeg fikk tilgang til i intervjuene med disse kvinnene, ga meg med andre ord en inngang til å forstå mer av makt og styring i idrettsorganisasjonen. Ifølge Alvesson og Billing (2009) har maskulinitet gjerne blitt forstått som et individuelt «tegn» eller som en symbolikk «... referring to a man» (Alvesson & Billing, 2009, s. 74). Dette er som vi har sett, også noe Connells teori om hegemonisk maskulinitet har blitt kritisert for å bidra til å reproducere. Alvesson og Billing (2009) foreslår at vi må relatere konseptet maskulinitet (og feminitet) mer løselig: «... and apply them to both sexes and also to 'non' sexual phenomena» (Alvesson & Billing, 2009, s. 74), av den grunn at såkalte maskuline verdier, slik som individualisme, aggresjon, konkurranse etc. ikke lenger er noe menn i dag har monopol på. På denne måten gjør vi det både akseptabelt og viktig å bruke konseptet maskulinitet (og feminitet) for å beskrive «... cultural beliefs without connecting these very closely to men and women» (Alvesson & Billing, 2009, s. 74). Maskulinitet er altså ikke et sett av egenskaper, atferd eller roller vi kun kan forbinde med menn. At vi vil kunne finne det igjen, skal ikke underslås: «... males do not exhibit and 'know' masculinity at some predetermined and biological level, but come to learn what it means to be male and man in their particular social setting» (Whitehead, 2016, s. 442). Mitt poeng er at dette også vil kunne gjelde kvinner. At kvinner lærer seg en kodeks i en gitt kontekst, som er formet i fortid, forankret i en rasjonell og regulerende maskulinitet. Samtalene med de relativt ferske kvinnelige lederne antydde også dette.

Hvis vi kun fokuserer på mannekropper og menns makt i organisasjoner, vil vi ifølge Alvesson og Billing (2009) kunne miste av syne viktige formative relasjoner – formative relasjoner som ikke lenger vises gjennom kropp eller rene kjønnede maktspill. I kontrast til annen standpunktteori fremhever Smith at hennes poeng ikke er å starte med kategorier som kjønn, klasse eller etnisk opprinnelse, men å starte i konkrete erfaringer. Smiths standpunktteori identifiserer ikke en determinert posisjon, heller ikke kategorier av posisjoner i samfunnet (Appelrouth & Edles, 2016). Smith understreker at poenget er at det ikke er

kvinner (eller menns) ståsted og erfaringer hun i seg er opptatt av, «... rather the idea is to develop inquiry into the social relations in which that experience is embedded, making visible how it is put together and organized in and by a larger complex of relations (including those of ruling and economy)» (Smith, 1993, s. 84). Med dette tilnærmer Smith seg makt og styring på en annen måte enn det Connell gjør. I kontrast til Connell anlegger ikke Smith et perspektiv der hun på forhånd har «bestemt» seg for hvilke strukturer/makrorelasjoner som bidrar til å reproducere og opprettholde menns makt. Istedenfor å introdusere eller beskrive et sett strukturer slik Connell gjør, foreslår Smith at forskeren oppgave er å synliggjøre og avdekke styringsrelasjoner, det vil si forhold som organiserer og regulerer menneskers liv som er nedfelt i institusjonelle ordninger, slik som diskurser og normer, konsepter, regler, reguleringer og lovgivning og dokumenter og skjemaer, som former den lokale aktiviteten og som koordinerer menneskelig aktivitet på tvers av tid og rom (Lund & Nilsen, 2020). Ifølge Smith blir «strukturer» først virksomme gjennom koordinert aktivitet. Det er derfor aktiviteten, eller praksis i en gitt kontekst man skal ta utgangspunkt i. Poenget er ikke, at de sosiale fenomenene Connell beskriver ikke eksisterer, men at disse sosiale fenomenene må oppdages, gitt av den helt unike konteksten som utforskes, der faktiske mennesker gjør sine aktiviteter.

Gitt av de nevnte intervjuene med de relativt ferske kvinnelige topplederne vil jeg hevde at en mer relevant inngang til å forstå hvordan makt og styring gjøres, koordineres og opprettholdes, vil være å behandle maskulinitet som en objektiviserende kunnskaps- og bevisstetsform som har slått dype røtter i mennesker og i organisasjoner. Maskulinitet er derfor ikke kun, slik Smith foreslår, en kjønnnet subtekst. Maskulinitet kan også betraktes som en styringsrelasjon som representerer gjentakende mønstre av materielle, diskursive og symbolske prosesser som aktiviseres i en gitt kontekst, og som har en tendens til å overskride tid og rom, og dermed også begrense menneskelig handling på bestemte måter. Maskulinitet som en kjønnnet styringslogikk forblir, slik jeg forstår det, en kjønnnet styringslogikk på grunn av menneskers (uavhengig av kjønn) koordinerte praksis. Det er altså et type *arbeid* som er involvert i at idealet opprettholdes og reproduces. I lys av dette er maskulinitet ikke noe som kan knyttes til menns identitet, kropp, eller struktur, men «noe» som kan spores i det mennesker gjør, i prosesser i organisasjoner. Lorentzen (2006) peker på at det er mindre grunn til å karakterisere det menn og kvinner gjør i form av kjønnete adjektiver og karaktertypologier, når de gjør de samme tingene. Jeg vil mene at det fortsatt er et behov for å ta i bruk maskulinitet/feminitet, fordi dette vil bidra til å synliggjøre at det fortsatt er en

maktdimensjon i dette. Denne maktdimensjonen knyttes derimot ikke til bestemte subjektposisjoner som styring og makt stråler ut fra. Snarere forstår jeg maktdimensjonen i dette som integrert i alle former for sosial samhandling, som koordineres og organiseres sosialt, som mennesker uavhengig av kjønn bidrar til å opprettholde og reproducere. Holter (2009) peker på at vi for å forstå hvordan makt forblir konsentrert på noens hender, må «lete etter» universalitet og generalisert legitimitet. Ifølge Holter blir hegemoni ikke til som et resultat av dominans (som stråler ut fra den enkelte mann), men som et resultat av kompromisser og universalitet. Et perspektiv som skal hjelpe oss i å forstå hvordan styring og makt reprodukeres, må derfor inkludere mer enn en over- underordningsproblematikk. Ifølge Holter er det som vi har sett, «... *the rules of the game*» og ikke «... *surplus-power*» som bidrar til at menns makt opprettholdes (Holter, 2009, s. 144). En slik tilnærming støtter også oppunder Connells tidlige forståelse av maskulinitet, der hun beskriver maskulinitet ikke kun som en idé i menns hoder eller en personlig identitet, men som «... *extended in the world, merged in organized social relations*» (Connell, 1995, s. 29).

I det jeg har valgt å omtale som «kjønnsnøytral idrettsorganisasjonsforskning» i kapittel 1, beskrives idrettsorganisasjonen som en nøkkelinstitusjon som har et sett spilleregler som skiller seg fra andre nøkkelinstitusjoner (Gammelsæter, 2016). Disse spillereglene er både foranderlige og stabile. De mer stabile og/eller varige spillereglene har Gammelsæter (2016) omtalt som «logikker, som viser til at det i idrettsorganisasjonen har etablert seg et sett verdier, antagelser, og institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter. Gitt av de ovennevnte refleksjonene vil jeg hevde at det er et poeng å regne inn at disse logikkene preges av et maskulint kulturelt ideal. For aktivt å relatere meg til den «kjønnsnøytrale idrettsorganisasjonsforskningen», men også for å beholde meningsinnholdet i Smiths konsept *styringsrelasjoner*, legger jeg til grunn at det som for meg fremsto som en karakteristisk form for organisering av den idrettsorganisasjoniske hverdagen, også kan beskrives som en objektiverende styringslogikk.

Ved å konseptualisere maskulinitet som en styringslogikk åpner vi opp for å utforske (og ikke på forhånd avgjøre) om og hvordan denne logikken materialiserer seg og kommer til uttrykk i en idrettsorganisasjonisk kontekst. Det handler ikke om en form for intensjonalitet, der «mannemakt» er og blir et hegemonisk og villet prosjekt (Messerschmidt, 2016), men om et arbeid som koordineres i en kontekst som støtter oppunder institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter, formet i fortid. Tar vi ikke utgangspunkt i aktualiteter i enkeltmenneskers liv, men i en predefinert forståelse av maskulinitet, vil dette, det toppledere

faktisk gjør, fort bli selektivt representert, «... as it conforms to the conceptual; the conceptual becomes the dominant mode of interpreting the resulting selection» (Smith, 2005, s. 54). Poenget er altså, med utgangspunkt i menneskers kunnskap om den virksomheten de er en del av, å gripe de objektiverende kunnskapsformene som veves inn i menneskers *arbeid* og hverdagspraksis. Det endelige målet vil da være å finne ut om en maskulin kjønnstyringslogikk gjør noe, og i så fall hva, men også å utforske hvordan denne logikken organiserer handlinger og kunnskap og hvordan den aktiveres, og om den får/har en generaliserende effekt. Ved å sette søkelys på menneskers arbeid og virksomhetskunnskap, fra der de står i hverdagen, vil vi med en slik tilnærming også få kunnskap om hvordan kvinner forholder seg eller medvirker til å opprettholde institusjonaliserte praksiser formet i fortid. Vi vil også kunne få kunnskap om hvorvidt denne logikken gjøres på en konsistent eller fastlagt måte, eller motsatt, om kvinner og menn forholder seg til logikken på en ambivalent eller inkonsistent måte. Som Ashe konkluderer med i boka «The New Politics of Masculinity», har «... profeminism often falls short of its goal because strategies used to deconstruct masculinity frequently reify gender identities» (Ashe, 2007). Jeg vil hevde at en tilnærming til maskulinitet som her foreslås, vil kunne bøte på denne svakheten. Basert på sammenstillingen og diskusjonen i dette avsnittet, vil jeg under neste punkt demonstrere hvordan jeg, med utgangspunkt i feltet jeg har gått inn i, vil utforske, synliggjøre og avdekke om og hvordan en maskulinitet kjønnstyringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen. En logikk som mennesker (uavhengig av kjønn) aktivt, uten selv å være dette bevisst, gjennom koordinert aktivitet, bidrar til å reprodusere og opprettholde.

3.4.2 Teori versus utforskningsmetodologi

Institusjonell etnografi er en sosiologi *for* mennesker, ikke *om* mennesker (Smith, 2005), og handler om å lokalisere maktforhold i det sosiale hverdagslivet³⁷, som impliserer en nøyaktig oppmerksomhet mot prosesser og relasjoner som fører til en bestemt praksis. Å gjøre en institusjonell etnografisk undersøkelse innebærer en forpliktelse til å lære fra det faktiske, snarere enn fra det konseptuelle: «Learning from actualities means treating them as existing beyond what the researcher already knows how to think and utter» (Smith, 2005, s. 57). Jeg

³⁷ Etter hva jeg har kunnet søke opp, har institusjonell etnografi ikke blitt anvendt i forskning om kjønnsrett og likestilling i idrettsorganisasjoner. Jeg har notert meg én artikkel, «Leaving the comfort zone: utilizing institutional ethnography in sport for development and peace research», av McSweeney og van Luijk (2019), men denne tar ikke opp kjønnsrett og likestilling.

tok i utgangspunktet institusjonell etnografi i bruk for å utforske fra topplederens ståsted *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*. Institusjonell etnografi representerer på denne måten et analytisk rammeverk som ser lokale forhold, det toppledere gjør, diskurser og ideologier i sammenheng. Som presisert over var det intervjuene med de relativt ferske kvinnelige topplederne som ga meg et behov for et rammeverk som ikke var heftet til biologiske kropp (kvinne eller mann), men som kan bidra til å belyse menneskers koordinerte handlinger som i hverdagen ikke er umiddelbart er tilgjengelige eller synlige for dem selv (Smith, 1999, s. 46). Jeg har i denne forbindelse argumentert for at maskulinitet som teoretisk konsept må kobles av kropp, og mer forstås i retning av Smiths begrep objektiverende styringsrelasjoner, som viser til at jeg forstår maskulinitet som en allmenn bevissthets- og kunnskapsform, et dominerende syn vi gjennom koordinert aktivitet bidrar til å opprettholde og reproducere. Det jeg ønsker med å bringe inn Smiths forståelse av objektiverende styringsrelasjoner, er i hovedsak å frigjøre begrepet maskulinitet fra bestemte kropp (mannekropp). I lys av de ovennevnte diskusjonene har jeg derfor konseptualisert maskulinitet som en objektiverende styringslogikk som gjennomsyrrer organisasjoner, virksomheter og institusjoner, men på ulike måter, med ulik styrke og som preges ulikt av hierarkiske mønstre. Jeg forstår maskulinitet som en objektiverende bevissthets- og kunnskapsform, eller som Holter (2009) formulerer det: som et *spilletts gang*. Om og hvordan dette materialiserer seg i hverdagen, må derimot utforskes, fordi det vil kunne variere betydelig, ikke bare mellom ulike samfunn og kulturer, men også mellom virksomheter og organisasjoner (offentlige som private). Vi kan derfor se for oss at enkelte virksomheter og organisasjoner, har kommet kortere eller lengre med å ta en form for «oppgjør» med en logikk, formet i fortid. Under vil jeg forsøke å vise hvordan Maier (1997) kontrasterende organisasjonsmodell kan guide oss i en slik utforskning – et rammeverk som gir oss en mulighet til å inkludere et mangfold av erfaringer, også på tvers av kjønnsbinære posisjoner.

I artikkelen «*Gender Equity, Organizational Transformation and Challenger*» fra 1997 utforsker Mark Maier konsekvensene av det han omtaler som et maskulint organisasjonsetos ofte blir tatt for gitt. Maier utforsker, med dette som utgangspunkt, hvordan Challengerulykken kunne skje, og legger til grunn at organisasjoner forankret i det han beskriver som «*corporate masculinity*» vil være dysfunksjonelle fordi slike organisasjoner preges av en etikk der «rights», altså rettigheter dominerer (Maier, 1997, s. 945). Maier kontrasterer denne organisasjonsetosen mot en organisasjonsetos preget av «care», altså omsorg, som han

forbinder med organisasjoner som er androgynt kjønn. Maiers modell bygger blant annet på Carol Gilligans bok «In a different voice», der Gilligan utfordrer Kolbergs teori om utviklingsstadier i barns moralske utvikling³⁸. I boka stiller Gilligan spørsmål ved hvorfor menn har skapt en kultur som i stort kan forbindes med så mye ubehag. Hun svarer dette ut ved å peke på at gutter lærer å definere seg selv ved separasjon, eller bruk av «jeg»-utsagn, og av den grunn utvikler et moralsk kompass der de ser på seg selv som autonome og uavhengige, mens jenter lærer å definere seg selv ved avhengighet, og av den grunn utvikler et moralsk kompass der de ser på seg selv som knyttet til et nettverk av hele mennesker. Som en følge av dette blir rettigheter (*rights*), ifølge Gilligan det ultimate moralske målet for menn, mens omsorg (*care*) blir det ultimate moralske målet for kvinner, eller som Gilligan selv formulerer: det ene kjønn blir «jordet i separasjon», det andre blir «jordet i forbindelse» (Gilligan, 1998, s. xxvi). Den alternative stemmen Gilligan skriver frem i «In a different voice», er³⁹:

... a voice that insists on staying in connection and most centrally staying in connection with women, so that psychological separation which have long been justified in the name of autonomy, selfhood, and freedom no longer appear as the 'sine qua non' of human development but as a human problem (Gilligan, 1998, s. xiii).

Maiers modell springer som nevnt ut av Gilligans teori, der han legger til grunn at organisasjoner preget av rettighetsetikk (*ethic of rights*), er kjønn maskulint, mens organisasjoner preget av omsorgsetikk (*ethic of care*), er kjønn androgynt. Som jeg vil komme tilbake til i kapittel 4, vil jeg i analysen av datamaterialet pakke ut om og hvordan en maskulin kjønn styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen, i lys av Maiers modell. Jeg tar ikke for meg alle dimensjonene i Maiers modell, men gjør bruk av de dimensjonene jeg opplever som relevante, gitt av mine samtaler med toppledere i idrettsorganisasjonen.

³⁸ Gilligans utgangspunkt for kritikken er at Kolbergs teori kun bygget på data innhentet ved å snakke med gutter og menn (Gilligan, 1998).

³⁹ Ifølge Malterud (2002) har Gilligan fått mye uberettiget kritikk for å være essensialistisk og gynosentristisk. Malterud peker på at den som leser «In a different voice» nøye, vil oppdage at Gilligan er «... nyansert, ikke dikotomisk og universell, og gir intet grunnlag for å oppfatte forskjellene som definitive. Gilligans forståelse er at forskjeller mellom kvinner og menn i hovedsak skyldes ulik sosialisering» (Malterud, 2002, s. 2627). Jeg reserverer meg fra det i Gilligans teori som kan tolkes som essensialisme, og legger til grunn at sosialiseringsmønstre i dag må forstås mer nyansert. Enkelt sagt har vi andre forventninger til jenter/kvinner og gutter/menn i dag, enn vi hadde for noen generasjoner siden.

Maiers kontrasterende organisasjonsmodell*

	Ethic of rights	Ethic of care
Gender association	Masculine	Androgynous
Social work/view of participation	Autonomous, separate, independent individuals	Interdependent webs among whole persons
Driving social force	Competition, winning	Cooperation, compromise
Moral problem	Conflict of rights between separate individuals; Dissent = «Disloyalty»	Conflict of responsibilities in network of relationships; Dissent = «Loyal Opposition»
Moral goals	Fairness; Impartiality; Maintenance of rules; Consistency	Avoid harm; Maintenance of relationships; Flexibility - responsiveness
Responsibility	Restrain from interference; Uphold universal standards	Active response to others; Promote appreciation of differences
Values caring	Rights, duties, fairness, due process, equal protection: Result-focused	Harmony, empathy, community, responsiveness, integration: Process-focused
Reasoning	Formal, abstract, «objective» Linear – stressing logic and rationality	Personal, contextual, «subjective» Circular (Reciprocal, Mutual) - stressing intuition and feeling
Guiding philosophy	Hierarchy, respect for authority; Domination	Heterarchy, egalitarianism Partnership
Organizational metaphors	Pyramid – hierarchy; Mechanistic/parts	Web – network; Organic/whole
Key strategies	Command and control; Intimidate; force	Facilitate and empower; Embrace common vision

*Gender Equity, Organizational Transformation and Challenger, tabell III, s. 949.

Jeg har latt meg inspirere av Maiers modell og forsøker gjennom bruk av denne modellen å utforske om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk, materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Som vi ser over, kan dette også inkludere uformelle praksiser, normer og arbeidsmønstre.

Et poeng som også gjerne vies oppmerksomhet i den kritiske kjønnsforskningen, er at det maskuline i den nevnte kjønnsordenen, tillegges større betydning enn det feminine. Det såkalte fallossentriske eller androsentriske perspektivet beskrives i denne tradisjonen som iboende den sosiale kjønnsordenen som preger både samfunn og samfunnsutviklingen. I lys av dette perspektivet blir ikke kvinner nødvendigvis ekskludert, men blir målt (og måler seg

selv) på bakgrunn av såkalte maskuline standarder. Ifølge Kimmel (1994) blir maskulinitet sett på som antitesen til femininitet: «The notion of anti-femininity lies at the heart of contemporary and historical conceptions of manhood, so that masculinity is defined more by who one is not, rather than who one is» (Kimmel, 1994, s. 126). Calàs og Smircich (1991) peker på at en maskulin standard for ledelse vil kunne føre til at det kun er menn som kan bli ledere, fordi symbolene og metaforene som brukes, er basert på maskulinitet, en mannlig definisjon av femininitet, samt en orden basert på mannlig dominans og undertrykkelse av kvinner. I lys av institusjonell etnografi er både Kimmels og Calàs og Smircichs påstander noe som må utforskes. Det vil her være nødvendig å se etter om det toppedere gjør, i den idrettsorganisatoriske hverdagen, bidrar til å opprettholde eller bestride verdien av det maskuline over det feminine, og dermed enten forsterker eller utfordrer det de gjør, og det de tar for gitt. Med en slik tilnærming kan vi få innsikt i organiserende og regulerende prosesser som produserer og rettferdiggjør tildeling av ressurser, informasjon og muligheter i idrettsorganisasjonen. Dette kan være normer for hvordan arbeid skal utføres, og hva slags relasjoner som kreves for å gjøre det, fordeling av roller og ansvar, informasjonen folk får om hvordan du kan avansere i organisasjonen, og organisasjonens stilltiende kriterier for kompetanse, engasjement og hvorvidt «du passer inn» eller ikke (Ely & Meyerson, 2000b). Om disse praksisene implisitt eller eksplisitt legger en høyere verdi på det prototype maskuline, må undersøkes empirisk. Institusjonell etnografi tilbyr et verktøy for å utforske hvordan det lokale og trans-lokale er koblet, og hvordan prosesser og prosedyrer i organisasjonen eventuelt er kjønnet. Det er dette som er mitt fokus i denne avhandlingen.

3.5 Oppsummerende kommentarer

I dette kapitlet har jeg gjort rede for hvordan jeg har kommet frem til å konseptualisere maskulinitet som en kjønnet styringslogikk. Ved å tilnærme meg feltet jeg utforsker på denne måten, har jeg forsøkt å «... relocate the question of masculinity away from the body» (Beasley, 2015). En maskulin kjønnet styringslogikk refererer ikke til former for dominans, men skal rette vår oppmerksomhet mot «... objectified forms of consciousness and organization, constituted externally to particular people and places, creating and relying on textually based realities» (Smith, 2005, s. 227). Ved å ta utgangspunkt i gjøre-data, frembrakt i intervjuene med toppedere i idrettsorganisasjonen, er mitt mål med tilnærmingen å utforske om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk gjør noe, og i tilfelle hvis, utforske hvordan den organiserer handlinger og kunnskap, hvordan den aktiveres, og om den får/har en generaliserende effekt på mennesker og organisasjoner. Dette bringer analysen vekk fra

toppledere som kroppsliggjorte aktører til «.. the cultural production of their subjectivities and the material production of their lives, including the production/reproduction along gender lines of social structure/ing» (Calás et al., 2014, s. 20). Som jeg påpekte innledningsvis i dette kapitlet har Knoppers et. al. (2019) etterlyst andre teoretiske konsepter for å få grep om hvordan kjønn veves inn i alt som skjer og gjøres i idrettsorganisasjonen. Herunder understreker de at et slikt teoretisk konsept må bygge videre på den kunnskapen vi allerede har, som har vist oss at «... gender and sport governance is a topic that points to a complex assemblage of structures, rules, discourses, power relations and practices that are fragmented and often contradictory» (Knoppers et al., 2019, s. 213). Tilnærmingen jeg har utviklet er et forsøk på å imøtegå en slik utfordring. I tråd med institusjonell etnografi er jeg ikke opptatt av topplerne i seg, men med utgangspunkt i deres virksomhetskunnskap utforske, synliggjøre og avdekke om og hvordan en maskulin kjønnnet styringslogikk virker styrende i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Hovedpoenget er altså å få en dypere innsikt i hva det topplerne gjør, hver dag, har med kjønn å gjøre. Noe som impliserer en nøyaktig oppmerksomhet mot prosesser og relasjoner som fører til en bestemt praksis i organisasjoner. For å kunne gjøre en slik analyse, har jeg blant annet latt meg inspirere av Mark Maiers (1997) kontrasterende organisasjonsmodell. I neste kapittel tar jeg for meg hvordan jeg har gått frem for å utforske problematikken i denne avhandlingen.

Kapittel 4: Institusjonell etnografi – metoder og prosesser

Ideen til et forskningsprosjekt om *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*, fikk jeg mens jeg var ansatt som generalsekretær i Norges Basketballforbund (NBBF). I et møte for generalsekretærer høsten 2016 ble et samlet «korps» av generalsekretærer informert om «tingenes tilstand» av NIFs daværende assisterende generalsekretær, Øystein Dahle. NIF utga den gang årlig en nøkkeltallsrapport, som blant annet ga en oversikt over medlemskap, aktivitetstall og kjønns- og alderssammensetning på de som styrer norsk idrett. Tallenes tale var klar: 82 prosent av de som hadde lederverv i idrettskretser og særforbund, var menn, og 77 prosent av de som hadde administrative lederjobber i tilsvarende organisasjonsledd, var menn (NIF, 2017a). Etter min avgang som generalsekretær våren 2017, intensiverte jeg arbeidet med prosjektskissen, parallelt med at jeg vikarierte som generalsekretær i Norges Klatreforbund (NKF). Jeg var i løpende dialog med NIF om prosjektideen i tiden jeg arbeidet med prosjektskissen, og sommeren 2018 fikk jeg endelig bekreftet finansiell støtte fra KUD, NIF, NHO-idrett (Abelia) og NIH. Min motivasjon for å gå i gang med dette prosjektet har vært et ønske om å bidra med kunnskap som på sikt kan bidra til at idrettsorganisasjonen kan nå sitt mål om å bli en mer likestilt, mangfoldig og sosialt bærekraftig organisasjon. Dette ble også tidlig definert, i avtalen med NIF. Prosjektet skulle ha som tydelig mål «å styrke kunnskapsgrunnlaget om likestilling i idrett og den manglende kjønnsbalansen i ledersjiktet i idretten». Slik er også formålet med denne avhandlingen definert i tildelingsbrevet fra Kulturdepartementet. Prosjektet er et enkeltstående uavhengig forskningsprosjekt motivert av en utfordring jeg ble oppmerksom på, da jeg selv var ansatt som generalsekretær.

4.1 De første stegene i forskningsprosessen

Valget om å anvende institusjonell etnografi ble tatt under tiden jeg arbeidet med prosjektskissen. I et møte med Ulla-Britt Lilleaas⁴⁰ høsten 2017 ble jeg anbefalt å ta en titt på Dorothy Smiths institusjonelle etnografi. Lilleaas hadde selv erfaring med metodologien fra sitt prosjekt om maskulinitetskulturer i det norske forsvaret. Jeg startet ganske raskt etter møtet med Lilleaas å sette meg inn i Dorothy Smiths «Institutional Ethnography. A sociology for people», utgitt i 2005. Min nysgjerrighet ble umiddelbart vekket. Dette var en eksplisitt feministisk tilnærming, med sosial rettferdighet og sosial endring som et uttalt mål. Mye av

⁴⁰ Ulla-Britt Lilleaas ble fra og med våren 2019 også engasjert som biveileder for prosjektet. Lilleaas er professor ved Senter for tverrfaglig kjønnsforskning ved UiO.

det jeg tidligere hadde lært om min rolle som forsker, ble utfordret. Å finne en utforskningsmetodologi som var minst like kompleks, fleksibel og mangefasettert som fenomenet jeg skulle utforske, var befriende. Å skulle tilnærme meg mannsdominansen i toppledersjiktet som noe som gjøres, og koordineres og organiseres sosialt, opplevdes nærmest som radikalt. Institusjonell etnografi var likevel ikke enkelt tilgjengelig. Senhøsten 2018 deltok jeg derfor på et kurs i institusjonell etnografi ved Universitetet i Agder (UiA). Det skulle vise seg å være et godt trekk. Med støtte fra IE-miljøet, og særlig førsteamanuensis ved UiA May-Linda Magnussen, ble jeg trygg på at institusjonell etnografi var en relevant tilnærming å anvende for å utforske *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*. Etter å ha lest meg opp på institusjonell etnografi ble jeg klar over at jeg også trengte en problematikk⁴¹ som kunne «guide» problemet jeg ønsket å utforske. Jeg tok derfor tidlig kontakt med et mindre antall relativt ferske kvinnelige toppledere. Tanken var at jeg fra deres ståsted kunne finne en vei videre. Som tidligere beskrevet ble jeg i disse samtalene raskt oppmerksom på hvordan det disse topplederne sa og gjorde, var knyttet opp til det jeg tidlig i prosessen definerte som ideologisk kode og et kulturelt definert ideal. Noe jeg også fant støtte for i forskningslitteraturen om tematikken. Fra og med dette punktet var jeg fast bestemt på at jeg ønsket å fordype meg i, om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisasjoniske hverdagen. Til grunn for problematikken ligger også, som diskutert i kapittel 3, en klargjøring av mitt ontologiske ståsted. Jeg har her gjort rede for at jeg *ikke* forstår maskulinitet som en attributt ved individet, men som en objektiverende styringslogikk som mennesker gjennom koordinert aktivitet bidrar til å opprettholde og reproducere. Et rammeverk som peker på at det finnes karakteristiske former for styring i den idrettsorganisasjoniske hverdagen som regulerer og gir retning til det toppledere gjør, som former arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser, tenke- og væremåter, men som likevel gir et inntrykk av nøytralitet i organisasjonen. Mannsdominansen i toppledersjiktet forstås som et slags «spilletts gang» som blir til, reproduces og utfordres i spenningsfeltet mellom det lokale og trans-lokale. Det lokale synliggjør hvordan konkrete praksiser gjøres i en gitt tid og et gitt rom, mens det trans-

⁴¹ Som jeg også har beskrevet under punkt 1.5 anvender Smith (2005) termen *problematic* (problematikk) for å lokalisere den diskursive organiseringen av et undersøkelsesområde som er større enn et spesifikt spørsmål eller problem. Man finner sitt spørsmål eller problemer i et felt, (eks. idrettsorganisasjonen), men dette spørsmålet eller problemet veileder ikke retningen undersøkelsen skal ta. Man er derfor også i behov av en problematikk.

lokale synliggjør hvordan de lokale aktivitetene er heftet til sekvenser av handlinger som skjer andre steder og til andre tider.

For å sikre at avhandlingen skulle representere topplederens virksomhetskunnskap og stemmer, og for å sikre et rikt, omfattende og variert materiale, valgte jeg en tredelt tilnærming til dataproduksjonen: intervjuer, deltagende observasjon og analyse av institusjonelle tekster. Etter å ha gjennomført et mindre antall intervjuer med de relativt færre kvinnelige lederne og «landet» problematikken for avhandlingen, valgte jeg å intervjuer et større antall tidligere og nåværende mannlige toppledere⁴². Dette valget tok jeg fordi det i hovedsak har vært menn som har blitt konfrontert med «å gjøre» maskulinitet, men også fordi vi har relativt lite kunnskap om menn som kjønn fra en idrettsorganisasjons kontekst (Dowling, 2021). I tillegg til dette, for nærmere å få innsikt i om og hvordan en maskulin kjønn styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisasjons hverdagen valgte jeg også å intervjuer noen mer erfarne kvinnelige toppledere. Messner (1996) har påpekt at vi mye mer må «studere opp» i maktstrukturene hvis vi fullt ut skal forstå hvordan makt fungerer. «... studying up has the goal of revealing and demystifying the mechanisms of power, identifying their internal contradictions and cleavages so as to inform moments of change» (Messner, 1996, s. 222). Inspirert av Smiths standpunktteori og Messners påpekning bestemte jeg meg derfor for at jeg skulle ta avstand fra der de som har makt og innflytelse til å bidra til å skape en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», står. For ytterligere å få innsikt i praksiser og aktiviteter i den idrettsorganisasjons hverdagen valgte jeg også å gjøre et større antall observasjoner, både av mindre og større møter, av arrangementer og ulike sammenkomster arrangert av NIF og Særforbundenes fellesorganisasjon. Fordi tekster også er en mulig inngang til å forstå det som skjer i organisasjonen på daglig basis, valgte jeg også å sette meg inn i en rekke institusjonelle tekster. Jeg startet opp feltarbeidet kort tid etter at jeg hadde fått godkjent at prosjektet kunne gjennomføres av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Etisk komite ved NIH⁴³. Feltarbeidet ble avsluttet i forbindelse med ekstraordinært Idrettsting i oktober 2021. Datainnsamlingen strakk seg altså over en periode på cirka tre år. I løpet av denne tiden gjennomførte jeg totalt 38 intervjuer og produsert cirka 200 sider observasjonsdata. Jeg satte meg også inn i et stort antall institusjonelle tekster. Arbeidet med avhandlingen har vært

⁴² «Mannlig» og «kvinnelig» viser i avhandlingen ikke til kjønnede egenskaper ved ledere, men blir brukt for å sikre en språklig flyt.

⁴³ Se vedlegg.

formet av repetitive gjøremål, der jeg har alternert mellom dataproduksjon, analyse, og gjennomgang av litteratur og institusjonelle tekster.

Kort om kapitelets struktur. Jeg starter under punkt 4.2 med å belyse de viktigste stegene i metodologien jeg har valgt, og også mitt etiske ståsted. Deretter gjennomgår jeg hvordan jeg har produsert data for avhandlingen, og også mine refleksjoner omkring dilemmaer og utfordringer som har fulgt av dette. Jeg beskriver her hvilke utfordringer jeg har stått ovenfor som deltagende observatør i en organisasjon jeg selv har vært ansatt i. Jeg tar under dette punktet også for meg hvordan det å ha relasjoner (bekjente) og også følelser knyttet til idrettsorganisasjonen og tematikken i stort, kan ha påvirket min innsamling av data. Tilsvarende reflekterer jeg over de ulike subjektposisjonene jeg har tatt utgangspunkt i, for å utforske problematikken for denne avhandlingen. Jeg diskuterer også potensialet for å unngå objektivisering, og beskriver også i detalj empirien/dataen jeg har produsert, og hvordan. Jeg tar så for meg hvordan jeg har identifisert tekst som har bidratt til å knytte de lokale erfaringene med styringsrelasjoner, for så å dokumentere metoden jeg har brukt for å analysere data. Under punkt 4.6 diskuterer jeg dataen kvaliteten og holdbarhet.

4.2 Inn i feltet – et refleksjonsnotat

Jeg har selv både vært frivillig og ansatt i idrettsorganisasjonen gjennom mange år. Det kreves derfor en redegjørelse for min bakgrunn. Min tid i idrettsorganisasjonen inkluderer ett år som ansvarlig for Norges Basketballforbunds (NBBF) «Jenteprosjekt», seks og et halvt år som generalsekretær i samme forbund og ett års vikariat som generalsekretær i Norges Klatreforbund (NKF). Forut for dette var jeg styremedlem i NBBFs forbundsstyre, to år som ordinært styremedlem og nærmere to år som 1. visepresident. Som generalsekretær var jeg involvert i flere tverridrettslige samarbeid i idrettsorganisasjonen, blant annet som leder av en tverridrettslig markedskomite, og som styremedlem i Særforbundenes fellesorganisasjon (SFF). I tillegg til det ovennevnte har jeg av og på vært engasjert på klubbnivå, som leder og trener i basket for barn og ungdom, men også som utøver fra jeg selv var omkring 10 år, og seinere som juniorlandslagsspiller og elitespiller. Idrettsorganisasjonen har altså ikke vært et fremmed felt jeg skulle tre inn i; snarere er jeg både innviet, og kanskje også «innvevd». På lik linje med andre ledere i idrettsorganisasjonen har jeg erfaring fra, og har båret med meg, mer eller mindre bevisste måter å «kunne» og å gjøre ting på. Dette involverer også «ritualer» og rutiner, måter å omgås og å snakke på. Jeg kjenner godt hvordan idrettsorganisasjonen strukturelt er bygget opp, hvordan hverdagen fra innsiden ser ut. I tillegg kjenner jeg et stort

antall mennesker som fortsatt har verv, eller som er eller har vært ansatt i idrettsorganisasjonen. Det er også her verdt å legge til at jeg er samboer med generalsekretæren i Norges Golf forbund, noe som har bidratt til at jeg også på daglig basis får høre om ulike utfordringer min samboer står overfor som leder.

Lenge opplevde jeg idrettsorganisasjonen som et spennende og ikke minst svært givende sted å jobbe. Etter hvert som tiden gikk, fikk jeg derimot også en fornemmelse av at det var noe som ikke helt stemte med egen overbevisning. Etter en svært hektisk oppstart i stillingen som generalsekretær, ble jeg nærmere kjent med andre generalsekretærer, i andre særforbund. Våre etter hvert jevnlige møter førte til at vi med utgangspunkt i en felles opplevd situasjon igangsatte et utviklingsprogram for generalsekretærer. Programmet opplevdes skjellsettende. Jeg fikk endelig et nettverk jeg kunne støtte meg på og rådføre meg med. Vi delte suksesshistorier og utfordringer. Vi hjalp hverandre med å utvikle oss i rollen som ledere, vi delte for å lære av hverandre. Hvordan vi skulle gjøre og utføre generalsekretærrollen, ble et overordnet tema i programmet. Mange av de som deltok i programmet beskrev sin hverdag som betydelig kaotisk, til dels ensom og uforutsigbar. Mange satte ord på at de savnet samtalepartnere, de hadde en følelse av oppgitthet, savnet verktøy for å håndtere ulike situasjoner i arbeidshverdagen, opplevde lite anerkjennelse, savnet kunnskap om hvordan idrettsorganisasjonen fungerte, og opplevde også liten utvikling som ledere⁴⁴. Mine egne erfaringer fra idrettsorganisasjonen er altså av blandet karakter. Å være generalsekretær opplevdes både som givende og krevende. En annen side ved min erfaring fra tiden jeg var leder, er at jeg også var mamma med et relativt stort omsorgsansvar for en liten ungflokk på fire. Å kombinere rollen som leder og mor var krevende. Jeg kjempet med å innrette min jobb som generalsekretær på en måte som også kunne sikre mine barn et minimum av daglig omsorg og oppmerksomhet. I ettertid har jeg reflektert over at jeg ville ha stilt mye sterkere i rollen som leder dersom jeg ikke hadde hatt et ansvar som følger av å ha en stor familie.

Min interesse for kjønns- og maskulinitetsteori er datert langt tilbake i tid. Allerede som fersk student ved Institutt for sosiologi ved Universitetet i Oslo (UiO), tilbake til 1996 ble jeg oppmerksom på kritiske studier om menn og maskuliniteter. Et perspektiv jeg anvendte i min hovedfagsoppgave om konstruksjoner av farskap i to generasjoner menn, avlevert ved UiO i 2001. Jeg har alltid grublet og til dels latt meg provosere av essensialistiske forståelser av kjønn. Dette avhandlingsarbeidet har gjort meg ytterligere bevisst på dette. Min levde

⁴⁴ I tingperioden (2015 – 2019) var det nært opptil halvparten av alle generalsekretærer (54 i antall) som sluttet (Hanssen, 2021).

erfaring som utpreget konkurransemenneske, at jeg er «tøff» og i mange henseender uavhengig, har tvunget meg til å reflektere over kjønnskategoriene. Erkjennelsen av at maskulinitet ikke kan forstås som en attributt ved individet, men som en form for ideologisk kode som også har formet mitt eget liv, etablerte seg altså tidlig. I tiden jeg var ansatt som generalsekretær, reflekterte jeg lite over at idrettsorganisasjonen var kjønnet på en helt spesiell måte. Jeg forholdt meg til at kravene og forventningene jeg møtte, var noe jeg på lik linje med andre måtte innrette meg etter. Ikke før jeg gjenopptok og dykket inn i forskningslitteraturen om likestilling og kjønnsrett i organisasjoner og idrettsorganisasjoner spesielt, våknet jeg. Den feministiske idrettsorganisasjonsforskningen og de kritiske organisasjonsanalysene jeg satte meg inn i, åpnet for meg perspektiver som har vært avgjørende for arbeidet med denne avhandlingen. Litteraturen jeg satte meg inn i, fremsto både som betimelig, betydningsfull og viktig.

4.2.1 Noen innledende etiske betraktninger

Ifølge Widerberg (2015) angir konvensjonell tilnærming til å «skrive det sosiale» at vi ikke bare objektiverer subjektene i forskningen, men også forskeren selv. Formålet med det ovennevnte refleksjonsnotatet er derfor flerfoldig. Poenget har ikke vært å stanse ved meg selv som person, men å reflektere over mitt eget ståsted, og erfaringsbaserte handlekraft⁴⁵. Jeg har gått i detalj i det refleksive arbeidet jeg som forsker har måttet engasjere meg i (Walby, 2007). De ovennevnte refleksjonene synliggjør mitt ståsted, mine erfaringer og min tilstedeværelse som subjekt i idrettsorganisasjonen, som kvinne og mor, og som en som noe over gjennomsnittet har vært opptatt av hvordan kjønn og maskulinitet(er), strukturerer og organiserer menneskelig samhandling, virksomheter og samfunn i stort. Refleksjonene peker også på at jeg har stått ovenfor noen etiske dilemmaer, særlig knyttet til hvordan jeg som forsker skulle utføre arbeidet med denne avhandlingen. Jeg har vedgått at jeg både har gode og mindre gode erfaringer som leder i idrettsorganisasjonen. Hvordan dette kan ha influert empirien, fra hvem jeg har søkt informasjon fra, og også hvordan jeg har tolket datamaterialet, må derfor problematiseres, noe jeg gjør gjennom redegjørelse for selve forskningsprosessen. Jeg går likevel inn i et par etiske betraktninger her:

Ifølge Smith finnes det ikke et universelt *point of nowhere*, bare et partikulært *point from somewhere* (Smith, 1999). Å ikke gjøre sitt kjønn kjent i kunnskapsproduksjonen er ifølge Haraway (2013) å mørklegge det ansvaret som følger av den kunnskapen man produserer. Jeg

⁴⁵ Med erfaringsbasert handlekraft forstår jeg subjektive momenter i egen historie (Widerberg, 1994).

forstår forskning som en sosial aktivitet som foregår og utspiller seg i sosiale relasjoner. Denne avhandlingen er derfor også strukturert av kjønn. Å snakke og skrive om menn og kvinner som kjønn er å ta del i en sosialpolitisk diskurs, som betyr at jeg som forsker ikke er fritatt fra å gjøre etisk vurdering. Særlig knytter dette seg til at jeg selv har lang erfaring fra idrettsorganisasjonen, men også til at jeg har bakgrunn fra kjønnsforskningsfeltet. I de første samtaler med de relativt ferske kvinnelige topplederne var det ikke deres livsverden og erfaringer jeg i seg var interessert i. Snarere var jeg interessert i det som koordinerte og organiserte deres hverdag som ledere i organisasjonen. Gjennom samtaler med disse kvinnene fant jeg ganske snart en problematikk der en form for styring av disse kvinnes hverdagsvirksomhet, sto sentralt. Det er helt åpenbart at min kjennskap til kjønns- og maskulinitetsteori spilte en avgjørende rolle i denne fasen. Uten innsikt i teorier om kjønn og maskulinitet(er), ville jeg om mulig aldri blitt opptatt av å utforske, synliggjøre og avdekke om og hvordan en maskulin kjønn styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Ved å velge et slikt ståsted har jeg også bestemt meg for ett «blikk på verden», som ikke representerer et nøytralt utgangspunkt. Jeg forsøker derfor å være oppriktig om dette ståstedet, og oppriktig om det jeg kan si noe om:

Our words flow from our own personal experiences, culture, history, and background. When we go to the field to collect data, we need to approach the task with care for the participants and sites and to be reflexive about our role and how it shapes what we see, hear, and write. Ultimately, our writing is an interpretation by us of events and people, and activities, and it is only our interpretation. We must recognize that participants in the field, readers, and other individuals reading our accounts will have their own interpretations. Within this perspective, our writing can only be seen as a discourse, one with tentative conclusions, and one that will be constantly changing and evolved (Creswell, 2007, s. 231).

Min tilnærming er normativ. Av den grunn har det vært avgjørende å hele tiden aktivt reflektere over valg, handlinger og fortolkninger i arbeidet med denne avhandlingen. Jeg starter med å problematisere min rolle som innside-forsker.

4.3 Objektiv, subjektiv eller ingen av delene?

Den vanligste anklagen mot innside-forskning er at forskeren blir for nær, og at man derfor ikke oppnår den distansen og objektiviteten som anses som nødvendig i gyldig forskning. I en institusjonell etnografisk undersøkelse er nærhet en forutsetning for kunnskapsproduksjon.

Smith's sosiologi er en «... insider sociology, that is, a systematically developed consciousness of society from within, renouncing the artifice that stands us outside what we can never stand outside of» (Smith, 1999, s. 49). Institusjonell etnografi bygger på en erkjennelse av at vi står i verden og erfarer fra et gitt ståsted. Av dette følger at jeg som institusjonell etnograf ikke kan skille meg fra det jeg har erfart, det jeg vet og det jeg har lært om idrettsorganisasjonen (Campbell & Gregor, 2008). På 1950- og 60-tallet oppsto et brudd med det man har beskrevet som den positivistiske tenkemåte innen samfunnsforskningen. I all hovedsak besto dette oppbruddet i å tilbakevise naturvitenskapelige idealer, men også en tilbakevisning av mulighet for objektivitet i samfunnsforskning (Mjøset, 1994). Den norske filosofen Hans Skjervheim kan beskrives som en pioner i denne sammenheng, fordi han hadde som mål å vise de prinsipielle skillene mellom naturfenomener og sosiale fenomener, og dermed også de prinsipielle skillene mellom samfunnsvitenskap og naturvitenskap. Skjervheims poeng var at man må se forskeren som deltager i fenomenet som studeres. Forskeren er ifølge Skjervheim alltid engasjert eller subjektiv i sin dom, enten hun/han inntar et bevisst subjektivt eller objektivt perspektiv (Slagstad, 1980). Howard Becker fremholdt tilsvarende at alle sosiologer er «... inevitably partisan», at det ikke finnes noen objektive utsiktspunkt, og at sosiologer eksplisitt må kommunisere «hvilken side de er på» (Becker, 1967, s. 239). Kritisk feministisk teori har på lik linje med Skjervheim og Becker grunnleggende sett stilt seg kritisk til det Haraway har omtalt som en «... ideological doctrines of disembodied scientific objectivity» (Haraway, 2013, s. 184). Sandra Harding (1986) argumenterer på sin side for at alle vitenskaper, inkludert matematikk og logikk, har vært og er et uttrykk for en mannlig tankegang og rasjonalitet. Andre feministiske tilnærminger har fremført en mildere kritikk og forsøkt å legge til grunn en alternativ forståelse av objektivitet. Ved å stille spørsmål ved etablerte måter å produsere kunnskap på, og reglene for hva som er gyldig kunnskap, tar man med et feministisk ståsted grunnleggende sett et oppgjør med den positivistiske ideen om objektivitet. «Many feminists are engaged in attempts to revise or enrich our conception of objectivity, thinking believing that such conceptual reform is necessary for improving the accuracy and reliability of our claims about the social and natural world» (Haely, 2003, s. 38). Det feministiske akademiske prosjektet har for flere nettopp handlet om å tilbakevise universell objektivitet. Også Flyvbjerg (2006) hevder tilsvarende: «... the most advanced form of understanding is achieved when researchers place themselves within the context being studied. Only in this way can researchers understand the viewpoint and the behavior, which characterizes social actors» (Flyvbjerg, 2006, s. 236).

I følge Haraway (1988) er forskning hverken strengt objektiv, eller totalt relativ, men alltid situert. Som et alternativ stiller Haraway opp en doktrine om «... embodied objectivity», en form for objektivitet som ifølge Haraway også gir plass til et kritisk feministisk vitenskapsprosjekt. «Feminist objectivity means quite simply situated knowledge» (Haraway, 2013, s. 188). Dette i kontrast til en objektivitet som har hatt som formål å distansere det vitende subjekt fra alt og alle, som har representert en avkroppsliggjøring både av forskningsobjektet og av forskeren selv. I lys av denne kritikken stilte Haraway opp et alternativ som i all hovedsak innebærer å sette ord på «*hvor vi er, og hvor vi ikke er*». Objektivitet blir i denne forstand omgjort til en kroppsliggjort, partikulær og spesifikk objektivitet, en objektivitet som ifølge Haraway ansvarliggjør «tilskueren», i motsetning til at man inntar en ulokalisert og uansvarlig tilskuerposisjon. Forskeren er ifølge Haraway alltid avgrenset, i prosess, hel og original (Haraway, 2013, s. 190). Haraways «løsning» er derfor at forskeren må redegjøre for sin subjektposisjon for å bli objektiv i sin søken etter kunnskap. Man søker ikke denne subjektposisjonen for sin egen del, men for å skape kontakt med egen situert kunnskap. I lys av Haraways begrep om situert kunnskap handler kroppsliggjort objektivitet om at jeg som forsker med dette avhandlingsarbeidet har koblet meg på, både den verden jeg som forsker er en del av, men også topplederne jeg har involvert i dette avhandlingsarbeidet. Dette er et etisk ståsted jeg har valgt for å være konsistent med institusjonell etnografi. Å aktivt skifte mellom ulike ståsteder, fra det jeg selv vet og har erfart, og det andre vet og har erfart, har derfor vært en pågående prosess gjennom hele avhandlingsarbeidet (Alvesson & Billing, 2009). Jeg har gjort systematiske observasjoner, men først og fremst har jeg forsøkt å være en observant deltaker (Lund, 2015). På den ene siden har jeg på lik linje med andre ledere i organisasjonen kunnskap og erfaring direkte relatert til problematikken; på den andre siden er jeg nå forskeren som på best mulig måte skal forsøke å representere og videreformidle hva toppledere i idrettsorganisasjonen gjør og har erfart. Det er den enkeltes virksomhetskunnskap som både er lik med, men også forskjellig fra min kunnskap, jeg har vært opptatt av å få innsikt i. I tilfeller der jeg har sett likheter, har jeg gjennomgående forsøkt å bruke disse erfaringene som en inngang til å utforske andre perspektiver og erfaringer. Dette har jeg gjort for å fylle ut, og om mulig korrigere, det jeg selv erfarte som toppleder i organisasjonen. Forskjellene, både de som skiller seg fra eget arbeid, og forskjeller ledere imellom, har vært helt sentrale, noe jeg hele tiden har forsøkt å anerkjenne, men også utnytte i det analytiske arbeidet.

Ifølge Widerberg (2015) er insider/outsider-problematikk i en institusjonell etnografisk studie mindre relevant. Fokus blir ifølge Widerberg heller på hvor detaljert og nøyaktig jeg som forsker klarer å nøste opp i hvordan det lokale og trans-lokale er knyttet sammen (Widerberg, 2015, s. 23). Jeg legger til grunn at jeg verken er objektiv eller subjektiv, jeg er verken *outsider* eller *insider* (Lund, 2015). Hvordan mitt ståsted, som hvit, heteroseksuell, funksjonsfrisk kvinnelig akademiker, forhenværende generalsekretær, med spesiell interesse for kjønn som et organiserende prinsipp, virker inn på forskningsprosessen er noe jeg hele tiden har måttet reflektere over. I mitt tilfelle innebærer dette at jeg i alle deler av forskningsprosessen stadig har måttet gå tilbake til mitt forhold til idrettsorganisasjonen, men også tilbake til hvordan jeg har valgt å relatere meg til feltet, med et kritisk feministisk vitenskapsteoretisk ståsted. Refleksiviteten utgjør sånn sett en dynamisk prosess gjennom alle fasene av forskningsprosessen, men er også relatert til de menneskene jeg har valgt å involvere i avhandlingsarbeidet. Mitt mål med denne formen for refleksivitet har vært å kunne svare for hva jeg kan si noe om, med utgangspunkt i den fremgangsmåten jeg har valgt.

4.3.1 Bekjente og «ukjente» informanter

Som tidligere nevnt er noen av de jeg har valgt å involvere i avhandlingsarbeidet bekjente, mens andre er mennesker jeg har passert eller vært i møter med gjennom tiden jeg var ansatt som generalsekretær. De fleste av dem som har vært involvert i dette avhandlingsarbeidet, har vært helt nye for meg. De få jeg omtaler som bekjente, er i hovedsak generalsekretærer fra særforbund. Jeg har kun et fåtall tilsvarende relasjoner til politisk valgte ledere i særforbund og til administrative ledere i idrettskretser og i NIF. Relasjonene jeg har hatt og til dels har, synliggjør dilemmaer jeg har måttet forholde meg til under tiden jeg har jobbet med avhandlingen⁴⁶. Ett av disse dilemmaene har vært at jeg fortsatt, en sjelden gang, møter flere av de jeg var involvert med i utviklingsprogrammet for generalsekretærer. Innholdet i disse møtene har både vært faglig og personlig. Hver «samling» har som regel startet med en kort runde om «hva som har skjedd siden sist», der hver enkelt får noen minutter (gjerne blir det mange flere), til å si noe om status i eget liv, med særlig fokus på jobb. Under disse møtene har jeg bevisst valgt å ikke gjøre feltnotater. En side ved dette er at det er en stilltiende og omforent enighet om at det som blir sagt i rommet, blir i rommet. En annen er at

⁴⁶ Min samboer har selvsagt vært engasjert i mitt arbeid med avhandlingen, og har vært en god diskusjonspartner. Det har likevel ikke vært slik at han har fått informasjon eller blitt involvert på en måte som har påvirket avhandlingens resultater. Hvem jeg har intervjuet har han heller ikke fått innsikt i.

denne arenaen også gir meg en mulighet til å «å bare være meg». Samtidig kan jeg ikke underslå at jeg følger godt med på hva som blir sagt, hvordan det blir sagt, og konteksten det kommer frem i. Gjerne er tonen svært vennlig, humoristisk, uformell og fortrolig. Det har blitt spøkt med at «Hanne noterer», som etterfølges av latter. Jeg har derimot klargjort overfor de andre i nettverket at de møtepunktene vi har, også er et fristed for meg. Overgangen fra å ha vært leder til å bli stipendiat har vært relativt stor, noe jeg har reflektert høyt over i disse møtene. Å ha en fot i hver «leir» gir en god base for å se begge arenaen fra utsiden, samtidig blir jeg også prøvd i å balansere det faktum at jeg utforsker organisasjonen mine eks-kolleger til daglig jobber i. Det er kun to av dem som deltar i dette nettverket, som har blitt forespurt om å være informanter. Disse to er valgt ut av den grunn at de har deltatt som mentorer i NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere. De øvrige er derimot stort sett alltid til stede i møter jeg har observert, så som særforbundsledermøter, GS-forum eller andre ledermøter- og samlinger arrangert av NIF eller SFF. Spørsmål knyttet til makt og innflytelse er derfor relevant å diskutere. På den ene siden er jeg en forsker som ønsker å lære om deres faktiske erfaringer og praksiser i hverdagen. På den andre siden er jeg bekjent, som har tatt del i oppturer og nedturer, privat og på jobb. Avhengig av hva slags epistemologisk og etisk ståsted jeg har, vil dette kunne bli sett på som problematisk. For å utføre en slik oppgave er det som tidligere omtalt essensielt å utvikle en kritisk sensitivitet og refleksivitet. Å skrive feltnotater og å lese igjennom disse tekstene har derfor vært en nødvendig analytisk øvelse for å bli oppmerksom på om jeg har lyktes eller ikke. Gjennom en form for refleksiv lesning har jeg også fått anledning til å utvikle meg som forsker.

Smith (2005) advarer mot å bli fanget i diskurser som er dominerende i de institusjonelle relasjonene forskeren er en del av. Spesielt viktig vil jeg påstå at dette er, når noen av informantene er bekjente. På den andre siden: «å kjenne noen» gir også mulighet for en mer direkte tone. I den forbindelse har jeg ved flere anledninger blitt overrasket over hvor åpent informantene har snakket om egne opplevelser og erfaringer. Det er kun ved noen få anledninger jeg har opplevd at det institusjonelle snakket har kommet i veien. Informantene, og de jeg har snakket med i og under feltarbeidet, har slik jeg har opplevd det både vært ærlige og undrende. Jeg har tolket dette som at informantene har vært oppriktig nysgjerrige på problematikken jeg har valgt å utforske. På tross av min ambisjon om å gjøre forskning om og med mennesker, er det likevel jeg som sitter med makten til å ta valg, noe jeg har forsøkt å ikke undervurdere. Å gjøre en institusjonell etnografisk studie består også av å utfordre den objektivitet jeg som forsker vil bli fristet til å gjøre. Dette kan kun gjøres ved

at jeg er åpen om de styringsrelasjonene jeg som forsker tar del i – både når jeg har vært involvert med informantene, men også når jeg har tolket datamaterialet.

4.3.2 Følelser i kunnskapsproduksjon

Jeg er smertelig klar over at min innside-erfaring vil kunne tolkes og forstås som en utfordring. At jeg som tidligere beskrevet både har gode og mindre gode opplevelser fra min tid som generalsekretær i organisasjonen, gjør at noen kan tillegge meg et motiv som kan forveksles med et «personlig oppgjør». Dette var noe jeg allerede på et tidlig stadium i arbeidet med prosjektskissen reflekterte over som en utfordring. Jeg mener derimot at min kritiske tilnærming til problematikken, forankret i institusjonell etnografi og maskulinitetsteori, ikke kan forveksles med et personlig oppgjør. Da jeg ble oppmerksom på utfordringen idrettsorganisasjonen sto overfor, var jeg rask med å reflektere omkring problemet med andre i organisasjonen. Den positive responsen jeg fikk, gjorde meg trygg på at dette ikke var noe jeg alene var opptatt av. Gjennom en type «før-feltarbeid» opplevde jeg at dette også berørte andre. Ikke kun kvinner, men også menn i organisasjonen. Jeg opplevde at jeg rørte ved noe flere hadde kjent på og at flere hadde behov for å sette ord på egne erfaringer. Den positive responsen vedvarte. Allerede under mine første observasjoner ble jeg oppsøkt av flere som uttrykte en form for begeistring for prosjektet. I et notat jeg skrev i etterkant av et møte nærmere jul 2018 beskrev jeg følgende:

De gir ikke uttrykk for en stor forståelse for min tilnærming, dette at jeg undersøker maskulinitet i seg. Snarere blir dette spøkt litt bort, med spørsmål som «... var jeg spesielt maskulin i mitt innlegg?», etterfulgt av latter. De gir derimot en stor tilslutning til at det er behov for å se nærmere på det flere omtaler som kultur.

I rapporten «Faktabilder fra idrettsorganisasjonen. Rapport for Moderniseringsprosjektet» (NIF, 2018), ført i pennen av daværende assisterende generalsekretær i NIF Øystein Dahle, beskrives idrettsorganisasjonen som en kompleks og hierarkisk organisasjon med 1) mange små enheter (idrettsråd, idrettskretser og særforbund inkludert) som gir liten mulighet for profesjonalisering, utvikling og god faglig samhandling, 2) mange styrever over idrettslagene (kartleggingen dokumenterer at det nesten er 1000 valgte styrever over idrettslagsnivå i norsk idrett), 3) det stilles spørsmål ved om det er behov for 396 regionale styrever og om dette er en god bruk av frivillige ressurspersoner, og 4) stilles det spørsmål ved om arbeidet med idrettsanlegg er tilstrekkelig vektlagt. Rapporten påpeker også at dagens ledelsesstruktur medfører utydelige styringslinjer og kan medføre lojalitetsutfordringer for de daglige lederne

i idrettskretsene. I tillegg påpekes det at mange forbund har store utfordringer knyttet til samarbeidet mellom de frivillige valgte styrene og de ansatte i administrasjonen, særlig på ledernivå. Det påpekes også at det er en utfordring å samle en mangfoldig organisasjon rundt felles mål når svært mange av sentralleddene ikke har reell kapasitet og profesjonalitet til god faglig samhandling.

Med det ovennevnte bildet av idrettsorganisasjonen er det enkelt å kunne påstå at mine mindre gode opplevelser hadde sine naturlige forklaringer. Idrettsorganisasjonens kompleksitet og hybride struktur er om mulig i seg en faktor som spilte inn. Samtidig er idrettsorganisasjonens modus operandi ikke bare basert på mer eller mindre nøytrale institusjonaliserende organiseringsprinsipper, men slik jeg har forutsatt i denne avhandlingen, en møteplass som eksisterer gjennom faktiske menneskers handlinger og aktivitet. Som leder tar man del i en sosial orden som involverer standardiserte interaksjonssekvenser, som reproduseres av rutinemessige prosesser og prosedyrer som støtter den sosiale orden (Smith, 2001). Prosedyrer og prosesser vi gjerne ikke ser vi tar del i, som ikke er tilgjengelige for oss i hverdagen. Jeg legger til grunn at mannsdominansen i toppledersjiktet må forstås som en pågående prosess, der det mennesker i idrettsorganisasjonen gjør, er vevd inn i eller er responsiv til det andre mennesker foretar seg, på andre steder og til andre tider. Mitt anliggende har ikke vært å avdekke og synliggjøre hva mennesker i idrettsorganisasjonen opplever og erfarer i seg. Snarere har mitt anliggende vært å utforske avdekke, synliggjøre og formidle hva de rutinemessige reproduksjonsprosedyrene er, gitt av det toppledere i idrettsorganisasjonen har fortalt meg at de gjør i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Jeg håper at min synliggjøring av det som skjer i organisasjonen på daglig basis, kan bidra til å gjøre organisasjonen ytterligere oppmerksom på praksiser som vil kunne hindre organisasjonen i å nå sitt mål, om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse».

4.3.3 Subjektposisjoner i forskningsfeltet

Jeg har med mitt faglige ståsted, forankret i institusjonell etnografi og maskulinitetsteori, gjennom tiden jeg har arbeidet med avhandlingen opplevd å møte på en del motforestillinger. Ved mitt fremlegg av faglitteratur til fag- og metodeeksamen ved NIH, oppfordret Komité for forskerutdanningen (KFU) meg «om å se på nyere litteratur innen kjønnsforskning og kvalitativ metode». Jeg ble overrasket over skepsisen jeg møtte, særlig fordi det ikke fulgte noen begrunnelse med denne kommentaren. At Dorothy Smith var en godt voksen kvinne (født i 1926) som produserte noen av sine første arbeider allerede tidlig på 70-tallet, kunne ikke være et argument, tenkte jeg. Hva da med Pierre Bourdieu (f. 1930), som også

produserte sine første arbeider på 70-tallet, tilsvarende med Michel Foucault, født samme år som Smith, og tilsvarende produserte sine første arbeider allerede på 60-tallet? Ville tilsvarende oppfordring blitt gitt dersom jeg lot meg inspirere av andre, for noen mer (aner)kjente (mannlige) teoretikere? Ville jeg blitt oppfordret til å se på annen litteratur dersom det var en annen samtidsklassiker jeg hadde valgt å la meg inspirere av? Hvilke nye feministiske teoretikere ville eventuelt være mer relevante? Smiths siste bok *Simply Institutional Ethnography: Creating a Sociology for People* ble utgitt april 2022, bare to måneder før hennes død. Arbeidene hennes er rangert blant de viktigste som er produsert i det 20. og 21. århundrets sosiologi, og er også anerkjent for å ha transformert sosiologien og for å ha utvidet feministisk standpunktteori grense. At institusjonell etnografi i økende grad blir brukt i en rekke vitenskapelige felt, inkludert sosiologi, helseforskning og ledelsesstudier (Walby, 2013), ga meg, til tross for oppfordringen jeg fikk fra KFU, en trygghet på at jeg ikke hadde valgt en utdatert utforskningsmetodologi.

Det er komplisert å ta valg i en forskningsprosess, og samtidig også sårbart. Som underordnet andre (veiledere, professorer, instituttleder) i et system fullt av kunnskapsrike mennesker er det lett å la seg lede og kanskje også avlede. Dorothy Smith advarer mot «*the capturing grip*». Dette handler også om å ikke bli «fanget» av allerede etablerte vitenskapelige konsepter, teorier og diskurser. Institusjonell etnografi er designet for å hjelpe forskeren til å utfordre slike grep (Smith, 2005). Ved å utforske om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen, med utgangspunkt i topplederes ståsted, har jeg bevisst forsøkt å unngå det jeg opplever har vært en faglig bias. Dowling (2021) har i artikkelen «Variabel, relasjon, diskurs. Hvilke vitenskapelige perspektiver underbygger kunnskap om kjønn og ledelse i norsk idrett?» reflektert over hva slags typer kunnskaper som har blitt generert om kjønn og ledelse i norsk idrett de siste førti årene. Dowling påpeker her at «... vi trenger mer forskning som kan hjelpe oss bedre å forstå kompleksiteten i kjønn og ledelse i norsk idrett» (Dowling, 2021, s. 37). Videre konkluderer Dowling med at «... vi trenger flere prosjekter som blant annet kan studere hvorfor kjønnsrelasjoner forblir tilsynelatende ganske uendret i idrettsledelse». I tillegg påpeker Dowling at forskningen i fremtiden bør berikes med et engasjement for litteraturen om menn, maskuliniteter og ledelse. «Det er i grunn lite mannsforskning som er gjennomført i Norge innenfor idrett» (Dowling, 2021, s. 33). Brannick og Coghlan (2007) argumenterer for at de som har en forbindelse til organisasjonen de forsker på, gjerne også vil være de som er best posisjonert til å identifisere forhold som

både er av interesse for de praktiserende (deltagerne i organisasjonen) og for akademia som sådan. Jeg mener at jeg på flere måter har latt meg (vei)lede. Samtidig har jeg også valgt å stole på at min kjennskap til idrettsorganisasjonen og til kjønnteori som sådan, er relevant for problemet jeg har valgt å utforske. Med dette som bakteppe er mitt mål med denne avhandlingen å bidra med å komplementere den kunnskapen vi per tid har om kjønn og ledelse i norsk idrett.

4.4 Datainnsamling – tilgang til empiri

Det er ikke «én måte» å gjøre en institusjonell etnografisk studie på. Snarere er det et analytisk prosjekt som kan gjennomføres på flere måter (Campbell & Gregor, 2008). En institusjonell etnografisk undersøkelse er sjelden planlagt fullt ut på forhånd. «Instead, the process of inquiry is rather like grabbing a ball of string, finding a thread, and then pulling it out» (DeVault & McCoy, 2003, s. 755). Av denne grunn var det vanskelig på forhånd å spesifisere nøyaktig hva jeg skulle gjøre. Jeg visste «hva som var problemet», men bare trinn for trinn ble jeg klar over hvem jeg trengte å intervju, eller hvilke tekster og diskurser jeg trengte å undersøke. Til grunn for denne avhandlingen er data samlet inn via deltagende observasjon, intervjuer og via analyse av institusjonelle tekster. Formålet med en slik dataproduksjon har vært å representere toplederees stemmer så nært deres virkelighet som mulig. Som Tracy (2010) understreker, vil en slik tilnærming «... allow different facets of problems to be explored, increases the scope, deepens understanding, and encourages consistent (re) interpretations» (Tracy, 2010, s. 843). Mitt mål med flere typer datakilder har derfor ikke vært å sikre objektivitet i tradisjonell forstand, målet har snarere vært å forholde meg aktivt til kompleksiteten i problematikken jeg har valgt å utforske. Samtidig, som jeg også har diskutert over, er alle resultater i denne avhandlingen formet av omstendighetene rundt mitt avhandlingsarbeid. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til under punkt 4.5.6, om dataenes kvalitet og holdbarhet.

4.4.1 Tilgang til feltet

Jeg startet tidlig med å involvere sentrale personer i NIF i arbeidet med prosjektskissen. Fordi jeg da fortsatt var ansatt som generalsekretær, var det relativt enkelt å gå to etasjer opp til fjerde etasje på Idrettens Hus, for å presentere min idé. De positive signalene jeg fikk, ga meg en trygghet på at dette var av interesse. Jeg var likevel spent på hvordan mottagelsen ville bli i andre deler av organisasjonen. Det var ikke gitt at topledere i særforbund og idrettskretser, ville stille seg åpne for at jeg skulle følge med på det meste av det «de gjorde» i den

idrettsorganisasjonens hverdagen, i tillegg til at de skulle la seg intervju. For å sikre at mer eller mindre alle (det vil si toppledere i særforbund, idrettskretser og i NIF) var informert, ble jeg tidlig enig med mine kontaktpersoner i NIF om at hele organisasjonen måtte informeres⁴⁷. Dette er også gitt av forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Jeg formulerte et skriv der jeg redegjorde for prosjektet, hva som var formålet, hva jeg ville være opptatt av, og også hvordan observasjonene skulle gjennomføres⁴⁸. Skrivet ble sendt ut med jevne mellomrom gjennom hele prosessen. Dette var for å sikre at også nyansatte administrative ledere (generalsekretærer og organisasjonssjefer) og nylig valgte presidenter og idrettskretsledere skulle være informert. Ved enkelte anledninger ble det også tydelig informert om min tilstedeværelse innledningsvis i møter. Som Tjora (2017) påpeker, kan man nærmest ikke overdrive viktigheten av å informere om sin tilstedeværelse. Et prinsipp jeg forholdt meg strengt til. I tilfeller der møtedeltagerne ble delt inn i grupper, gikk jeg direkte til de som var med i gruppen(e) å spurte om det var ok at jeg satte meg ned. I noen tilfeller var jeg også direkte involvert i gruppearbeid. Det ble her også informert om at de som var til stede, hadde anledning til å motsette seg min tilstedeværelse. En slik motsettelse ble formidlet ved én anledning. Dette ble selvsagt respektert, og jeg deltok da kun på deler av dette møtet.

Fordelene ved å være «innside-forsker» er ifølge Bryman og Bell (2011) en mulig enklere tilgang til organisasjonen og det faktum at man allerede har formet relasjoner med nøkkelpersoner. At jeg kjenner til og har hatt kontakt med nøkkelpersoner i organisasjonen gjennom flere år, har vært til stor hjelp. Min kjennskap til enkeltpersoner i organisasjonen har i det store og hele gitt meg en enklere tilgang til lokaliteter, hvilket har hjulpet meg i de praktiske forberedelsene, både i forbindelse med feltarbeid og intervjuer. Ettersom Norge ble stengt ned 12. mars 2020 på grunn av Covid-19-pandemien, var det heller ikke noe problem å få delta i digitale møter. Det var bare å sende et ønske om deltagelse, og jeg fikk tilsendt lenke til Teams-møter på lik linje med alle andre. Ikke alle møter i idrettsorganisasjonen blir arrangert i regi av NIF. Også Særforbundenes Fellesorganisasjon (SFF) stilte seg positive til min tilstedeværelse i deres møter. Forut for at jeg startet feltarbeidet, fikk jeg også anledning til å presentere prosjektet for SFFs styre. Jeg ble også her møtt med stor velvilje og åpenhet. Alt i alt har jeg opplevd idrettsorganisasjonen og menneskene dette involverer, som overraskende tilgjengelige og positive: overraskende i den forstand at idrettsorganisasjonen

⁴⁷ Se vedlegg: Informasjon til organisasjonen som ble sendt ut via NIF og SFF

⁴⁸ Se vedlegg: Guide for observasjoner.

bare noen år tidligere hadde blitt gjort til gjenstand for en relativt kraftig kritisk granskning av journalister og nasjonale medier i forbindelse med den såkalte åpenhetsdebatten⁴⁹. Jeg opplevde ikke skepsisen jeg delvis hadde fryktet.

4.4.2 Hvor, hva, hvem og hvordan observere?

I en institusjonell etnografisk studie er formålet med deltagende observasjon både å delta i det mennesker foretar seg i en gitt kontekst, men også å granske hvordan deltakernes aktivitet koordineres. Samtidig påpeker Smith at det som gjøres i en gitt kontekst i en gitt institusjon, ikke kan fortelle oss hva vi skal observere. Her understreker Smith at forskeren har behov for teoretiske spesifikasjoner som kan guide etnografens blikk. I og med min forståelse av kjønn som et organiserende prinsipp i organisasjoner la jeg til grunn for mine observasjoner et kjønnnet blikk på det som foregikk i møtene jeg deltok i. I noen sammenhenger ble jeg spurt om jeg talte hvem som gikk opp på talerstolen, hvem som snakket, og om det var flest menn som tok plass. Jeg talte i noen sammenhenger hvor mange kvinner og hvor mange menn som var i rommet, men dette var mer som en øvelse for å se om det stemte at det stort sett alltid, i alle sammenhenger der idrettsorganisasjonens øverste organer møtes, var flest menn. Gitt at fordelingen rent overordnet er 80-20, var det likevel i noen tilfeller at eksempelvis kvinnelig visepresident stilte for en mannlig president. I andre sammenhenger fikk yngre krefter i organisasjonen være til stede. Til en viss grad var disse overflateobservasjonene av interesse. I hovedsak var jeg derimot mer opptatt av å tilegne meg kunnskap om formelle og uformelle praksiser og interaksjonsmønstre, samt tilegne meg praktisk kunnskap om hvordan møter og sammenkomster ble organisert og rammet inn. Møtene jeg observerte, var gjerne rene informasjonsmøter, enkelte var høringsmøter, og andre igjen (introdusert de siste årene) dialogmøter. Av møtene jeg observerte var det kun Idrettstinget, som er organisasjonens øverste organ, som var vedtaksfør⁵⁰. Formålet med observasjonene var i første omgang få grep om hva som foregikk. Observasjonene er ikke gjort til gjenstand for systematisk analyse. De har likevel hatt stor betydning for mitt arbeid med denne avhandlingen. Observasjonene ble også tatt i bruk for å kartlegge temaer, for å holde meg informert og for å rekruttere informanter til intervjuene som skulle gjennomføres.

Zahle (2012) har påpekt at det kan være vanskelig å finne gode retningslinjer for hvordan deltagende observasjon kan gjøres. Gjøre-data er som vi har sett, en viktig dimensjon ved

⁴⁹ Jeg vil komme nærmere tilbake til hva denne debatten handlet om under punkt 7.1.

⁵⁰ Det er mange vedtaksføre møter i idrettsorganisasjonen, så som styremøter i særforbund. Jeg har ikke observert andre vedtaksføre møter enn Idrettstinget.

Smiths institusjonelle etnografi. Denne dataen er i all hovedsak taus. Å få innblikk i gjøre-data, eller data som Zahle (2012) benevner som praktisk kunnskap, krever ifølge Zahle å «... observing the manner in which they went about their lives». Formålet er å få tilgang til «... their sayings, doings, and artifacts» (Zahle, 2012, s. 53). Som jeg har redegjort for, var jeg, etter å ha funnet en problematikk, opptatt av å identifisere følgende forhold: 1) Hvilke forestillinger, diskurser og aktiviteter som konstituerer «den optimale» topplederen, 2) hvordan den maskuline dominansen preger hvordan toppledere har det og gjør det i den idrettsorganisasjonens hverdagen og (3) om det er mulig å observere endringer som kan bidra til at nye praksiser etableres. Jeg forberedte meg her på å rette mitt fokus på følgende i møtene jeg skulle observere: dominerende ideer, tankesett og symboler, sosial praksis og hva folk gjør, aktiviteter i bestemte sammenhenger, mønstre for samhandling, uniformering og ideologi, hendelser, handlinger, normer og verdier, hendelser som griper over i hverandre, gjentakelser og anomalier (Fangen, 2017). Jeg valgte også å notere hvordan «deltagerne» reagerte på min tilstedeværelse, for å bruke denne responsen som en indikasjon på hva som i en gitt kontekst oppleves som passende, effektivt eller upassende, ineffektivt. Zahle (2012) peker på at det er viktig at forskeren vet hvordan hun skal opptre i konteksten hun observerer. Jeg var, som nå kjent er, allerede «opplært» i og med at jeg i min tid som generalsekretær hadde deltatt i et stort antall møter i idrettsorganisasjonen. Informasjon jeg kunne trenge for å få tilgang på gjøre-data, var noe jeg allerede hadde tilgang på.

4.4.3 Hvor mye data er nok data?

Høsten 2018 annonserte NIF at det skulle igangsettes et moderniseringsprosjekt. Jeg var i denne forbindelse til stede på ett møte arrangert for det daværende idrettsstyret, og også til stede på 10 av 12 såkalte samråd, for å bli kjent med bakgrunnen for prosjektet⁵¹. Jeg hadde også på vårparten 2018, da jeg fortsatt var ansatt som vikarierende generalsekretær i NKF, blitt kjent med forarbeidet til prosjektet. En SWOT-analyse som i den forbindelse ble produsert, skulle senere få betydning for utformingen av intervjuguiden. Dette vil jeg komme tilbake til. Gjennom våren 2019 fulgte jeg det som ble arrangert av møter, såkalte GS-forum, SFF-møter og også diverse forberedende møter forut for Idrettstinget 2019. I tillegg observerte jeg Idrettstinget mai 2019 og 2021, og også ekstraordinært Idrettsting som ble gjennomført oktober samme år. Utover høsten 2019 observerte jeg flere møter i regi av NIF og SFF (blant annet SFFs tiårsjubileum). I tillegg var jeg med på fire samlinger i forbindelse

⁵¹ Data fra disse møtene har ikke blitt brukt i arbeidet med avhandlingen fordi jeg da ikke hadde fått godkjenning fra NSD til å gjennomføre prosjektet.

med NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere. Denne arenaen brukte jeg i all hovedsak til å få innblikk i hva mentorprogrammet «handlet om». Det som kom ut av disse observasjonene, var blant annet valget om å intervju de mannlige mentorene, noe jeg også vil komme nærmere tilbake til. I løpet av tiden jeg gjorde mitt feltarbeid, arrangerte NIF også fire møter i forbindelse med feiring av 8. mars (kvinnedagen). «Idrettens kvinnedag» har fra og med mars 2019 vært på NIFs møteagenda. Under møtet som fant sted i 2019 og 2022, holdt jeg selv innlegg, mens jeg i de to øvrige arrangementene var påmeldt som ordinær deltager. Også under disse møtene har jeg gjort notater. I tillegg har jeg vært til stede på det innledende møtet til det såkalte «Kvinneløftet», i forbindelse med Idrettsgallaen januar 2020. Som en følge av dette fikk jeg også anledning til å observere en gruppe mannlige toppledere, som selv tok initiativ til å delta på det nevnte møtet, og som seinere initierte et konkret forslag til idrettsstyret for å få fart på arbeidet med å endre mannsdominansen i toppledersjiktet. Jeg har også observert et Idrettstyremøte i forbindelse med at «kvinneløftet» skulle diskuteres. I dette møtet ble det av idrettsstyret nedsatt en ressursgruppe. Denne ressursgruppens møter fikk jeg også lov til å observere/være med på. Et av de siste arrangementene jeg observert, var NIFs og # Likemuligheter sitt seminar i forbindelse med bryte-VM på Jordal Amfi. Overskriften for dette møtet var «Call to action – har kvinner like muligheter som menn som ledere, trenere eller utøvere?»⁵².

Det er altså et relativt omfattende feltarbeid som er gjort. Hadde jeg behov for å delta i så mye, observere så mye? I og med min innside-erfaring er svaret på dette, ja. Å finne meg til rette i min nye rolle som observant deltaker og ikke som deltager, innviet og «innvevd» tok tid. Aktivitetene i disse møtene, arrangementene og sammenkomstene, var noe jeg som generalsekretær til dels hadde sluttet å forholde meg refleksivt til. Det jeg tok del i var nesten så «innvevd» og internalisert at det kan sammenlignes med å gå på butikken, følge egne barn til skole eller barnehage, ta buss eller å sykle en tur i skogen. Gjentakende handlinger og aktivitet vi sjelden stiller spørsmål ved, eller gransker på annen måte. Jeg har med mine mange observasjoner ikke søkt å skape avstand; målet var snarere å se klarere, og å åpne blikket for det som faktisk foregikk. I detalj skrev jeg ned hva møtedeltagerne gjorde, hvordan de satt (gruppevis eller i «kinosal»), når og hvordan pauseaktiviteten foregikk, når og hvordan de uformelle samtalene tok til, når noe ble ledd av, hva som i det hele tatt ble betraktet som humor, hvordan møtedeltagerne gikk kledd, formen på innleggene fra den

⁵² For utfyllende liste over observasjoner se vedlegg.

enkelte, og til dels også hvem som snakket, tok ordet og hvordan dette ble gjort, men også hvem som ikke tok ordet, og hva som ikke ble sagt, hvem som søkte sammen, og også hvem som henvendte seg til meg før, under og etter møtene. Jeg har også notert meg forhold som for en utenforstående om mulig kan oppleves kunstig og merkverdig. Ifølge Tracy (2010) er et av de viktigste målene med kvalitativ forskning tykke beskrivelser: «In qualitative research, things get bigger, not smaller and tighter, as we understand them» (Tracy, 2010, s. 843). Ettersom jeg allerede visste mye om «det toppledere gjorde» og på noen måte måtte avlære meg dette, ble det jeg observerte, vanskelig å få tak på. Var det i det hele tatt noe nyttig i det jeg noterte meg? Etter hvert ble det jeg observerte både fremmed og til dels stort. Det var som å tre inn i en annen verden, der både menneskene og det de gjorde, virker ukjent. For å forstå og gripe dette som plutselig var blitt stort, trengte jeg tid. Jeg skrev ned selvfølgheter, i et forsøk på å gripe det som foregikk, på en ny måte. Alt dette tok tid – fordi jeg *trengte* tid.

4.4.4 Hvor, hva, hvem og hvordan intervjuer?

Som jeg også tidligere har vært inne på er problemvalget i en institusjonell etnografisk studie, metodologisk fundert (Widerberg, 2015). Feltet for undersøkelsen skal derimot være åpent (Widerberg, 2015). Som forsker skal man via problemet «nøste seg frem til» en problematikk (*a problematic*) (Smith, 2005, s. 227). «Problemet» som jeg ønsket å undersøke, ble som jeg tidligere har beskrevet definert da jeg som generalsekretær fikk presentert NIFs nøkkeltallsrapport. Hva i dette store problemkomplekset jeg skulle være opptatt av, ble jeg først oppmerksom på i forbindelse med analysen av intervjuene med de fire relativt ferske kvinnelige topplederne. Analysen av disse intervjuene satte meg på sporet av å rette et fokus på det som for meg fremsto som en ideologisk kode eller et kulturelt ideal. Det jeg ble opptatt av, var at disse kvinnene, slik jeg opplevde det, ikke var nevneverdig kritiske til mannsdominansen i toppledersjiktet. For disse informantene var menns makt i idrettsorganisasjonen et «ikke-problem». Lang på vei opplevde jeg at dette var noe disse lederne opplevde som irrelevant. Det ble også synlig for meg, slik også forskningslitteraturen problematiserte, at det maskuline, altså mønstre av praksiser vi gjerne forbinder med noe menn «gjør», også var noe disse kvinnene gjorde. Jeg møtte med andre ord tidlig på tatt for gitte antagelser om hvem en toppleder bør være, og hva en toppleder bør gjøre i idrettsorganisasjonen. Med dette som bakgrunn, ble jeg opptatt av å utforske om og hvordan en maskulinitet kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen.

De nevnte intervjuene med de relativt ferske kvinnelige lederne dannet utgangspunktet for mitt valg om å nøste videre, ved å intervjuer mannlige toppledere, både administrativt ansatte, og politisk valgte toppledere. Flere av disse hadde som tidligere nevnt vært mentorer i NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere. For å komme i kontakt med flere enn disse lederne sendte jeg også ut en forespørsel til andre mannlige ledere som da hadde topplederposisjoner i organisasjonen, i tillegg til at jeg kontaktet et utvalg tidligere administrativt ansatte og politisk valgte mannlige ledere. Totalt kom jeg i kontakt med 28 mannlige toppledere. Det er her verdt å påpeke at jeg i min henvendelse til de politisk valgte lederne i idrettskretsene fikk liten respons. Kun to av totalt elleve mannlige idrettskretsledere responderte på min henvendelse⁵³. Gitt av at jeg forstår kjønn som noe som gjøres relasjonelt, gjorde jeg også et strategisk utvalg for å komme i kontakt med noen mer erfarne kvinnelige ledere, som jeg tidlig beskrev som «ekspertinformanter», det vil si kvinnelige ledere som har hatt eller hadde et særlig ansvar eller også betydelig innsikt, fartstid og kunnskap om idrettsorganisasjonen. Jeg kom i kontakt med åtte slike informanter. Disse samtalen var ikke ment å være intervjuer i tradisjonell forstand. Jeg hadde på forhånd forberedt disse informantene på at jeg snarere ønsket innsikt i deres «reise» i og med idrettsorganisasjonen.

I lys av institusjonell etnografi forstår jeg min rolle i møte med informantene som at jeg som forsker er med i en sosial organisering av dataene for denne avhandlingen. Jeg har involvert meg i og med informantene, stilt spørsmål, har fulgt opp svarene jeg fikk, og har selv også svart, der informantene har hatt spørsmål. Jeg har kunnskap om det som er temaet for denne avhandlingen, og har også delt denne med informantene. Jeg vil også legge til at jeg forstår informantenes betraktninger som partielle, som versjoner av en virkelighet, som er gitt av spesifikke personer. Informantene inkluderer det de opplever som relevant, og ekskluderer det de ikke opplever som relevant. Problemet jeg hadde satt meg fore å utforske, mannsdominansen i toppledersjiktet, ga dem gjerne noen umiddelbare assosiasjoner. Intervjuene jeg gjennomførte, bar både preg av informantenes forståelse og erfaring, men også av min egen forståelse og mine egne erfaringer, og er et produkt av vår spesifikke samtale om topplederes hverdag og det de gjør. Jeg vil i avsnittene under komme nærmere inn på bakgrunnen for valg av informanter, hvordan intervjuene og samtalen ble lagt opp, og hvilke temaer som ble diskutert og snakket om.

⁵³ På den tiden jeg henvendte meg til idrettskretsene, våren 2020, hadde samtlige idrettskretser valgt en mann inn i denne posisjonen.

De første samtalene – En inngang til det selvfølger, universelle og kjønnsnøytrale

I et institusjonell etnografisk prosjekt er det første steget i forskningsprosessen å lære om problemet fra hvordan de som lever i det, selv opplever det (Smith, 2005). For en institusjonell etnograf er dette ikke kun en holdning; det er som vi har sett, et metodologisk poeng i seg. Mitt mål med de første intervjuene med de relativt ferske kvinnelige lederne var å få en følelse med hvordan disse kvinnene opplevde å være ledere i en mannsdominert organisasjon⁵⁴. De fire kvinnene som ble intervjuet, ble rekruttert via min kontaktperson i NIF, som på mine vegne sendte en e-post til alle som hadde deltatt i NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere⁵⁵. Min kontaktperson mottok fem positive svar. Jeg valgte å ta kontakt med de fire første som responderte. Tre av dem jeg snakket med, var ansatt som administrative ledere, én var tillitsvalgt styremedlem i et særforbund. Den umiddelbare reaksjonen jeg selv hadde etter det første intervjuet, var at informantene hadde mye kunnskap og innsikt, men ikke hadde så mye å si om hvordan det opplevdes å være en del av en mannsdominert organisasjon. Jeg møtte meg selv med andre ord «litt i døra». Kvinnene jeg hadde bedt om et intervju med, hadde ikke reflektert noe særlig over tematikken jeg var opptatt av. Det disse kvinnelige topplederne likevel ga meg, var et innblikk i hvor normalisert det hele virket og fremsto. Jeg fikk altså et innblikk i at den måten «bordet er dekket på», ofte er noe vi ikke stiller så mange spørsmål ved. Jeg satte meg derfor som mål å komme i kontakt med et utvalg mannlige toppledere, for å få mer innsikt i om det disse kvinnelige lederne sa og gjorde, også reflekterte det som ellers foregikk i organisasjonen.

Et utviklingspunkt – de mannlige lederne i idrettsorganisasjonen

Etter en gjennomlesning av de første intervjuene ble jeg som nevnt nysgjerrig på hvem de mannlige topplederne var, og det de gjorde i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Via de første observasjonene jeg gjorde, i forbindelse med NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere, ble jeg oppmerksom på de mannlige lederne som deltok i programmet som mentorer. Jeg var først og fremst nysgjerrig på hva som var deres motivasjon for å påta seg en slik oppgave, men også hva disse lederne var opptatt av å lære bort. I tillegg var jeg opptatt av å få grep om hvilke kvalifikasjoner og egenskaper de anså som nødvendige å ha når man påtar seg en rolle som toppleder i idrettsorganisasjonen. De mannlige mentorene ble kontaktet på samme måte som kvinnene som hadde deltatt i NIFs mentorprogram, ved at min

⁵⁴ Se vedlegg: Intervjuguide relativt ferske kvinnelige toppledere.

⁵⁵ Kontaktinformasjonen til alle kvinner som hadde deltatt NIFs mentorprogram ble ikke sendt meg direkte. Ansvarlig for mentorprogrammet sendte først ut en e-post der hun etterlyste informanter på mine vegne. De som viste interesse, ble så igjen kontaktet av meg.

kontaktperson i NIF sendte en henvendelse til de som hadde deltatt som mentorer, på mine vegne. Ti mannlige mentorer takket ja til å dele sin kunnskap med meg. Da jeg endelig henvendte meg om tidspunkt for intervjuer, var det kun åtte som responderte. I og med Covid-19-pandemien, bestemte jeg meg for å forsøke å gjøre ett digitalt intervju for å sjekke ut hvordan dette fungerte, dersom jeg måtte gjennomføre alle intervjuene digitalt. Én meldte seg som pilotinformant. I tillegg til å sjekke ut om det kunne fungere og gjennomføre intervjuene digitalt, fikk jeg med dette intervjuet også prøvd ut intervjuguiden. De resterende intervjuene med mentorene ble gjort sein vår/sommer 2020⁵⁶. De øvrige mannlige informantene ble rekruttert inn i prosjektet høsten 2020. Disse var tidligere og nåværende politisk valgte- og administrative ledere, og var også ledere jeg på den ene eller andre måten opplevde som sentrale, som gjerne tok ordet i ulike møter, eller ga uttrykk for sine meninger. De jeg sendte forespørsel til, hadde altså bemerket seg på den ene eller andre måten. Et utvalg av disse igjen hadde bemerket seg med sitt engasjement og til dels tydelige tale om viktigheten av kjønnsbalanse og likestilling. I tillegg valgte jeg å henvende meg til noen menn som hadde lang historikk og erfaring fra organisasjonen. Dette for å få innblikk i utviklingstrekk i organisasjonen over tid. Et stort antall av de jeg kontaktet for et intervju var kjent med at det pågikk et forskningsarbeid om problematikken. I hovedsak opplevde jeg at disse informantene stilte seg positive til prosjektet, samtidig tok det noe tid før disse informantene var «om bord». Det er her verdt å gjenta at det kun var et fåtall politisk valgte idrettskretsledere som responderte på min henvendelse.

«Ekspertinformantene»

Som tidligere nevnt har det ikke primært vært kvinnelige toppledere jeg i denne avhandlingen har vært opptatt av å lære av. Det første «ekspertintervjuet» med de kvinnelige topplederne kom også noe mer eller mindre tilfeldig i stand ved en henvendelse fra en erfaren kvinnelig toppleder. Informanten hadde nylig gått av som politisk valgt leder og ønsket selv en samtale. Jeg hadde i dette intervjuet og de senere intervjuene med ekspertinformantene ikke med meg en intervjuguide. I stedet for forberedte jeg disse informantene på at vi i hovedtrekk skulle snakke om deres tid i idrettsbevegelsen, fra A – Å⁵⁷. Jeg ønsket å lære om deres «reise» i organisasjonen. Den røde tråden i disse intervjuene var kronologien, fra og med deres første lederverv eller ansettelse i en lederposisjon, til og med en eventuell avgang eller siste gjenvalg. Brorparten av de åtte jeg snakket med, hadde altså lang historikk og erfaring. I

⁵⁶ Se vedlegg: Intervjuguide mannlige toppledere.

⁵⁷ Se vedlegg: Intervjuguide ekspertinformanter.

tillegg til spørsmål knyttet til deres «reise», var også et hovedfokus i disse samtaler deres opplevelser av idrettsorganisasjonens likestillingsarbeid. Jeg fikk gjennom disse samtaler et omfattende innblikk i disse kvinners opplevelse av å være ledere i organisasjonen. I og med at det ikke finnes mange kvinnelige administrative ledere med lang fartstid, ble det i all hovedsak kvinnelige politisk valgte toppledere jeg henvendte meg til.

4.4.5 Gjennomføring av intervjuene

De første fire intervjuene med de relativt ferske kvinnelige lederne, ble gjort på NIH og på Idrettens Hus på Ullevål Stadion i Oslo. Tilsvarende ble intervjuene med de mannlige mentorene i hovedsak gjennomført på Idrettens Hus. I noen tilfeller, på grunn av Covid-19 pandemien, dro jeg også hjem til noen av informantene som da hadde hjemmekontor. Jeg tilbød meg også å være fleksibel i andre sammenhenger. Intervjuene som ble gjort med ledere som ikke hadde base i Oslo og/eller omegn ble i hovedsak gjort via Zoom eller Teams. Dette fungerte greit, samtidig opplevde jeg at intervjuene kvalitativt ble bedre når jeg var fysisk til stede og raskere kunne respondere på det informanten sa.

Jeg gikk inn i samtlige intervjuer med et utgangspunkt om at et intervju er dialogisk. Av dette følger at intervjuene jeg har gjennomført i stor grad har fortonet seg som en samtale. Jeg hadde på forhånd gjort klart for informantene hvilke temaer jeg ønsket å snakke med dem om. Jeg hadde også i forkant av intervjuene sendt ut et informasjonsskriv og et samtykkeskjema⁵⁸, der jeg informerte om formålet med prosjektet og informantenes rettigheter dersom de takket ja til å delta. Det signerte samtykkeskjemaet ble enten gitt meg direkte i forbindelse med intervjuet, i noen sammenhenger samtykkeskjemaet sendt til meg per e-post i forkant av intervjuet, eller i etterkant av intervjuet. I og med at informasjon om prosjektet og samtykkeskjemaet var sendt ut på forhånd, var det også gjort klart for informantene at jeg ønsket å ta lydopptak av samtalen. I de aller første intervjuene startet jeg med å be informantene om å gi meg en form for bakgrunnsinformasjon om dem selv. Dette fungerte godt i de første intervjuene med de relativt ferske kvinnelige lederne, og også «ekspertinformantene». Det ble derimot ved noen anledninger noe utfordrende å starte med dette spørsmålet i samtaler med enkelte av de mannlige lederne. Noen fikk «vann på mølla». Hvem de var, hva de sto for og hva de hadde gjort (for noen gjennom et langt liv), preget store deler av disse intervjuene. Informantene dette gjaldt, kunne ikke klare å slutte å snakke om seg selv, egen utdanning og karriere, hvem de kjente og hvilket nettverk de

⁵⁸ Se vedlegg: Informasjonsbrev og samtykkeskjema.

hadde, og til dels også familierelaterte temaer. Det var altså vanskelig å få disse informantene på sporet av det jeg hadde kommet for å snakke med dem om. Samtidig var dette også bevisstgjørende (i de sammenhenger det ble en utfordring), hvor «mye plass» enkelte kan ta, også når formålet med intervjuet er klart definert på forhånd. Erfaringen gjorde at jeg i de resterende intervjuene med de mannlige lederne la opp til å stille spørsmål om deres bakgrunn avslutningsvis i intervjuet. De resterende spørsmålene relaterte seg i all hovedsak til hva disse lederne gjorde, i den idrettsorganisasjonens hverdagen. Poenget var her å få tak i det Smith har beskrevet som «gjøre-data». Intervjuguiden var lagt opp tematisk, i tillegg hadde jeg notert meg mulige oppfølgingsspørsmål under hvert enkelt tema. I hovedsak snakket informantene lett om det jeg stilte spørsmål om. Som beskrevet i et tidligere avsnitt var jeg på flere måter overrasket over hvor villige informantene var til å dele og åpne seg opp om utfordringer og erfaringer fra den idrettsorganisasjonens hverdagen. Det var mange temaer jeg ønsket å samtale med dem om. Avtalen var likevel at vi skulle holde oss innenfor et tidsspenn på 1,5 til 2 timer per intervju. Intervjuguiden jeg brukte i intervjuene med de mannlige lederne, ble noe justert etter det første prøveintervjuet. Den ble også justert «noe ned» etter intervju 2 og 3. Etter dette forholdt jeg meg til temaene jeg hadde lagt opp til å samtale med informantene om. Samtidig varierte disse intervjuene med tanke på innhold og rekkefølge på temaer i noen grad.

4.4.6 Transkribering av intervjuene og observasjonene

De første fem intervjuene transkriberte jeg selv. De resterende intervjuene, det vil si 33 intervjuer, ble transkribert av min datter. Dette sikret meg en rask levering, i tillegg kunne jeg fullt ut stole på at arbeidet ble gjort på en skikkelig måte. En vanlig feilkilde når flere personer transkriberer intervjuer kan være at man transkriberer ulikt. Forut for at intervjuene ble transkribert, lyttet jeg derfor selv igjennom alle intervjuene ved og spole meg frem og tilbake for å få et inntrykk av temaer jeg kunne notere meg som vesentlige å følge opp. Jeg ble også enig med min datter om hva som skulle transkriberes, inklusiv lyder, sukk eller stønn. Intervjuene ble transkribert ordrett og ble transkribert etter hvert som de ble gjennomført. Jeg begynte tidlig i arbeidet med avhandlingen å forholde meg til intervjumaterialet. Av dette fremgår at analysen i en institusjonell etnografisk undersøkelse gjøres fortløpende (Widerberg, 2015). Et viktig grep i en institusjonell etnografisk studie er å tegne kart over styringsrelasjoner. Målet med å tegne kart er å gjøre synlig det som «veves inn» i menneskers hverdagsliv. Fordi jeg tidlig tok et valg om å utforske om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den

idrettsorganisasjonens hverdagen, så jeg ikke noe umiddelbart behov for å tegne et slikt kart. Resultatene i denne avhandlingen synliggjøres derfor ikke i et kart, men ved at jeg nøye forsøker å beskrive om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk er vevd inn i organiserende prosesser og prosedyrer, som gir retning til det toppledere gjør i den idrettsorganisasjonens hverdagen. Som tidligere nevnt gjorde jeg observasjonsnotater under de ulike møtene jeg deltok på. I noen sammenhenger skrev jeg relativt omfattende notater. Etter hvert skrev jeg ned mere punktvis notater. Observasjonsnotatene er ikke omskrevet eller videreutviklet, men i hovedsak brukt til å fylle ut det som kom frem i intervjuene.

I undersøkelser som her presenteres, vil det kunne være vanskelig å opprettholde informantenes anonymitet. Idrettsorganisasjonen består av i underkant to millioner medlemmer, men toppledersjiktet i organisasjonen er derimot rimelig oversiktlig. For å sikre anonymitet har jeg i presentasjonen av sitater anonymisert ved følgende grep: jeg presiserer ikke om informantene er nåværende eller tidligere administrativ eller politisk valgt leder. I tillegg har jeg valgt å ta ut informasjon som kan identifisere hvilket organisasjonsledd informantene har vært eller er leder for. Intervjuene har alt i alt gitt meg mye informasjon om organisasjonsinterne anliggende. På flere måter utgjør denne innsikten kjernen i datamaterialet. En del av intervjuene ble også ganske personlige fordi enkelte av topplederne hadde opplevd ubehagelige hendelser som de valgte å dele. Jeg har valgt å være svært nøysom med hva jeg har tatt med av dette, og helt bevisst kuttet opplysninger som kan betraktes som sensitive. Med ett unntak kunne informantene fortelle meg at de ikke hadde noe behov for å lese igjennom de transkriberte intervjuene. Jeg etterkom selvsagt denne ene informantens ønsket om å lese igjennom det transkriberte intervjuet. Siden prosjektet behandler personopplysninger er det ifølge personvernlovgivningen å betrakte som meldepliktig. Prosjektet er følgelig meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datateneste (NSD) og også av Etisk komite ved Norges idrettshøgskole⁵⁹.

4.5 Analysemetode

Å synliggjøre hvordan styringsrelasjoner trer inn og bidrar til å organisere menneskers aktiviteter og relasjoner, er hovedmålet med en institusjonell etnografisk analyse. Med utgangspunkt i det informantene vet, det de har fortalt meg at de gjør, og det jeg har observert at de gjør, var målet å identifisere, spore og beskrive styring som strekker seg utover det enkelte informant selv erfarer. Å «se opp» fra der mennesker befinner seg, er altså nøkkelen i

⁵⁹ Se vedlegg.

institusjonell etnografi. «The reach of inquiry goes from where actual people are in their own lives, activities, and experiences to open up relations and organization that are, in a sense, actually present for them but are not observable» (Smith, 2006, s. 4). I analysen går forskeren derfor tilbake til sine data for å oppdage de faktiske *koblingene*: «... they explicate the ruling relations that organize and coordinate the local experience of informants» (Campbell & Gregor, 2008, s. 89). Smiths analytiske ideer har derfor et klart ferdighetsaspekt (Widerberg, 2015). Som nevnt over gjøres analysen i en institusjonell etnografisk studie fortløpende og veileder utforskningen, også beskrevet som en analytisk deskriptivitet (Widerberg, 2015):

Det er en deskriptivitet som har til hensikt å oppdage ved å synliggjøre hvordan mennesker gjør sin virksomhet, og styringsrelasjonenes rolle i denne. Det er derved en type deskriptivitet som skiller seg fra annen deskriptivitet som ikke har slike synliggjøringsambisjoner vedrørende makt og styring (Widerberg, 2015, s. 18).

Sagt med andre ord: for å få fatt i koblingen mellom det lokale og det som styrer, har jeg analysert data på to nivåer. I analysekapitlene (kapittel 5, 6 og 7) bruker jeg eksempler fra intervjuene for å vise hvordan jeg leser det informantene snakker om, som et *arbeid*. Dette er noen av de viktige teoretiske og ontologiske forskjellene som skiller analyse av data i institusjonell etnografi fra andre analysestrategier. Under neste punkt viser jeg hvordan jeg har gått frem i analyseprosessen, steg for steg.

4.5.1 Analyseprosessen steg for steg

Etter at det enkelte intervju var ferdig transkribert, fordypet jeg meg i disse ved å lese igjennom det transkriberte materialet. I denne forbindelse lagde jeg en liste med ideer og tanker om hva jeg så, med fokus på hva toppledere konkret gjorde i den idrettsorganisasjoniske hverdagen. I denne delen av analysearbeidet satte jeg altså søkelys på det som «skjedde» lokalt, med utgangspunkt i den virksomhetskunnskapen informantene hadde delt med meg – praksiser, tanker og erfaringer jeg definerte som koder. Tjora (2017) påpeker at slike koder ikke egner seg til sortering av data. Kodene skal snarere beskrive i detalj hva som faktisk fremkommer i intervjuene. Eksempler på slike koder var sitater som: «*NIF er ikke et konsern*», «*Kjernespørsmål blir ikke diskutert*», «*Toppidrettssjefen snakker bare om medaljer*», «*Jeg er glad for å ha hatt en tolerant og raus kone*» eller «*Jeg fulgte ikke opp egne barn på samme måte som jeg følger opp barnebarn*» etc. Denne listen ble altfor lang. Jeg leste derfor igjennom det transkriberte materialet på nytt og jobbet meg frem til noen grovere kategorier, som jeg definerte som temaer. Eksempler på slike temaer var:

Karakteristikk ved arbeid, karakteristikk ved topplederne, dominerende diskurser om arbeidet i idrettsorganisasjonen, konkret hva gjør de, og hvordan disponeres tiden? Jeg sorterte så de nevnte kodene under temaet «de hørte til». Eksempel på en slik sortering var: Dominerende diskurser om arbeidet i idrettsorganisasjonen: «*NIF er ikke et konsern*», «*Kjernes spørsmål blir ikke diskutert*».

Når mennesker gjør sine hverdagsaktiviteter, oppnår de noe. I noen sammenhenger (re)produserer de noe, i andre sammenhenger gjør de motstand. «Institusjonen» idrettsorganisasjonen vises frem gjennom det som gjøres lokalt i organisasjonen, gjennom spesialiserte og bestemte handlinger, tanker eller holdninger. Organisasjonen vises også frem gjennom den styringen som skjer i det daglige. Det var dette jeg var opptatt av å få grep om i andrenivå-analysen. Acker (1990) peker på at man står overfor en vanskelig utfordring når kjønnede prosesser i organisasjoner skal synliggjøres og avdekkes, fordi «... this underlying constructions of a way of thinking is not simply an error, but a part of processes in organizations» (Acker, 1990, s. 152). Ifølge Benschop og Doorewaard (1998) gir det likevel mening å gjøre slike analyser, for bedre å forstå «... the persistence of gender distinction in organizations, and, moreover, it provides insights into the organizational processes (re)producing this distinction» (Benschop & Doorewaard, 1998, s. 789). Som jeg avklarte i kapittel 3, forutsetter jeg at det finnes en maskulin kjønnet styringslogikk som organiserer, regulerer og gir retning til det toppledere gjør i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Fokus for andrenivå-analysen var derfor å få grep om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk var vevd inn i det toppledere gjorde, og om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk formet arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser, tenke- og væremåter. Andrenivå-analysen besto med andre ord i å finne ut om en maskulin kjønnet styringslogikk gjorde noe, om og hvordan den ble aktivert, og om den hadde en generaliserende effekt. Det var med andre ord prosessene som er involvert i «skapelsen» av topplederen og den idrettsorganisatoriske hverdagen, som sto sentralt i denne delen av analysearbeidet. For å finne ut av dette søkte jeg etter ledetråder i gjøre-dataene, som inkluderte å se etter regler, rutiner og verdier som eksplisitt og/eller implisitt rettferdiggjorde en maskulin kjønnet styringslogikk, men også hvordan menn og kvinner ble beskrevet. Jeg så i tillegg til dette etter implisitte og eksplisitte normer og regler knyttet til vurderingene av maskulinitet og femininitet. Denne delen av analyseprosessen involverte både å se etter praksiser, aktivitet og diskurser der kjønn var tydelig involvert, men også å se etter praksiser, aktivitet og diskurser som tilsynelatende ikke hadde noe med kjønn

å gjøre (Benschop & Doorewaard, 1998, s. 789). Jeg brukte Mark Maiers (1997) modell for å guide denne delen av analysearbeidet. Helt konkret så jeg i denne fasen av analysearbeidet etter følgende: Drivende sosial kraft: konkurranse/vinne vs. samarbeid/kompromiss?, syn på deltagelse: separate individer vs. tilkoblede individer?, moralsk mål: opprettholdelse av regler vs. opprettholdelse av relasjoner?, også videre. De tidligere nevnte temaene og kodene (jf. forstenivå-analyse) ble så sortert under de nevnte «kategoriene». Eksempel på dette var: Drivende sosial kraft: dominerende diskurser om arbeidet i idrettsorganisasjonen - «*NIF er ikke et konsern*», «*Kjernespørsmål blir ikke diskutert*» = konkurranse/konfliktorientering. Syn på deltagelse: karakteristikk ved topledere - «*Jeg er glad for å ha hatt en tolerant og raus kone*» eller «*Jeg fulgte ikke opp egne barn på samme måte som jeg følger opp barnebarn*» = separate/uavhengig individer som definerer sitt «oppdrag» og liv uavhengig av hjem/privatliv. I tilfellet temaet «karakteristikk ved arbeid» kunne et slikt tema også sorteres under en annen kategori fra Maiers modell, for eksempel syn på deltagelse: karakteristikk ved arbeid – «*Man må være vant til å stå i stormen*», «*Det beste man får tilbake, er nettverk med likesinnede*» = konkurranse/å vinne.

Jeg har i denne avhandlingen også vært opptatt av å identifisere konkret materiell tekst, formidlende tekst, det vil si måter å «vite på», diskurser og ideologiske «koder» som ledere i idrettsorganisasjonen i det daglige forholder seg til, som de plukker opp og aktiverer. Mens den materielle teksten vil bli lest, hørt sett og brukt på ulike måter av ulike mennesker på ulike steder og til ulike tider, er den divergerende tolkende praksisen både et resultat av, men bidrar også til å (re)konstituere de sosiale relasjonene informantene befinner seg i. I det jeg har oppdaget tekst i informantenes virksomhetskunnskap, så som at informantene helt konkret snakket om dokumenter eller rapporter produsert av NIF, har jeg gått til den konkrete teksten for å se nærmere på denne. Jeg har ikke gjort noen detaljert og inngående tekstanalyse, men har sett etter hvordan det skrives om temaer som har vært relevant for problematikken i denne avhandlingen. På samme tid som det lokale skjer (den faktiske aktiviteten), deltar de som har et politisk verv eller administrativ topplederstilling i idrettsorganisasjonen, i generaliserende prosesser. Det er disse generaliserende prosessene jeg har hatt til hensikt å få grep om i analysen av datamaterialet.

4.6 Avhandlingens kvalitet og holdbarhet

Mitt avhandlingsarbeid har vært rettet mot å få innsikt i gjøre-data, for med disse dataene som utgangspunkt utforske om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Avhandlingen er også orientert mot sosial rettferdighet, der jeg har vært opptatt av å forstå mer av et presserende spørsmål i vår samtid. Institusjonell etnografi blir beskrevet som en frigjørende, om ikke revolusjonær, forskningspraksis som har til formål å belyse hvordan makt og styring skjer, og koordineres og organiseres sosialt. Amis og Silk (2008) har poengtert at kvalitet i kvalitativ forskning ikke kan skilles fra «... political, axiological, ontological, and epistemological orientation of the scholarship» (Amis & Silk, 2008, s. 456). Spørsmål om kvalitet må derfor redefineres, ifølge Amis og Silk (2008). «Quality becomes part of the essence of the research design; it becomes internalized within the underlying research philosophy and orientation rather than being something to be «tested» at the completion or during the research» (Amis & Silk, 2008, s. 466). Fra dette perspektivet knyttes kvalitet i forskning seg til «... the underlying intent of the research, based on ‘moral ethic’» (Denzin & Lincoln, 2011). Kvaliteten må derfor også bli vurdert med utgangspunkt i forskningens posisjonering, men også forskningsprosjektets formål. Et slikt kvalitetskriterium resonerer med et feministisk vitenskapsteoretisk prosjekt og med det, også mitt prosjekt. Ståstedet jeg har valgt, krever at selve forskningsprosessen gjøres til gjenstand for utforskning og analyse, der jeg hele tiden aktivt har måttet reflektere over mine valg, handlinger og fortolkninger. Til tross for at jeg allerede har klargjort mitt ståsted som forsker, i tillegg til at jeg har gjort rede for selve forskningsprosessen, vil jeg her ta for meg et utvalg kvalitets- og holdbarhetskriterier. Før jeg går inn i noen siste etiske betraktninger, ser jeg nærmere på følgende kriterier: oppriktighet, overførbarhet og transparens.

4.6.1 Oppriktighet

Ifølge Campell og Gregor (2008) må institusjonelle etnografer forvente å måtte gi mer omfattende begrunnelser for metodikken sin enn forskere som bruker mer konvensjonelle forskningsmetoder (Campell og Gregor, 2008, s. 55). En metodologisk forskjell som kan være et problem, er kravet om å lage en plan for intervjuer, men det kan også være knyttet til valg av informanter. I en institusjonell etnografisk undersøkelse er ingen av disse forholdene planlagt på forhånd: «As one aspect of the problematic is explored, the researcher gains new insight that point to who knows best how this all works» (Campell og Gregor, 2008, s. 56). I dette avhandlingsarbeidet har min oppgave vært å følge ledetråder. Jeg starter ett sted, for så

å nøste videre. Jeg hadde derfor ikke en helt ferdig plan utviklet før jeg gikk inn i forskningskonteksten. Ifølge Campell og Gregor (2008) er det å skrive opp studien og dens metodikk en del av analysen i en institusjonell etnografisk studie. Jeg har derfor også reflektert omkring premissene som ligger til grunn for en institusjonell etnografisk undersøkelse. Ved å anlegge en gitt ontologi, det vil si en forståelse av «hva som er» som jeg i denne avhandlingen har gjort, krever at jeg eksplisitt synliggjør dette ståstedet, men også at jeg er bevisst dette ståstedet under hele forskningsprosessen, både når jeg gjennomfører samtaler/intervjuer, transkriberer, og når jeg analyserer data. Dette handler om pålitelighet.

Redegjørelse for forskerens forkunnskap og posisjon er ifølge Tracy (2010) viktig for oppriktighet. Oppriktighet «... means that the research is marked by honesty and transparency about the researcher's biases, goals, and foibles as well as about how these played a role in the methods, joys, and mistakes of the research» (Tracy, 2010, s. 841). Jeg har i dette kapitlet derfor forsøkt å være transparent, refleksiv og selvbevisst om mitt ståsted. Her har jeg klargjort hvordan mitt engasjement og hvordan min forkunnskap, både fra den idrettsorganisatoriske hverdagen, men også gitt av min bakgrunn fra kjønnsforskningsfeltet, kan ha preget arbeidet med og resultatene i denne avhandlingen. Jeg har her reflektert over min relasjon til informantene og min personlige interesse for temaet, men også reflektert over og beskrevet det vitenskapsteoretiske ståstedet denne avhandlingen bygger på. Dette er også tydelig formulert i kapittel 2 og 3, der jeg har beskrevet ontologien som ligger til grunn for institusjonell etnografi, og min forståelse av kjønn og maskulinitet inspirert av kritisk maskulinitetsteori og teorier om kjønnede prosesser i organisasjoner. Jeg har med dette forsøkt å være transparent om utgangspunktet for tolkningen av data, men også forsøkt å være transparent om hvordan jeg i det hele tatt har tilnærmet problemet jeg satte meg som mål å utforske. For å sikre pålitelighet har jeg gjennom hele avhandlingsarbeidet også involvert meg i en dialogisk prosess, mellom det toppledere har fortalt meg, teori og forskningslitteratur.

4.6.2 Overførbarhet

Overførbarhet er oppnådd «... when readers feel as though the story of the research overlaps with their own situation and they intuitively transfer the research to their own action» (Tracy, 2010, s. 845). Mitt utgangspunkt for denne avhandlingen var å finne noen flere svar på *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*. Institusjonell etnografi har vært min inngang til å utforske dette. Gitt av en slik tilnærming er ikke målet å generalisere. Snarere er poenget å synliggjøre, med

utgangspunkt i informantenes beskrivelser og historier, hvordan det har seg at «ting blir som de blir». Det er hvordan toppledere selv bidrar til å opprettholde og reprodusere, koordinere og organisere mannsdominansen i toppledersjiktet som synliggjøres i denne avhandlingen. Jeg har derfor sett etter to distinkte, men likevel tilkoblede prosesser. I intervjuene og under observasjonene har jeg satt søkelys på konkrete hendelser og forsøkt å få fatt i informantenes kunnskap om den virksomheten de er en del av, ved å dvele ved disse hendelsene. Et viktig spørsmål har vært hvordan topplederens hverdag ser ut, fra de står opp, til de går og legger seg. Et annet viktig spørsmål har vært hva toppledere gjør når de møtes. Herifra har jeg nøstet videre, for ytterligere å få tak i hva de gjør i sitt verv eller i sin jobb i idrettsorganisasjonen. Sagt med andre ord: for å få fatt i koblingen mellom det lokale og det som styrer, har jeg samlet inn data på to nivåer. Første nivå består av «det som skjer lokalt», det vil si erfaringene og handlingene til dem jeg har valgt å intervju. Deretter har jeg samlet inn data som kan bidra til å belyse og forklare hvordan det som skjer lokalt, er heftet opp i en maskulin kjønnet styringslogikk (andrenivå-data). Campell og Gregor (2004) har beskrevet dette som et type detektivarbeid. Om jeg med dette detektivarbeidet har utviklet kunnskap som resonerer, eller har utviklet kunnskap som informantene eller andre kan kjenne seg igjen i, er derfor avgjørende. Overførbarhet handler med dette også om hvor god jeg har vært til å beskrive «hvorfor ting blir som de blir». Naturalistisk generalisering er en prosess der leserne får innsikt ved å reflektere over detaljene og beskrivelsene som presenteres i en undersøkelse (Stake & Trumbull, 1982). Jeg har forsøkt å gi leseren en slik innsikt gjennom detaljerte beskrivelser av det som skjer i den idrettsorganisasjonens hverdagen, og ved å forsøke å synliggjøre hvordan disse prosessene, prosedyrene, reglene, rutinene og aktivitetene er knyttet til prosesser, prosedyrer, regler, rutiner og aktiviteter, formet i fortid.

4.6.3 Transparens

Som jeg innleder dette avsnittet med, krever ståstedet jeg har valgt, at forskningsprosessen gjøres til gjenstand for utforskning og analyse. Campell og Gregor (2008) peker på at man derfor, i tiden man skriver ut sin avhandling, må gjøre et retrospektivt arbeid som skal sikre at leseren får alle de detaljer hun/han trenger for å kunne følge forskeren i hans/hennes analyse. Ifølge Tracy (2010) handler transparens om «... honesty about the research process» (Tracy, 2010, s. 842). Altså handler det om å være ærlig om hvordan undersøkelsen er gjort, hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkter, hvordan deltakerne er rekruttert, hvilke problemer som har oppstått, hva slags teorier som har vært benyttet, og hvordan disse har virket (Tjora, 2017, s. 248). Med en grundig beskrivelse av institusjonell etnografi i kapittel 2, har jeg forsøkt å gi

leseren innblikk i måten jeg har valgt å tilnærme meg problemet og problematikken for denne avhandlingen. Med utgangspunkt i det «jeg fant» i intervjuene med de relativt ferske kvinnelig lederne, der jeg mer eller mindre åpent gikk inn i feltet, bestemte jeg meg for et «blikk», som både fikk konsekvenser for hvem jeg videre skulle intervju, men også for min forståelse av maskulinitet. Her har jeg forsøkt å være transparent om hvordan jeg kom frem til å konseptualisere maskulinitet som en kjønnet styringslogikk, og hvordan jeg har gått frem for å finne ut om en maskulin kjønnet styringslogikk «gjør noe» og om og hvordan den blir aktivert, og om den har en generaliserende effekt. Gjennom observasjoner og samtaler med nåværende og tidligere toppledere (kvinner og menn) har jeg søkt etter ledetråder om hvordan deres kunnskap og erfaringer i en gitt lokal kontekst (idrettsorganisasjonen) organiseres av det jeg også har omtalt som en objektiverende kunnskaps- og bevissthetsform. For å illustrere hvordan toppledere hver dag involverer seg i et arbeid, som langt på vei bidrar til å reproducere og opprettholde denne styringslogikken, har jeg brukt sitater fra intervjuene. Der jeg har hentet utdrag fra observasjonene, har jeg også vært transparent om dette. Tilsvarende gjelder analyser av såkalte institusjonelle tekster. Sitatene er uthevet, og observasjonene er markert ved at jeg viser til disse. Når det gjelder institusjonelle tekster som har blitt tatt i bruk for å illustrere diskurser, dominerende forestillinger eller lignende, er det oppgitt referanse på disse tekstene. Jeg har valgt å ta med et stort antall sitater fra intervjuene for å ta leseren med på en reise. Denne reisen har i hovedsak bestått i å forsøke å synliggjøre hvordan det har seg at «det blir som det blir» i den idrettsorganisasjonelle hverdagen, og hvordan praksiser, diskurser og aktivitet som gjøres i nåtid, er koblet til praksiser, diskurser og aktiviteter definert i fortid.

4.6.4 Noen siste etiske betraktninger

I såkalt positivistisk eller post-positivistisk kvalitativ forskning, også referert til som *foundationalism* (Guba & Lincoln, 2005), knyttes kvalitetskriteriene til tradisjonelle kriterier, slik som intern og ekstern validitet, pålitelighet, objektivitet og generaliserbarhet (Amis & Silk, 2008). Gjerne presenteres slik forskning i en verdinøytral stil, der forfatteren er totalt fjernet fra teksten: «... foundational research blinds us to important questions with regards to what the field stands for, who it stands for, in whose interests research takes place (the researcher, the researched, private interests, the public good), and what alternatives exist» (Amis & Silk, 2008, s. 462). Kvasi-foundationalism tar på lik linje med positivistiske eller post-positivistiske forskere utgangspunkt i en grunnleggende søken etter en objektiv virkelighet. Samtidig står de ved at det ikke finnes en teorifri kunnskap (Denzin & Lincoln,

2011): «Such work often places an emphasis on the development of understanding and theory that is empirically grounded and scientifically credible and that produces findings that can be generalized to other contexts» (Amis & Silk, 2008, s. 463). Også innenfor et kvasi-foundationalist paradigme adopteres tradisjonelle positivistiske og postpositivistiske standarder når kvaliteten på kvalitativ forskning skal måles. Samtidig presenteres slik forskning både som refleksiv og selv-bevisst. Blant annet gjøres dette ved at man både vurderer dataens kredibilitet og hvor trofast teksten er i forhold til forskningskonteksten. Som jeg ved flere anledninger har belyst, kan Smiths utforskningsmetodologi ikke plasseres innenfor noen av de ovennevnte paradigmen. Smith er grunnleggende opptatt av at all vitenskap er verdiladet, og at det ikke finnes noen objektive fakta som skal avdekkes. Snarere er målet, med utgangspunkt i vanlige menneskers kunnskap om den virksomheten de er en del av, å oppdage styringsrelasjoners rolle i denne. Her blir en sentral diskusjon om kvalitet, ifølge Amis og Silk (2008), hvem man «tjener» med sin forskning. Dersom topplederne i organisasjonen ikke kan kjenne seg igjen i det jeg beskriver i denne avhandlingen, har jeg ikke innfridd den etiske og moralske standarden jeg har satt meg som mål å innfri. Ifølge Silk og Amis må kriterier for å evaluere kvalitet i kvalitativt forskning baseres på «... an holistic appreciation of the scholarship, notably the moral and ethical concerns that work to erase any distinction between epistemology, aesthetics, and ethics» (Amis & Silk, 2008, s. 467). Dette krever at forskningsprosessen i seg må gjøres til gjenstand for utforskning og analyse, der jeg hele tiden aktivt må reflektere over mine egne valg, handlinger og fortolkninger. Jeg legger altså til grunn at jeg også har forsøkt å sikre etikken i denne avhandlingen via de dataene jeg samler inn, min dialog med dataene og min evne til å reflektere over egen forkunnskap og erfaring.

4.7 Oppsummerende kommentarer

Institusjonell etnografi er fundert i et eksplisitt ønske om å bidra til å gi mennesker en utvidet forståelse av hvordan deres hverdagsliv blir som det blir (Smith, 2005). Jeg har av tidsmessige årsaker ikke fått anledning til å ta med meg det jeg har oppdaget, direkte tilbake til hver enkelt informant for å sjekke ut om de faktisk kjenner seg igjen. I etterkant ser jeg at jeg kunne ha valgt å intervju færre informanter, for så å gå i en grundigere dialog med informantene om mine funn. At jeg valgte å intervju totalt 38 informanter, hadde primært å gjøre med at jeg startet ut i de relativt ferske kvinnelige toppledernes ståsted. Derifra nøstet jeg videre og mente at det var viktig å få innsikt i et relativt stort antall mannlige topplederes virksomhetskunnskap, fordi det var her jeg mente at jeg enklest ville få tilgang om og

hvordan en maskulinitet kjønnet styringslogikk materialiserte seg i den idrettsorganisasjonens hverdagen. I tråd med Dorothy Smiths ontologiske ståsted betrakter jeg likevel hver enkel toppleder som unik: «... each has a biography and experience that is her or his own; each is positioned differently from the other; each therefore sees things from a different perspective» (Smith, 2005, s. 61). Jeg må altså forholde meg til at det finnes flere historier, flere erfaringer, flere perspektiver og oppfatninger om den idrettsorganisasjonens hverdagen, enn det som kommer frem i denne avhandlingen. Samlet sett gir likevel stemmene som her er representert, et bilde på det som skjer i organisasjonen på daglig basis. Om dette avhandlingsarbeidet står seg, og om det jeg har oppdaget treffer, vil også reflekteres i hvordan resultatene fra denne avhandlingen blir tatt opp i idrettsorganisasjonens videre arbeid for å sikre en mer likestilt, sosialt bærekraftig og mangfoldig organisasjon. Det er uansett min intensjon å formidle kunnskapen og oppdagelsene jeg har gjort, for å bidra til å belyse potensialet for endring. I en slik formidling vil jeg vektlegge at arbeidet med denne avhandlingen har krevd et omfattende refleksivt arbeid fra min side, med tanke på min erfaring fra organisasjonen, men også på grunn av min tilnærming til problematikken. I de neste tre kapitlene avdekkes det jeg har oppdaget. Kapittel for kapittel pakker jeg ut om og hvordan det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnet styringslogikk, kommer til uttrykk og materialiserer seg i den idrettsorganisasjonens hverdagen. Jeg ser også nærmere på hvordan toppledere selv, men også idrettsorganisasjonens interessenter, har utfordret denne logikken.

Kapittel 5: Lederskapets gullstandard

I dette kapittelet tar jeg utgangspunkt i intervjuene med de relativt ferske kvinnelige topplederne. Det var fra dette ståstedet jeg startet å utforske *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*. Jeg fikk i disse samtalene en umiddelbar innsikt i hvordan organisatoriske prosesser, praksiser og institusjonaliserte tenke- og væremåter var preget av det jeg først beskrev som et maskulint kulturelt ideal. Et ideal jeg senere i avhandlingsarbeidet valgte å konseptualisere som en maskulin kjønnets styringslogikk. Fra dette ståstedet utforsker jeg om og hvordan denne styringslogikk materialiserer seg i antagelser, forestillinger, praksiser og aktivitet i den idrettsorganisasjonens hverdagen, men også om og hvordan en maskulin kjønnets styringslogikk former forestillinger om, og forventninger til hvem den «optimale topplederen» skal være, og hva den «optimale topplederen» skal gjøre. Som vi skal se, er det en forutsetning at den «optimale topplederen» har anledning til å vie store deler av døgnetimer til lederansvaret hun/han har påtatt seg, at hun/han har anledning og er villig til å imøtegå et krav om hyppig reise- og møtevirksomhet. I tillegg må den «optimale topplederen» tåle høy arbeidsbelastning. Vi skal også se at lidenskapen den enkelte toppleder kan fremvise, er av avgjørende betydning for å bli betraktet som kompetent og relevant. Mer overordnet avdekker jeg i dette kapittelet at den «optimale topplederen» både er avhengig av og bidrar til å reprodusere et tradisjonelt kjønnsrollemønster.

5.1 Å gjøre og bli den «optimale topplederen»

De fire kvinnelige lederne var i alderen 24 – 35 år og hadde ikke lang fartstid som ledere i organisasjonen. Av bakgrunn var de ulikt kvalifisert. En av kvinnene hadde bakgrunn fra reiseliv, én hadde master innenfor økonomi og administrasjon, én hadde bakgrunn som administrativt ansatt i et særforbund, og én var fortsatt student. De tre førstnevnte kvinnene var administrative toppledere i sitt organisasjonsledd da intervjuene fant sted. Den sistnevnte var nylig valgt inn som styremedlem i et særforbundsstyre. Jeg startet intervjuet med å introdusere disse informantene for temaet for avhandlingen og var tydelig på at jeg var opptatt av å finne litt mer ut av hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen. En av informantene responderte som følger på mitt oppspill.

Administrativ leder (kvinne): «Ofte blir diskusjonene i sånne jentefora at det er mennenes holdninger, alt vi ikke kan endre på. Jeg har lært meg at hvis jeg skal få til noe, må jeg fortjene det ... da må jeg jobbe for det. Ja, det er jo litt skummelt å påstå. Men, jeg bare mener at vi må jobbe litt hardere og gjøre litt mer. Eller hvis vi snur på det da, så er det litt lettere for oss jenter å komme i posisjon, fordi det er så fokus på det. At det er lettere å få vist hva vi kan ... på grunn av kvotering og sånn. Så snu på det, se mulighetene og ikke begrensningene. Når du først har fått muligheten, må man gjøre en god jobb, overbevise de du har rundt deg, menn – om at du kan, du må fortjene den respekten. Ikke at du bare kommer inn i rommet og er dame. Jeg mener at, selv om ... det skal ikke være noe enklere for jentene».

De relativt ferske kvinnelige lederne beskrev på ulike måter hvordan de forholdt seg til mannsdominansen i toppledersjiktet i organisasjonen. De pekte alle på at det var viktig å få til en bedre kjønnsbalanse. Samtidig var de opptatt av at ubalansen ikke handlet om menn, men som vi ser av ovennevnte sitat, at man som kvinne bare må «... jobbe litt hardere og gjøre litt mer». Med andre ord: gjøre det som blir forventet. De fire relativt ferske kvinnelige lederne stilte få spørsmål ved de faktiske forholdene i organisasjonen. Det kunne synes som at premisset som er lagt, ble tatt for gitt. Som ovennevnte informant beskriver, må hun overbevise menn om at hun har det som skal til for å bli anerkjent som kompetent og relevant. Etter min innledende introduksjon om temaet for avhandlingsarbeidet reflekterte en annen av disse informantene over at kjønn ikke må gå på bekostning av kompetanse, når ledere skal velges/tilsettes.

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg synes det er viktig at man får opp kvinnelige ledere, men jeg ser innimellom at det blir litt sånn at kjønn går litt på bekostning av kompetanse, og det er jeg litt imot. Så jeg er veldig for å heie på jentene og at de må opp og frem og alt det der, men vi kan ikke få roller eller posisjoner som vi ikke har kompetanse til. For det kommer til å ødelegge [...] Jeg er opptatt av at man velger den beste kandidaten, uavhengig av kjønn. Det er det som vil gagne idretten».

Den nevnte informanten stiller ikke spørsmål ved hvilken type kompetanse som kreves. Snarere tar hun for gitt at det er én form for kompetanse kvinner må ha for å være relevant for en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen. Kanter (1977) var en av de første til å belyse hvordan ulike strukturelle prosesser i organisasjoner bidro til å opprettholde kjønnsforskjeller. Kvinner og menns ulike muligheter til å avansere i organisasjoner var ifølge Kanter (1977) et eksempel på en slik ulikhetsdimensjon. En ulikhetsdimensjon Kanter knyttet til at organisasjoner og deres «trossystem» var gjennomsyret av mannlige verdier og standarder, som satte menn i fordelaktige posisjoner. Acker (1990) identifiserte seinere fem prosesser som tilsvarende bidro til å reproducere kjønnsforskjeller i organisasjoner, disse var; kjønnsbasert arbeidsdeling, kulturelle symboler, interaksjoner, individuelle identiteter og

organisatoriske logikker. Det siste viste til praksiser som ble tatt for gitt. Ely og Meyerson (2000b) har også identifisert en rekke sosiale praksiser som tjener til å opprettholde kjønnsforskjeller i organisasjoner. Disse var blant annet kjønnede definisjoner av ledelse og kjønnede strukturer i lederes sosial kapital. Både Acker (1990) og Ely og Meyerson (2000b) la også til grunn at ledere på ulike måter tar i bruk kjønnede stereotyper assosiert med menn og maskulinitet. Stereotyper som blir naturalisert i hierarkiske organisasjoner. Som vi ser, gjenspeiles også slike antagelser i ovennevnte informants beskrivelser. På mitt spørsmål om hvorfor denne informanten trodde at hun selv hadde blitt forespurt om å påta seg et verv, svarte hun som følger.

«De svarte at det var på grunn av mine personlige egenskaper, at jeg var en tøff jente som hadde noe å bidra med, og at jeg kom til å lære og modnes i rollen da».

Jeg fulgte opp svaret informanten ga meg, med å spørre om hva hun selv la i å være en tøff jente. Her refererte hun tilbake til hvordan hun innledningsvis i intervjuet hadde presentert seg selv, som en «... uredde jente, alltid ambisiøs og veldig komfortabel med risiko». Ifølge Whitehead (2016) er retorikken «...of the strong, assertive, confident, and unchallengeable leader or manager enveloped in discourses which allow little space for femininity, and certainly do little to encourage traditional expression of it in managers» (Whitehead, 2016, s. 447). Basert på hva denne informanten sa, var det et sett maskuline kriterier hun assosierte med det «å være leder». På mitt spørsmål om hva slags egenskaper som er nødvendig for å være toppleder i idrettsorganisasjonen, følger samme informant opp med følgende refleksjoner.

«... jeg liker å være utenfor komfortsonen, liker utfordringer, det tror jeg henger igjen i ... at det er en grunn for at jeg er så glad i x idrett fordi det handler om å ta risiko, handler om å tåle og ta risiko og ta vurderinger i høy hastighet ... og jeg vet ikke, men liker å ha fingeren på pulsen, den spenningen, jeg liker at ting står litt på spill. Tror det bare er sånn jeg er, rett og slett litt uredde».

Ifølge Ely og Meyerson (2000b) forblir kvinner en minoritet i topplederposisjoner fordi «... organisations place higher value on behaviours, styles, and forms of work traditionally associated with men, masculinity, and the public sphere of work, while devaluing, suppressing, or otherwise ignoring those traditionally associated with women, femininity, and the private sphere of home and family» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 109). Allerede i 2006 illustrerte Hovden disse poengene i sin undersøkelse av hvordan mannlige og kvinnelige toppledere utformet kjønnsordenen som et politisk spørsmål. Ifølge Hovden (2006) hadde kvinner også den gang lært seg å håndtere projeksjoner som var ønsket av den hegemoniske

gruppen av menn. Denne dynamikken viste seg i hvordan den hegemoniske gruppens ideer ble transformert og ble til en del av de underordnede sinn. Og derfor også hvordan kvinner ubevisst aktivt «samtykker» i å opprettholde sin underordnede status (Hovden, 2006). Det er derfor ikke overraskende at de relativt ferske kvinnelige lederne reflekterer som de gjør. Dette underbygges også av deres beskrivelse av hva som kreves av en toppleder i idrettsorganisasjonen.

Administrativ leder (kvinne): «Ja, du må tåle et ekstremt høyt - hva skal jeg kalle det, vil ikke kalle det press - men tempo. Du må være bevisst på at du ikke skal bli spist opp, for du blir slukt, og så må du tåle kritikk, du må tåle å stå i tøffe bestemmelser, gjerne ikke dine egne beslutninger, men styret sitt [...] Jeg tror du klarer deg bedre om du ikke er så sensitiv. Du må være trygg på deg selv, du må tåle ... ikke tåle, men kjempe for det du tror på og ha rett fokus. Blir det veldig personlig tror jeg det er lett å kunne bli ... at det blir slitsomt, eller at du blir lei deg. Så jeg tror du skal være litt tøff og uredd som jeg har vært inne på. Tror det er en viktig egenskap å ta med seg».

Det er gjort en rekke studier av kjønnete diskurser i idrettsorganisasjoner. Blant annet beskriver Shaw og Hoeber (2003) hvordan topplederstillinger i idrettsorganisasjoner har en tendens til å bli assosiert med diskurser om maskulinitet. Hovden (1993) forklarer kjønnsulikhet og hierarkiserende kjønnsstrukturer i organisasjoner med at hardkodede symbolske, kulturelle og sosiale betydninger av kjønn har etablert seg. Ifølge Hovden (1993) blir disse hardkodede betydningene naturalisert, noe som fører til at kjønn som maktdimensjon blir usynlig. Fordi det ifølge Acker (1990) er det maskuline som dominerer, vil kjønn som barriere være vanskelig å se. Basert på det informantene over sier, kan det synes som at det vi gjerne assosierer med femininitet, ikke har en legitim plass i idrettsorganisasjonen. Å være sensitiv beskrives av den nevnte kvinnelige lederen som problematisk. Ifølge Sartore og Cunningham (2007) vil kvinner i mannsdominerte idrettsorganisasjoner «... perceive their female identity highly salient» (Sartore & Cunningham, 2007, s. 252). Et paradoks i dette er ifølge Knoppers og Anthonissen (2008) at nye «ledelsesparadigmer», slik som relasjonsledelse, verdibasert ledelse og etisk ledelse, der empati og tilknytning vektlegges, på flere måter reflekterer en feminisering av ledelse. Såkalte feminine egenskaper vil derfor innebære at kvinner vil kunne være «optimale» kandidater for lederposisjoner i idrettsorganisasjonen, i den grad vi knytter sensitivitet til en egenskap ved kvinner (Knoppers & Anthonissen, 2008). På mitt oppfølgingsspørsmål om hvorfor denne informantene mener at det er nødvendig å være tøff og uredd, svarte hun som følger:

«Fordi det er veldig mange sterke personligheter i et styreverom ... som er veldig opptatt av det de jobber med. Opplever det litt sånn og det er litt klassisk, at det er veldig sterke personligheter. Derfor må man være litt tøff og være litt frempå».

Den nevnte informanten er tydelig i sin beskrivelse av hva slags typer av egenskaper hun krever av seg selv som leder, men også tydelig på at de andre lederne hun står overfor, har egenskaper som kan være krevende å forholde seg til. Et annet sitat kan også bidra til å belyse hvor langt mange kvinner er villige til å strekke seg for å bli anerkjent og betraktet som relevant:

Administrativ leder (kvinne): *«Jeg synes og tenker aldri på at det er færre sjanser for meg som kvinne enn om jeg var mann. Fordi det er ... hvis jeg er villig til å legge ned det arbeidet som skal til, for det er jo ..., du skal gjøre mest mulig på kortest mulig tid. Så jeg er litt sånn, ikke typisk jentete kanskje. Så jeg jobber 200 prosent».*

Ifølge Walton (2020) er samfunnet styrt av et sublimert ønske om at alle skal oppføre seg maskulint, som ifølge Walton innebærer at det er forventet at alle skal være tøffe, ha spisse albuer, være offensive, vise entreprenørskap, være pågående, ha baller, vise muskler, ta sjanser, skjære igjennom. At man må *«være tøff og litt frempå»*, går igjen i intervjuene jeg hadde med de relativt ferske kvinnelige lederne. Slik jeg tolket det disse lederne sa, beskrev og gjorde, strakk disse lederne seg mot et ideal vi gjerne assosierer med et maskulint kulturelt ideal. Dette knyttet seg både til måten disse kvinnene beskrev hvordan de burde opptre i sin rolle som toppleder, men også til hvordan de rent praktisk måtte innrette sine liv for å kunne bli den «optimale lederen». At disse kvinnene forholdt seg som de gjorde, var for meg et avgjørende vendepunkt i arbeidet med avhandlingen. Det de relativt ferske kvinnelige lederne sa og gjorde, gjenspeilte, slik jeg tolket det «... the historical domination of men and their experiences» (Alvesson & Billing, 2009). Intervjuene ga meg med andre ord en inngang til å formulere en problematikk for avhandlingen. Dataene jeg fikk tilgang til medførte også et behov for et analytisk rammeverk som kunne bidra til å belyse hvordan maskulinitet som kulturelt ideal regulerer og gir retning til det toppledere i idrettsorganisasjonen gjør, uavhengig av kjønn. Jeg tolket det disse lederne beskrev som at det i idrettsorganisasjonen finnes en *blind flekk*, eller et slags «spilletts gang», «... in which «consciousness», «mind», «rationality», and so on become reconstructed in objectified forms external to particular individuals» (Smith, 2005, s. 69). Med dette som utgangspunkt satte jeg meg som mål å utforske, avdekke og synliggjøre om og hvordan en maskulinitet kjønnets styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen. I de neste avsnittene og de øvrige analysekapitlene «pakker» jeg derfor ut det jeg også har omtalt som

en objektiverende kunnskap- og bevissthetsform, og om og hvordan denne gjør seg gjeldende i den idrettsorganisatoriske hverdagen.

5.2 Usynlig maskulinitet

Som jeg tidligere har beskrevet, valgte jeg etter å ha intervjuet de fire relativt ferske kvinnelige lederne å intervju flere mannlige toppledere enn kvinnelige. Ikke fordi menn utgjør den primære kilden til å utforske om og hvordan en maskulin kjønnstyringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisatoriske hverdagen, men fordi det tradisjonelt har vært menn som har blitt stilt ovenfor et krav om «å gjøre» maskulinitet. I tillegg, slik Dowling (2021) har påpekt, har vi relativt begrenset innblikk i menns livsverden fra menns ståsted i en idrettsorganisatorisk kontekst. Ifølge Whitehead (2016) må spørsmål om maskulinitet i organisasjoner både knyttes til handlinger, holdninger og til lederes etikk. «It connects directly with the ethical principles, people skills, work practices, and leadership abilities» (Whitehead, 2016, s. 438). Jeg hadde i intervjuene med de mannlige topplederne et særlig fokus på å få grep om det disse lederne gjorde i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Jeg stilte også spørsmål som kunne bidra til å belyse disse ledernes holdninger. Av de 28 mannlige lederne jeg intervjuet, hadde åtte av disse vært såkalte mentorer i NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere. Et av temaene jeg tok opp i disse intervjuene, var hva slags kvalifikasjoner og egenskaper de så etter hos de kvinnelige lederkandidatene som deltok i programmet.

Politisk valgt leder (mann): «*Snille piker kommer til himmelen ... jenter som vet hva de vil, kommer dit de vil*».

Dette sitatet er et eksempel på hvilke kvaliteter denne lederen selv så etter i kvinnene han var mentor for. «Snille piker» vil som nevnte informant hevder, ha vanskeligere kår i en topplederposisjon enn «jenter som vet hva de vil». Som Peachey et al. (2015) påpeker, vil de som betraktes å være utenfor en maskulin norm, ikke bli ansett som kvalifisert til å påta seg en topplederposisjon. På mitt spørsmål til samme informant om hvordan kvinneandelen i toppledersjiktet kan økes, påpekte han at det var viktig å gjøre en god nok jobb i rekrutteringsprosessen, og at idrettsorganisasjonen må finne ut av hvem som har de beste forutsetningene for å påta seg en topplederfunksjon. På mitt spørsmål om hva slags egenskaper som var viktig å ha som toppleder, svarte nevnte informant som følger:

«Man må søke innflytelse, ta ledelse og overbevise. Det er jo typisk ett uttrykk som går på selvsikkerhet, som går på innflytelse i forhold til andre mennesker. Du må

være ganske fremtredende i personligheten din. For andre som ikke har det, så blir det vanskeligere».

Også denne informanten beskrev, på lik linje med de relativt ferske kvinnelige lederne, at man som toppleder må ha egenskaper som harmonerer med det Kanter (1977) har påpekt at ansatte i organisasjoner vil gjøre forsøk på å tilegne seg. Egenskaper som gjerne antas å tilhøre menn, slik som «... a tough-minded approach to problems; analytic abilities to abstract and plan; a capacity to set aside personal, emotional considerations in the interests of task accomplishment; a cognitive superiority in problem-solving and decision making» (Kanter, 1977, s. 43). På mitt spørsmål om hva slags typer egenskaper man bør ha for å være toppleder i organisasjonen, svarte en annen mannlig leder på dette, ved å referere til en venninne av seg:

Politisk valgt leder (mann): *«Hun har mange av disse tingene ganske sterkt inni seg, så hun står i fighten hvis det er ... og hun er jo, hun jobber ekstremt mye fra før, i tillegg har hun tre verv. Det er ikke en dag jeg ikke ser at hun er i aktivitet og trener. Så jeg tror det ligger noe i og med typen, personligheten hennes».*

Som jeg allerede har beskrevet, har ledelse lenge blitt assosiert med tradisjonelle maskuline egenskaper og verdier. Ifølge Ely og Meyerson (2000b) er det ikke uvanlig at menn derfor anerkjenner kvinners evne til å oppføre seg som en mann, med beskrivelser som «... she kicks ass with the best of them» or «she's hard as nails», but these complements cut two ways. While they provide some positive recognition for a woman's ability to mobilize competitive masculinity, they also serve as strong reminders to women that they have violated societal norms associated with femininity and thereby raise questions about their status as women» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 127). På ulike måter speiler en slik beskrivelse det Linstead og Maréchal (2015) har beskrevet som fallisk maskulinitet, der standhaftighet, disiplin og utholdenhet står sentralt. Linstead og Maréchal (2015) legger her til grunn at slike antagelser kommer naturlig fordi slike antagelser har blitt «... laminated into centuries of social structuring, religious ordering, military campaigning, political contestation, the design of work, the outputs of media, and channelled into ceremonial, domestic and institutional architectures» (Linstead & Maréchal, 2015, s. 1465).

I tiden jeg arbeidet med avhandlingen fikk jeg en forespørsel fra NIF om å evaluere NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere. Jeg har derfor også fått god innsikt i hvem kvinnene som hadde deltatt i dette mentorprogrammet, var. Kvinnene som deltok i mentorprogrammet, var høyt utdannet og hadde også lang erfaring fra idrettsorganisasjonen, enten som frivillig eller som administrativt ansatt (Sogn & Skrudland, 2021). Det som evalueringen også

avdekket, var at et stort antall av kvinnene som deltok i programmet, allerede hadde høyere lederposisjoner i idretten. Det var altså en meget kompetent gruppe kvinner som hadde deltatt i programmet. De åtte mannlige mentorene jeg intervjuet, var på tilsvarende vis også i høyere posisjoner i organisasjonen. Noe som må kunne sees på som et paradoks. Høyt kvalifiserte og erfarne kvinner var mentier eller såkalte adeptere; deres mannlige kollegaer var mentorer. Høyt kvalifiserte og erfarne kvinner skulle lære; deres mannlige kollegaer skulle lære bort og «coache» disse kvinnene. Hovden (2010) og Claringbould og Knoppers (2013) finner i sine studier at kriterier som brukes for å selekttere styremedlemmer og ledere i idrettsorganisasjoner, favoriserer individer som kan demonstrere kvaliteter og prosesser som assosieres med suksessfulle menn. At dette preger ideene om den «optimale topplederen», har av flere blitt beskrevet som problematisk. Hovden, Elling og Knoppers (2019) har her pekt på at «... the selection of candidates is based on assumptions of meritocracy such as ability and suitability» (Hovden et al., 2019, s. 197). Slike evner og en slik egnethet knyttes av de mannlige informantene også til grad av engasjement for idretten. På spørsmål om hva informantene mener kan være en årsak til mannsdominansen i toppledersjiktet i organisasjonen, svarer en informant som følger:

Administrativ leder (mann): «Ja, si det ... er det fordi vi engasjerer oss, haha. Antageligvis, på alle nivåer? Også er det jo, det blir litt feil å si ... men det er jo fortsatt mange familier da, hvor mange får barn, så er det naturlig for mange at det faller på kvinnen. Far tar utedelen, og kvinner tar hjemmet».

At menn har vært eller er mer engasjert i idrett enn kvinner, blir av flere av de mannlige informantene påpekt som en årsak til mannsdominansen i organisasjonen. Flere kommer også inn på det informantene over peker på: at dette henger sammen med hvordan arbeidsfordelingen i hjemmet er organisert. Dette poenget vil jeg komme nærmere tilbake til.

I en undersøkelse av dominante diskurser blant administrerende ledere påpeker Knoppers og Anthonissen (2008) at kvinners manglende lidenskap for idrett gjerne blir brukt som en forklaring på mannsdominansen i topplederposisjoner i idrettsorganisasjoner. Med henvisning til hvordan mannlige ledere snakker om sin rolle som ledere i idrettsorganisasjoner påpeker Knoppers og Anthonissen (2008) at disse mennene gjerne insisterte på at «... this passion, their personal sport history, and their current sport involvement are job requirements» (Knoppers & Anthonissen, 2008, s. 99). Et annet argument som brukes for å forklare mannsdominansen i topplederposisjoner, er gjerne at kvinner mangler selvtillit (Claringbould & Van Liere, 2019), noe som også kommer frem

som en forklaring i mitt materiale. I kontrast til dette står den utadvendte toppleder, «... som tar rommet litt» og som har tyngde.

Administrativ leder (mann): *«Jeg tror ikke du kan være bajas. Du må ta litt plass, være tydelig og være litt utadvendt person, som tar rommet litt. For den funksjonen krever at du ... i en del prosesser er det viktig at generalsekretæren tar litt styringen og tar beslutninger eller påpeker noe med litt tyngde og da må du være typen til det. Du må være troverdig i det å ha innsikt og kunnskap, og jeg har en kjempebred bakgrunn og drar nytte av alt det jeg har lært i alle avgjørelser jeg tar. Det å tenke rasjonelt da. Viktig å klare å koble ting sammen å se helhet. Sport tenker sport og marked tenker marked, du er nødt til å skjære igjennom og da må du ha litt innsikt og tyngde til det. Pondus».*

Å ha innsikt og kunnskap blir som vi ser, trukket frem som en viktig lederegenskap. I tillegg er en kvalifiserende egenskap at man tenker rasjonelt og har *pondus*. For fire tiår siden undersøkte Kanter (1977) kvinners erfaringer med å være underrepresentert i organisasjoner. Teorien om tokenisme, som var et resultat av Kanters forskning, påviste at individer hvis sosiale kategori er underrepresentert i en gitt kontekst, vil møte negative opplevelser, som manglende synlighet og sosial isolasjon. Teorien om tokenisme peker på at numerisk underrepresentasjon er den primære årsaken til negative opplevelser blant kvinner i organisasjoner. I mitt avhandlingsarbeid har jeg ikke vært opptatt av å kartlegge negative opplevelser blant kvinner. Snarere tok jeg utgangspunkt i et mindre antall samtaler med noen relativt ferske kvinnelige ledere for å utforske *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet i fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen*. Som vi ser av det ovennevnte er det mange av topplederne i organisasjonen som fortsatt knytter topplederens egenskaper og kvalifikasjoner til det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnets styringslogikk – en logikk som veileder og motiverer topplederens aktiviteter og praksiser, men som vi også ser, deres holdninger. Dersom denne logikken fortsatt er så fremtredende, er det nærliggende å tro at idrettsorganisasjonen i all hovedsak vil rekrutterer ledere som har lederegenskaper som gjenspeiler en slik logikk. Ifølge Pfister og Radtke (2006) bidrar både menn og kvinner til å reprodusere kulturen i organisasjoner, men også kjønnsideologien som er knyttet til denne kulturen, «...not only through their behaviour and actions but also through their ways of thinking» (Pfister & Radtke, 2006, s. 134). Alternative stemmer, fremtreden, aktiviteter og praksiser vil derfor kunne bli underrepresentert i organisasjonen, på tross av at kvinner trer inn i innflytelsesrike posisjoner. Under neste punkt ser jeg nærmere på hvilke andre kvalifikasjoner og egenskaper som den «optimale topplederen» forventes å ha, gitt av det topplederne fortalte meg.

5.3 Kjønn som likhet og forskjell

Som vi har sett, opererer både de mannlige og kvinnelige lederne med definisjoner av lederkompetanse og kvalifikasjoner som er nært knyttet til det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnstyringslogikk. På mine spørsmål om hvorfor de mannlige lederne mente at kjønnsbalanse i toppledersjiktet var viktig, ble det tydelig at det også knytter seg noen tilleggsforventninger til hva de kvinnelige lederne bør ha av kvalifikasjoner og egenskaper.

Administrativ leder (mann): *«I utgangspunktet, om det er kvinner eller menn, betyr ingenting for meg, men kvinner har også en tilleggskompetanse, tror jeg da. Som man kaller myke verdier og sånn ... jeg føler vel egentlig ikke nødvendigvis at det er det, men det er jo ... man har forskjellige personlige egenskaper som er viktige å få inn».*

Argumentasjonen for å sikre en bedre kjønnsbalanse i toppledersjiktet blir av flere av de mannlige informantene knyttet til en forestilling og ide om at kjønnsbalanse er viktig fordi kvinner har andre verdier enn menn. Kvinner er ifølge flere av informantene mer opptatt av det nevnte informant beskriver som «myke verdier», enn menn. En rekke sosiale praksiser i organisasjoner er ifølge Ely og Meyerson (2000b) gjennomsyret av bilder av at «menn er sånn, og kvinner er sånn». Disse inkluderer evalueringer av ytelse, ideer om suksess og fiasko, og tolkninger av atferd formet av fastlagte, stereotype forventninger til menns og kvinners ferdigheter og mangler. De inkluderer også straff og kritikk av praksiser som ikke er kjønnsstereotypiske, slik som negative bilder av kvinner som oppfører seg aggressivt eller menn som oppfører seg sensitivt (Ely & Meyerson, 2000b, s. 127). Stereotype bilder av kvinner og menn finner jeg også igjen i mitt materiale. Gjennomgående her er forestillingen om at kvinner vil bidra med noe kvalitativt annerledes enn menn.

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg ser så mange bra elementer når det er flere jenter med i et lederteam. Det blir mye bedre, menn blir mer reflekterte og interessert i de myke verdiene ... hvis det er jenter som er sterke nok til å si det de mener og ikke bare jatte med, for da blir de bare overkjørt. Men de gangene man får inn jenter, herligheten, med det riktige trøkket, ser vi utrolig fremdrift på prosesser og sånn».*

Nevnte informant har åpenbare forventninger til hva en kvinne skal bidra med i et styrekollegium, noe han fremhever som både viktig og positivt. Antagelser om grunnleggende og medfødte kjønnsforskjeller har ifølge Acker (2006) ført til at kvinner og menn blir rekruttert til ulike typer posisjoner, fordi kvinnelige kropp er antas å være passende for noen jobber, mens mannlige kropp er antas å være passende for andre jobber. Ifølge Knoppers, Hovden og Elling (2019) har de synlige fysiske forskjellene mellom kvinner og

menn «... produced a binary structure for sport participation based on assumed and expected physical gender differences in performance» (Knoppers et al., 2019, s. 206). Å være toppleder i idrettsorganisasjonen er derimot ikke betinget av fysisk ytelse, poengterer Knoppers et. al. (2019). At fysiske kjønnsforskjeller kan forveksles med ulik ytelsesevne, kan likevel synes å forekomme. I notatet «Ligestilling i idretten - et notat med vekt på kjønnsbalansen blant ansatte, trenere og ledere i særforbund» finner Fasting og Sand (2017) at det også blant ansatte i særforbundsadministrasjoner er et klart skille mellom hva slags typer oppgaver kvinner og menn blir satt til å utføre i idrettsorganisasjonen. I 2017 var det totalt 805 ansatte i administrasjoner i særforbund. Av disse var 37 prosent kvinner. Blant de ansatte totalt var det 34 prosent som hadde såkalte sportslige oppgaver som sine primære arbeidsoppgaver, og 66 prosent som hadde administrative eller sportslig/administrative oppgaver som sine primære arbeidsoppgaver. Fasting og Sand (2017) fant her at mange flere menn enn kvinner arbeidet med slike sportslige oppgaver. Dette utgjorde henholdsvis 74 prosent menn og 26 prosent kvinner. En maskulin kjønnstyringslogikk dominerer altså også, når det rekrutteres eller ansettes personer som skal ha til ansvar å utvikle og å lede idrettsaktivitet. Forhandlinger om hva en kvinne skal være, eller hva slags kvalifikasjoner hun skal ha, er kjent tilbake fra tiden kjønnskoteringsbestemmelsen ble vedtatt. Som Hovden (2004) beskrev i sin avhandling, forhandlet valgkomiteene den gang om hvilke kvalifikasjoner som var ønskelig at en kvinne skulle ha. Disse forhandlingene viste at kvinner var assosiert med kjønnsforskjell, og at det var forventet at de derfor skulle gjøre en forskjell for sitt organisasjonsledd. Samtidig ble det forventet at de skulle ha de samme kvalifikasjonene som sine mannlige kollegaer. At kvinner fortsatt assosieres med kjønnsforskjell, kommer også frem i mitt materiale.

Administrativ leder (mann): «Når jeg opp igjennom årene jeg har vært i arbeid, så er det jo menn som har vært ledere. Det har vært gjennomgående menn. Hvorfor er det sånn? Er noen jenter mer forsiktige? Eller er menn født ... andre forventninger til de, man snakker med de fra oppveksten på en annen måte? Når gutter søker jobb så legger de gjerne på. Jentene trekker fra, jeg vet ikke om det er sant».

Den nevnte informanten peker på at han har lang erfaring med at det «er menn som er ledere». Han er ikke opptatt av at kvinner og menn er forskjellige fra naturens side, men av at jenter/gutter møter på ulike forventninger, og at dette seinere spiller seg ut i kvinners/menns valg og handlinger. Ifølge Knoppers (2015) er idrettsorganisasjoner strukturert på basis av kjønn som dikotomi. Relevant i denne sammenheng er at organisasjonen, i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, har diskutert hvordan man tekstlig bør formulere stillingsannonser for å

tiltrekke seg flere kvinner. Enkelte av informantene peker på at det å få frem «noen mykere» beskrivelser i slike stillingsannonser, kan være en måte å «friste» kvinner til å søke seg til organisasjonen. En slik antagelse kan bidra til at binær forståelse av kjønnene reproduseres. Ifølge Ely og Meyerson (2000b) stammer en slik binær logikk fra at mange mener at det finnes en «... true essence of femaleness, embodied within all women, and likewise, a true essence of maleness, embodied within all men» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 126).

Henvisninger til en slik logikk finner jeg også igjen i mitt materiale.

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg er jo dessverre der at noe er genetisk, da – at det over tid vil utjevne seg, men at det at menn har hersket og kvinnene har vært hjemme også har vi blitt mer og mer likestilt og gått en del brytninger og sakte, men sikkert går dette seg til, jeg tror til og med at biologien forandrer seg over tid. Det genetiske er at kvinner må være sikre på at man får det til for å si ja, mens en mann sier, det får jeg til. Og det får du ikke gjort noe med gjennom å fortelle eller trykke på en knapp, det må du gjøre gjennom motivasjon, læring og erfaring – og som sagt genetisk bygge seg opp, til å bli noe annet og å passe inn i lederrollen».*

Det helt åpenbare for denne informanten er at kvinner «må genetisk bygge seg opp» for å passe inn i lederrollen, hvilket også illustrerer hvordan en maskulin kjønnets styringslogikk er vevd inn i denne informantens forståelse av «å lede». Fra undersøkelser i andre europeiske land finner idrettsorganisasjonsforskere at mannlige toppledere gjerne benytter slike essensialistiske eller biologiske forklaringer for å forklare hvorfor det er så få kvinnelige toppledere i idrettsorganisasjoner (Claringbould & Van Liere, 2019). Knoppers, Hovden og Elling (2019) påpeker også at denne ideologien «... are assumed to be self-evident and to be embodied in and enacted by men and women». Ifølge Kitterød og Teigen (2021) er oppfatningen om at kvinner og menn er grunnleggende forskjellige, nedadgående. Samtidig vet vi at det også er liten forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder ambisjoner om å gjøre karriere, bli leder og tjene mye (Halrynjo & Fekjær, 2020). Ifølge topplederne jeg har intervjuet, er dette ikke så tydelig beskrevet. Snarere fremkommer det at mange har såkalte kjønnsstereotype oppfatninger. Skille, Fahlèn, Stenling og Strittmatter (2021) identifiserer i sin undersøkelse om valgkomiteer i svensk idrett en kultur som tillater menn å ha holdninger om kvinner som kan hemme kvinnelig representasjon i særforbundsstyrer. Skille et. al. (2021) peker her på at det eksisterer en institusjonell treghet i den svenske idrettsorganisasjonen. En slik institusjonell treghet finner jeg også i mitt materiale. Ifølge flere av informantene ser kvinner «... mer helhetlig på saker og ting», en tilleggskompetanse som ifølge flere av de mannlige informantene vil virke positivt inn i organisasjonen.

Politisk valgt leder (mann): *«Det er utrolig mye kompetanse blant kvinner som kanskje er forskjellig fra menn med tanke på verdsett, andre typer perspektiv inn i diskusjoner og så er det jo sånn at i et rom, der begge kjønn er representert, så blir menn mer høflig, elegant, mer reflekterende».*

Flere av de mannlige informantene peker på at menn vil oppføre seg annerledes, dersom det er flere kvinner involvert i organisasjonen. Ely og Meyerson (2000b) omtaler dette som en støtteaktivitet som foregår bak kulissene, som gjerne forventes av kvinner i organisasjoner. Når kvinner bryter eller tilegner seg en mer maskulin atferd, er dette noe enkelte informanter reagerer på, som i «tilfellet» Berit Kjøll, den sittende idrettspresidenten.

Politisk valgt leder (mann): *«I tilfellet med Berit Kjøll, det var jo hun som ble valgt, men jeg ser jo ... hun trakk jo kvinnekortet til slutt, hun trakk det fordi hun er kvinne, men hun har jo ikke et eneste tegn i sitt lederskap som tyder på at hun har noen kvinnelige verdier i seg, og det tror jeg at vi ikke kommer til å få se. Fordi, jeg tror ikke hun har det».*

I forbindelse med at det i 2019 skulle velges ny idrettspresident, stilte Berit Kjøll som motkandidat til Svenn Mollekleiv. Kjøll benytte seg både av PR-hjelp og også hjelp fra sine «næringslivsvenner» (Christiansen, 2019) i denne forbindelse. I etterkant av valget kom det en storm av reaksjoner, som førte til at Kjøll ble presset til å beklage. I et intervju med VG uttalte hun følgende: «Da jeg ble spurt om jeg ville stille (som presidentkandidat av håndballforbundet), så sa jeg ja og knyttet til meg Rolf Nereng. Han kan idretten og hjalp meg med en pressemelding, noen talepunkter og slikt. Deretter ble jeg jo ikke innstilt av valgkomiteen. Men da jeg bestemte meg for å gå videre likevel, så lente jeg meg på håndballforbundet» (Christiansen, 2019). Videre fremholdt Kjøll at hun hadde jobbet kjempesystematisk og hadde oppsøkt delegater som enda ikke hadde bestemt seg for hvilken kandidat de skulle stemme på. Jeg observerte selv dette Idrettstinget og så hvor aktivt og systematisk Kjøll jobbet, forut for at valget av nytt idrettsstyre og ny idrettspresident skulle foretas. I dagene som fulgte etter valget, ble det rettet ytterligere oppmerksomhet mot Kjølls strategi. Ifølge VG var hun ikke i seng før klokken 03.15 (Christiansen, 2019). Både mediene og den såkalte grasrota stilte kritiske spørsmål til prosessen i etterkant av valget. Dette var Kjøll åpenbart ikke forberedt på. Litt naiv kan det virke som, hadde Kjøll tenkt, at dette arbeidet hun gjorde for å bli valgt, var fullt ut akseptabelt. Håndballpresidenten, som hadde bistått Kjøll, og som ønsket henne inn i rollen, svarte to dager seinere på kritikken som følger: «Det er urimelig. Det har ikke vært snakk om strategisk påvirkning av delegater, men en leder som ber om hjelp på en tjeneste som det er alminnelig å få hjelp til i alle andre sammenhenger. Og som jeg valgte å ta regningen for. Det gjorde jeg fordi det er vi som har

fremmed kandidaturet til Berit Kjøll. Jeg ville ha det rent og ryddig, derfor tok vi regningen» (Christiansen, 2019).

At kvinner straffes hardere for å benytte seg av de samme metodene som menn tradisjonelt har brukt, var trolig noe verken Kjøll selv eller håndballpresidenten var forberedt på. Kjøll utfordret med sin pågående strategi om mulig forestillingen om hva en kvinne «er», noe som trolig også bidro til at reaksjonene i etterkant av presidentvalget ble som de ble. Rudman og Phelan (2008) påpeker at kvinner, på grunn av represalier for kontrastereotypisk oppførsel, kan bli overbevist om at de bare kan oppfylle deler av sitt menneskelige potensial.

Tilsvarende påpeker Sartore og Cunningham (2007): «... ideological gender beliefs may serve to inhibit women within sport organizations through internal identity comparison processes that may subsequently result in the unconscious manifestation of self-limiting behaviours» (Sartore & Cunningham, 2007, s. 259). I den grad kvinner innordner seg eller viser tiltro til stereotyper, enten ved å begrense sine egne ferdigheter og aktiviteter eller ved å straffe kontrastereotypiske rollemodeller, vil organisasjoner ifølge Rudman og Phelan (2008) bli begrenset med hensyn til den menneskelige kapital kvinner kan tilføre organisasjoner. Også menn kan, ved å bli konfrontert med «å gjøre» maskulinitet, bli overbevist om at de bare kan oppfylle deler av sitt menneskelig potensial. Kjønnsstereotype oppfatninger rammer også menn.

Politisk valgt leder (mann): «Vi menn ønsker å være gentleman, og det opplever jeg i langt større grad når det er kvinner til stede og ikke bare menn. Litt mer primitivt hvis det bare er menn, litt mer uorden agenda, litt uorden argumentasjon. Når menn er sammen, så er vi litt mer primitive. Kan jeg si det? Ja, det tror jeg kanskje er dekkende. Primitiv, vi blir litt mer direkte i ordbruken og litt mer flåsete humor, kanskje [...] Jeg er overbevist om at det blir litt mer harmonisk i styrevernet, der det gentle-genet til menn kommer frem i større grad. Jeg er helt overbevist om det [...] Så får du gode diskusjoner og debatter, du holder deg i større grad til faktum i saken du skal diskutere. Og jeg vil påstå at du kommer oftere frem til gode vedtak og kanskje bedre vedtak».

Informanten beskriver menn som mennesker uten evne til å se andre, som primitive og «flåsete». Kvinner representerer i kontrast til menn, myke verdier, noe som fører til at menn, dersom kvinner er involvert i styre og stell, blir mer høflige, elegante eller mer reflekterende. Ifølge Solheim (2007) befinner vi oss i en dobbelthet, hvor kvinner og menn på en og samme tid settes som like og som absolutt forskjellige. Et hovedpoeng for Solheim er at det hun beskriver som en kjønnsmessig splittelse, utgjør en integrert og uatskillelig aspekt ved hele samfunnsformasjonen. I mitt materiale er dette også gjennomgående. Bilde av «hvem en

leder er», eller «hvem en leder skal være», formes av det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnet styringslogikk, men også av en binær kjønnet logikk, der kvinner og menn blir beskrevet som vesens forskjellige. Hovden (2012) har her påpekt at forskeren både må rette et søkelys på «... the gender split as well as on the relative power relationships between the genders» (Hovden, 2012, s. 296). For å forstå mer av hvordan lederskap formes i idrettsorganisasjoner, og hvilke forventninger ledere kan oppleve seg «tvunget» til å innfri, vil det være avgjørende også å synliggjøre hvordan kjønnsstereotypiske forventninger virker på kvinner og menn. Skal idrettsorganisasjonen sikre reell likestilling vil et oppgjør med slike forventninger være nødvendig. Et slikt oppgjør vil også potensielt kunne bidra til å hindre kritikk av praksiser som ikke er kjønnsstereotypiske, som igjen vil åpne for et større mangfold. I neste avsnitt ser jeg nærmere på andre organiserende prinsipper som kan se ut til å være avgjørende når lederskapets gullstandard i idrettsorganisasjonen skal innfris.

5.4 Andre kvalifiserende lederegenskaper

Ifølge Hovden (2000b) er det én type menn som er mest passende for topplederposisjoner i idrettsorganisasjonen. Ikke bare er de etnisk norske; de har også nådd en viss middagshøyde. I tillegg er disse mennene høyt utdannet og har et stort nettverk. Hovden (2000b) har beskrevet disse mennene som «tungvektige». Gjennomsnittsalderen på mennene jeg har intervjuet, er 65 år. I og med at jeg har valgt å intervju noen tidligere politisk valgte ledere, trekker disse aldersgjennomsnittet noe opp, mens de nåværende mannlige administrative lederne trekker aldersgjennomsnittet noe ned. Aldersgjennomsnittet anses derfor for å være dekkende for mannlige toppledere i dag. En informant reflekterte uoppfordret over den høye gjennomsnittsalderen på toppledere i idrettsorganisasjonen, på mitt spørsmål om hva han tenkte om at det i all hovedsak er menn i sentrale lederposisjonene i organisasjonen.:

Administrativ leder (mann): «... når man snakker om menns dominans, snakker vi ført og fremst om gamle menns dominans, det er der de unge mennene og kvinnene kommer inn».

Idrettsorganisasjonen i Norge skårer gjennomsnittlig høyt på de fleste parameterne i The National Sports Governance Observer index (NSGO index). På parameteret demokratiske prosesser skårer organisasjonen derimot lavt. Grunnen til at Norge her skårer lavt er at organisasjonen ikke har etablert en øvre aldersgrense for styremedlemmer. Det er heller ikke inkludert noen begrensninger på hvor mange år et styremedlem kan sitte i et styre (Geeraert, 2018, s. 170). Ifølge Strittmatter (2020) er det en skjev aldersrepresentasjon i alle organisasjonsledd i norsk idrett, det vil si både på idrettslagsnivå, regionalt nivå og på

særforbunds nivå. Som Strittmatter beskriver, er det fortsatt eldre menn som styrer idrettsorganisasjonen, mens unge mennesker blir en minoritet i de sentrale beslutningsorganene (Strittmatter, 2020, s. 4).

Den høye gjennomsnittsalderen på toppledere i idrettsorganisasjonen i Norge er ikke bare et tilbakevendende tema i norsk offentlighet og i media, men også et tema flere av lederne jeg har intervjuet uoppfordret reflekterer over. «Jeg liker nesten ikke å si alderen min, men sånn er det nå bare. Jeg er 71 år og norsk, jeg er sånn sett da pensjonist». «55 år, så begynner å bli det man kaller voksen, he, he». «Jeg er en moden kvinne og blir 60 nå, så har jeg to barn som er voksne». Flere av informantene kommenterer også, uavhengig av egen alder, at gjennomsnittsalderen på ledere i norsk idrett er høy. Dette gjelder også de kvinnelige ekspertinformantene, som også må betrakte som relativt voksne. Sett bort ifra de fire relativt ferske kvinnelige lederne jeg valgte å intervju innledningsvis i prosjektet, var gjennomsnittsalderen på kvinnene jeg har intervjuet, 55 år. Her som blant mennene er gjennomsnittsalderen på de politisk valgte lederne høyere enn for dem som er ansatt som administrative ledere.

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg er 65 år om noen få dager. Har tre voksne barn med stor aldersforskjell, så jeg har vært med mange år i frivilligheten. Det sier noe om at jeg har vært delaktig i frivilligheten og fulgt opp ungene, flere år enn normalt. Også er jeg gift med en tidligere idrettsmann, så vi er på en måte ... liker ikke å kalle oss en idrettsfamilie, men det er mye aktivitet hos oss. Alltid vært stor interesse for idrett. Treningsbagger og ..., det er noe friskt og sunt over det som tiltaler meg. Det er familien vår da. Det tror jeg var en naturlig bakgrunn da jeg ble forespurt om verv».

De fleste av de kvinnelige ekspertinformantene var langt på vei ferdig med en hektisk tid med små barn og ansvar for familie, i tillegg var enkelte barnløse og/eller fristilt familieforpliktelser av andre årsaker. Som vi har sett er det en høy andel menn med høy alder som innehar lederposisjoner i idrettsorganisasjonen. Høy alder kan synes å være en fordel. Alder kan derfor også være noe som slår ut når den «optimale topplederen» skal rekrutteres. Om det er like enkelt for en kvinne, litt oppi åra, og bli gjenvalgt eller bli vist tillit, er flere av informantene derimot i tvil om. En kvinnelig politisk valgt toppleder reflekterer over sin egen «skjebne» på mitt spørsmål om hvorfor hun trodde at hun ikke hadde blitt foreslått gjenvalgt:

Politisk valgt leder (kvinne): «De kom med et argument om at jeg hadde sittet i to perioder. Så tror jeg valgkomiteens leder tenkte at ja, ja ... vi tester ut en ny kandidat. Da trekker hun seg, vi tar sjansen på det. Et skifte, nye tanker ... hun er godt oppi åra, hun har ikke noen kraft til å gjøre noen nye ting. Vi trenger en ny giv, vi må ha litt

modernisering her. En kvinne på 70 år har ikke det. Vi tar heller en mann med handlekraft».

Som vi har sett, er gjennomsnittsalderen på mennene jeg har intervjuet, 65 år. Dette kan leses som at en manns alder ikke er en hindring for å utøve lederskap i idrettsorganisasjonen. Motsatt kan dette synes å ha talt negativt for ovennevnte informant. At alder hadde betydning for at hun ikke ble foreslått gjenvalgt, var den nevnte informantens opplevelse. Dette til tross for, som vi har sett, at det kreves en viss *pondus* for å være toppleder i organisasjonen. Noe som understrekes av flere av informantene på mitt spørsmål om nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for å være toppleder:

Politisk valgt leder (mann): *«Det er et bredt felt ... det kreves mye av en leder i norsk idrett. Enten du sitter som GS eller president. Tenkt deg mange av de som er presidenter i styre og stell, blir kastet ut i dopingsaker, trakasseringssaker, oppslag i media, det er tøft. Det er kjempetøft, og det var kanskje ikke det de hadde tenkt seg når de gikk inn og ble president i et mellomstort særforbund. Det er en tøff rolle å ha. For idretten er så synlig i det norske mediebildet».*

En interessant hendelse fra tiden jeg gjennomførte feltarbeidet, kan bidra til å illustrere hva slags typer egenskaper og kvalifikasjoner som betraktes som «tungvektige» nok. Forut for at det skulle velges nytt Idrettsstyre i 2021, ble Marco Elsafadi foreslått som kandidat til rollen som 1. visepresident i NIF av Norges Basketballforbund. I tillegg til å være en relativt ung mann på 45 år, ble det av Norges Basketballforbund trukket frem at Elsafadi hadde høstet flere priser for sitt arbeid for barn og unge med spesielle utfordringer. I 2006 ble han valgt til «Årets forbilde» på Idrettsgallaen, og forut for dette hadde han blitt tildelt «Åpenhetsprisen» av Mental Helse. I tillegg hadde han nylig ledet en arbeidsgruppe, nedsatt av daværende kultur- og idrettsminister Abid Raja, som skulle utarbeide en tiltaksplan mot rasisme i norsk idrett. Det var mange som støttet Elsafadis kandidatur. Han ble likevel ikke innstilt av NIFs valgkomite, annet enn til et verv i NIFs etiske råd. Argumentasjonen bak valgkomiteens innstilling var at komiteen av erfaring visste hvor tøft det var å ha et verv i idrettsstyret. I den forbindelse ble det av valgkomiteens leder påpekt at «Marco er en fantastisk fyr, og gjorde et godt intervju. Men jeg vet av erfaring hvor tøft det kan være å sitte i et idrettsstyre. Du skal helst ha litt erfaring, samt kjenne spillereglene og systemet i norsk idrett dersom det ikke skal bli forferdelig tungt» (Christiansen, 2021). I tillegg vektla valgkomiteens leder at Elsafadi ved å starte i et verv i etisk råd ville kunne opparbeide seg nødvendig erfaring fra styrearbeid i norsk idrett. Valgkomiteen innstilte isteden, som basketballpresidenten uttalte til VG, «... en mann på 50 – 60 år, som har grått hår og som er etnisk norsk» (Christiansen, 2021). Nettopp det at Elsafadi hadde bakgrunn som flyktning fra Libanon, og på denne måten også

kunne sees på som en representant for en minoritet i norsk idrett, ble av flere trukket frem som en viktig kvalifikasjon. Det var også andre begrunnelser for at Elsafadi ikke ble innstilt. Likevel ser vi av debatten som pågikk omkring hans kandidatur, at det «å være tungvektig», assosieres med noe annet enn det Elsafadi representerte. Ifølge Acker (2006) involverer «kompetanse» også skjønnsmessige vurderinger. At Elsafadi ikke ble innstilt som kandidat til idrettsstyret, kan synes å ha noe med slike skjønnsmessige vurderinger å gjøre. At det kan være tøft å stå i et toppleder verv eller topplederposisjon i idrettsorganisasjonen, er noe som fremheves av flere av informantene jeg har intervjuet. En kunne kanskje her replisere at det nettopp var tøffe utfordringer Elsafadi hadde stått ovenfor, jf. hans oppvekst i en flyktningleir.

Ifølge mine observasjoner er det per tid kun én til to personer i det politiske toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen (totalt er det 66 personer som har en slik rolle i særforbund og idrettskrets) som har annen etnisk bakgrunn. Dette gjelder også det administrative ledernivået. Ifølge Peachey et. al. (2015) er det få studier som har undersøkt skjæringspunktet mellom kjønn og etnisitet, og hvordan dette slår ut i idrettsorganisasjoner. Her henviser Peachey et. al. (2015) til en undersøkelse fra 2001, der det påpekes at den dominerende ledelsesdiskursen i nederlandsk idrett favoriserte hvite, maskuline normer – normer som ifølge Knoppers og Anthonissen (2001), både marginaliserer kvinner og minoritetsmenn. Noe også Fink et. al (2001) har påpekt. Ledere i idrettsorganisasjoner er først og fremst hvite, funksjonsfriske, heterofile menn. I en statusrapport om idrettens arbeid for mangfold og mot rasisme konkluderer Kristiansen og Sonne (2021) med at det finnes en form for institusjonell diskriminering som begrenser enkeltpersoners muligheter for deltagelse i idretten som utøver, trenere eller tillitsvalgte. Det understrekes derimot at rapporten ikke kan si noe om hvorvidt denne formen for diskrimineringen er forsettlig eller utilsiktet. Eksempelet om Elsafadi viser om mulig til en slik utilsiktet form for diskriminering. Eller så var Elsafadi kun en «fremmed skikkelse», med et litt utypisk idrettsengasjement, for barn og unge med spesielle utfordringer.

Informantenes utdanningsbakgrunn strekker seg fra idrettsfag, økonomi/finans, salg, marked, militær utdanning, jurist/advokat og lærerutdanning. Kun én av de jeg har intervjuet, har yrkesfaglig bakgrunn. Tilsvarende variert bakgrunn er også å finne blant de administrativt ansatte lederne (generalsekretærer og administrative ledere i idrettskretsen). Her har noen også kommunikasjonsbakgrunn, bakgrunn fra forsvaret, fra offentlig forvaltning og fra undervisning/skole. Ifølge Skrudlands (2019) studie om generalsekretærer i norsk idrett

hadde halvparten av generalsekretærene som deltok i studien, idrettsutdanning alene, eller i kombinasjon med annen utdanning. I tillegg fant Skrudland at en overvekt av respondentene hadde tatt kurs eller utdanninger via idretten. Tilsvarende studier er ikke gjort når det gjelder administrative ledere i idrettskretser, ei heller politisk valgte ledere i særforbund og idrettskretser. Det vi derimot vet er at idrettsorganisasjonen i stor grad styres av middelaldrende menn med høy utdanning og inntekt, som også har mektige nettverk både i næringsliv og politikk (Hovden, 2010). Dette finner jeg også igjen mitt material.

Politisk valgt leder (mann): «Jeg er utdannet siviløkonom i bunn, vært ansatt på en høyskole og har delvis en tilknytning der som sensor. Jeg jobbet jo med logistikk, økonomisk orientert og næringslivsorientert, og jobbet som konsulent. Så ble jeg lei av å produsere rapporter med forslag til endringer. Da begynte jeg å interessere meg for endringsprosesser og mennesker i systemer, og så tok jeg videreutdanning innenfor coaching. Så har jeg havnet i coachingrollen, da. Har jobbet mot næringslivet som enkeltmannsforetak og coachet ledere på ulike nivåer».

Noe tilsvarende kan også mange andre politisk valgte ledere fortelle om sin bakgrunn. Et stort antall av de politisk valgte lederne er eller har vært selvstendig næringsdrivende. Et overraskende stort antall av disse igjen driver virksomheter eller er en del av virksomheter som driver med organisasjons- og ledelsesutvikling, og/eller coaching og rekruttering. Følgende sitat er på flere måter beskrivende for den typen av ledere idrettsorganisasjonen har rekruttert, både når det gjelder erfaring som leder, yrkesbakgrunn, men også friheten mange har, til å kunne utøve et verv ved siden av egen yrkeskarriere:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg har BI, skrev diplomoppgave. Har jobbet stort sett fra starten, ble satt i lederoppgaver. La oss si fra 1989 og frem til 2015 så har jeg vært medlem av ledergrupper, konsernledelse, administrativ direktør i alle de årene, hva blir det for noe, 26 år [...] Har ledet storkundebedrifter, nettbankene, masse innenfor konsulentsvirksomhet. Så har jeg ledererfaring, styreefaring. Styreleder i selskaper i Norge, Sverige, Ukraina, Singapore, USA, så jeg har mye sånn erfaring. Kan litt om mye og ikke så mye om noe veldig dypt [...] Jeg har vært mye coach for å utvikle ledere, for å få de frem og for å få ambisjonene hos disse uambisiøse kvinnene til å bli litt mer ambisiøse. Lykkes noen ganger og andre ganger mislykkes, men sånn er det jo. Jeg er nå selvstendig og innleid som prosjektleder. Har fått tillit tydeligvis, for nå har jeg vært der i fire år. Så har jeg fått beskjed om at jeg er der så lenge jeg ønsker, dog ikke lenger enn at jeg er 70 år. Så jeg jobber sånn 110 – 120 timer for dem i måneden, så jobber jeg tilsvarende for forbundet. For det er veldig mye forbundet akkurat nå, og det kommer det til å være fremover».

Noen av de mannlige lederne kan også fortelle at de har vært partipolitisk engasjert, enten parallelt med eller forut for at de ble engasjert på ledernivå i idretten. Uansett bakgrunn eller

utdanning er det gjennomgående at de mannlige politisk valgte lederne gjerne har en fleksibel arbeidssituasjon.

Politisk valgt leder (mann): «Jeg er utdannet siviløkonom og har en master i internasjonal management. Går faktisk på et videreutdanningsprogram nå, endringsledelse, omstilling og innovasjon [...] Jobber med lederutvelgelse, konsulentselskap som heter x og er partner der. Der har jeg vært ganske lenge, og det gir jo også mye frihet. Jeg styrer min egen tid».

Flere uttaler at dette er av avgjørende betydning for at de skal kunne påta seg verv. Et enkelt sitat kan bidra til å illustrere hvordan en informant tenker om mulighetene for å være toppleder, dersom man ikke har en friere type tilknytning til arbeidslivet.

Politisk valgt leder (mann): «Det er klart at jeg ser, jobber du som lærer eller fastlege eller i en industribedrift, så er du sjanseløs på å gå inn i idretten. I et presidentverv. Hvilken som helst jobb som faktisk krever at du er fysisk til stede, fem dager i uken. Da er du nesten sjanseløs på å gå inn i det, vil jeg si. Du har behov for ganske stor fleksibilitet. Det er faktisk et lite demokratisk problem, sånn jeg ser det. Det blir fort mange pensjonister da, som sitter der. Det ser man jo i Norge og internasjonalt. Det er klart det at bare å være styreleder, det klarer man selvfølgelig noenlunde, men skal du gjøre noe impact, så er du avhengig av å ha ganske mye fleksibilitet. Å kunne styre tiden selv, for det tar mye tid egentlig».

Det er gjennomgående at mennene jeg har intervjuet, både er tilgjengelige og fleksible. For mange er det å ha et topplederverv muliggjort på grunn av deres yrkestilknytning.

Nødvendigheten av en fleksibel tilknytning til arbeidslivet kan se ut til å treffe idrettsorganisasjonen spesielt hardt – en nødvendighet som har åpenbare konsekvenser, ifølge ovennevnte informant. For ham representerer dette et demokratisk problem, fordi dette bidrar til at nedslagsfeltet for hvem som har anledning til å påta seg et topplederverv, vil være begrenset. Behovet for å være tilgjengelig og fleksibel forsterkes også av måten idrettsorganisasjonen organiserer arbeidet i det daglige på. Hvordan dette skjer, er tema for neste avsnitt.

5.5 Ekskluderende arbeidspraksiser?

Noe som tydelig ble beskrevet i intervjuene, var at det å være toppleder, enten administrativ ansatt eller politisk valgt, tar mye tid. Som Acker (2006) poengterer, bygger organisasjoners syn på hva en arbeidstaker kan påta seg av ansvar, på en ide om at man kan være totalt dedikert til arbeid. «In general, work is organized on the image of a white man who is totally dedicated to the work and who has no responsibilities for children or family demands other than earning a living» (Acker, 2006, s. 448). Hvilket for en toppleder både innebærer at man har anledning, men også at man er villig til å «gi opp» andre deler av livet. Dette vil jeg

komme nærmere tilbake til under punkt 5.7. I dette avsnittet tar jeg først for meg hvordan en typisk arbeidsuke for den enkelte leder ser ut, gitt av det informantene fortalte meg om dette.

5.5.1 Kriseorienterte- og stressende arbeidsmønstre

I intervjuene stilte jeg helt konkrete spørsmål om hva toppledere i idrettsorganisasjonen gjør på jobb eller i sitt verv som politisk valgt leder. Å få innsikt i toppledernes arbeid var utfordrende. Følgende sitat illustrerer dette godt:

Administrativ leder (mann): *«En typisk arbeidsuke finnes ikke. Det varierer enormt. Men det er jo møter og brevskrivning, så det varierer hele året».*

At det var vanskelig å få en slik innsikt kan være forårsaket av flere forhold. For det første fordi repeterende dagligdagse gjøremål kan være usynlig for topplederne selv. For det andre fordi *det de gjør*, møter, reiser, e-post besvarelser mv., kan fremstå som vage konsepter. Arbeid, uansett hva slags arbeid man snakker om, kan være et tvetydig konsept, fordi dette er en del av hverdagen som gjerne tas for gitt. For å få grep om det topplederne gjorde, forsøkte jeg derfor å «grave litt dypere», i det den enkelte informant beskrev. Fordi jeg er kjent med at én dag i en toppleders hverdag i idrettsorganisasjonen kan være variert og vanskelig å konkretisere, ble inngangen til å få grep om dette å spørre informantene om hva de gjorde når de kom på jobb. Flere hadde likevel utfordringer med å beskrive hva de konkret gjorde som administrative ledere eller i vervet som politisk valgte toppledere.

Administrativ leder (kvinne): *«Den er ekstremt variert, det er mye forskjellig man skal gjennom. Fordi vi er én person på det kontoret som gjør ting, alt fra – «kan du passe på at vi har medaljer produsert opp?» Til budsjett, til «kan du skrive ny strategiplan?». Vi har en utøver som sender varslinger på banale grunnlag, så ekstremt mye forskjellig du skal kunne. Så får man i grunnen bare det slengt tilbake, du skal ikke kunne alt, men du skal delegere, men så er det ofte at det brenner og at man skal slukke branner rundt omkring. Kan du sørge for at det er trykk på disse klærne?», «forhandle frem sponsoravtaler med denne aktøren?». Det er et spekter som er så bredt at man må ... de tingene som faller mellom to stoler, de får bare falle. Ja, det er en umulig jobb, umulig å please alle - man må finne ut av hvem du har mest lyst til å please eller hva som betyr mest for deg».*

At ledere på dette nivået i organisasjonen opplever at de må «please alle», er noe jeg vil komme nærmere tilbake til. Det som her er verdt å merke seg er kompleksiteten i oppgavene nevnte informant beskriver. En annen administrativ toppleder hadde også litt startvansker da han skulle fortelle om hva han gjorde i stillingen som administrativ leder, men ble mer konkret etter hvert som han pratet seg inn i temaet.

Administrativ leder (mann): «Kjære vene, ikke spør meg om sånt, det er så vanskelig. Det er jo for det første å styre administrasjonen, det er sånn overordnet. Men jeg påstår jo at jeg ikke styrer hva folk gjør, men jeg har ansvaret for at det vi skal gjøre, gjøres riktig. Det er rapportering til styret og forpliktelsene vi påtar oss på vegne av idrettsforbundet eller departementet. Så holder vi frister og sånt. Viktig å sørge for at alt er i rute, så det er en kontrollfunksjon light. Jeg har stor grad av tillitt til de ansatte, føler ikke at jeg går etter de, men jeg vet at det alltid er noe som må sjekkes opp og styres litt da. Har veldig løs tilnærming til det og har ikke altfor mye møter og rapportering, det er mye annet de kan bruke tid på. Også er det å representere ute en utrolig viktig del av jobben, å være til stede og behandle vanskelige saker. Da forventes det at jeg er til stede. Det er det å komme inn i prosesser der det er nødvendig at en som er litt høyere i hierarkiet kommer inn da. Internt eller klubb, selv om vi for eksempel har en dommersjef, så kan det gi en annen tyngde hvis generalsekretæren kommer inn og deltar i møter og mener noe. Så det er den delen av det, en form for representasjon og saksbehandling. Vi jobber internasjonalt og rundt i hele Norge, så har jeg anlegg som eget saksområde, eneste fagområde jeg har. Så har vi døpt om organisasjonssjefsstillingen til assisterende generalsekretær, så han har mer personaldelen».

Et stort antall av informantene beskriver at det ikke er sjeldent de må håndtere uplanlagte og uforutsette oppgaver. Det kan se ut til at dette er mer et mønster enn et unntak. Å måtte ta «ting på sparket», eller at «branner må slukkes», beskrives av et stort flertall av de administrative lederne. Følgende sitat er en god illustrasjon på dette.

Administrativ leder (mann): «De fleste generalsekretærene må være innstilt på at det dukker opp saker og ting, ofte. Så det å planlegge å få gjennomført for eksempel en vanlig arbeidsdag, det er ikke alltid så enkelt. Det skjer ting som gjør at du må kaste deg rundt. En ting som jeg har tatt med meg fra idretten, er at du må ta raske avgjørelser og valg».

En annen administrativ leder er relativt detaljert i sin beskrivelse av hva han gjør i hverdagen.

Administrativ leder (mann): «Det er som jeg har sagt bestandig: en arbeidsuke for meg er for det første veldig vanskelig å planlegge fordi det kan skje ting så veldig fort. Det at man må kaste seg rundt og ta ting på sparket. Så har jeg vært engasjert sånn at det sprer seg på flere områder. For å begynne med det som tar minst tid. Vi har hatt ansvaret for det nordiske sekretariatet og samarbeidet. Som møtes kanskje et par ganger i året. I tillegg sitter jeg i et par europeiske komiteer i det europeiske forbundet. Også har jeg de siste 12 årene engasjert meg i x. Så er det jo arbeid med de som er ansatt hos oss, så er det å forberede styremøter, ting, som vi hadde nå. Så nå sitter jeg og skal forberede det første styremøtet, som vi skal ha nå på lørdag og søndag. Da har jeg på forhånd brukt et par kvelder med presidenten på sakspapirer og forberedelser. En arbeidsdag er variert, men mye oppfølging av regnskap. Det å betale og godkjenne fakturaer og å følge opp via idrettens regnskapskontor. Sponsorarbeid, det er jeg jo også involvert i».

Som jeg har beskrevet i kapittel 1, har de ulike topplederne i idrettsorganisasjonen, avhengig av om de er administrativt ansatt eller politisk valgte ledere, ulike roller i den

idrettsorganisasjon hverdagen. De administrative lederne har gjerne en større eller mindre administrasjon som skal ledes, men de har også en type sekretærfunksjon for «sitt» forbundsstyre eller «sitt» kretsstyre, noe flere av de administrative lederne naturlig nok kommer inn på når de beskriver det de gjør i hverdagen:

Administrativ leder (kvinne): *«Jeg forbereder jo alle styremøtene og det er jo ... så det er jo å drille de og få de mest mulig opp kompetansemessig. De har sagt at de synes de er heldige, for jeg gjør alt. Jeg skriver jo alle saksinnlegg og protokollen, men jeg tenker at det er jobben min. Vi har ett møte i måneden, det har vært fryktelig mye nå. Men nå tror jeg det stabiliserer seg».*

At man skal levere til mange, er et tema som går igjen. Flere av informantene peker på at uklare roller og ansvarsforhold er en stor utfordring. Det er ifølge mange av informantene ikke alltid avklart «hvem som skal gjøre hva».

Administrativ leder (kvinne): *«Du må leve med at det er mange du skal levere til. Så det å leve i det farvannet, uklare roller og ansvarsforhold. Hvis noen hadde sagt dette til meg på forhånd, så tror jeg at jeg hadde sagt: nei det her tror jeg ikke at jeg orker, men så gjør jeg det allikevel, for det er så mye morsomt og så mye spennende».*

Til tross for at mange beskriver hverdagen som utfordrende, og til tross for at flere av de administrative topplederne har vurdert å fratre sin stilling, er det flere som beskriver at det komplekse og sammensatte ved en slik posisjon, er givende. På mitt spørsmål om hva ved jobben eller vervet de synes er motiverende, uttrykker flere at en uforutsigbar arbeidshverdag passer dem godt.

Mannlig administrativ leder: *«Jeg er ikke noe rutinemenneske, så denne jobben passer meg godt. For det er aldri det samme og hvert år så har vi noen nye prosjekter på gang. Ja, det er ... det skjer noe nytt hele tiden da, og det er det som gjør at jeg syns det er gøy. For min del er det det».*

Ely og Meyerson (2000b) fant i sin undersøkelse om kjønnede praksiser i organisasjoner at mannsdominerte organisasjoner gjerne preges av at «... their use of time was undisciplined, roles were unclear and authority was ambiguous and easily eroded» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 136). Dette ga ifølge Ely og Meyerson (2000b) seg utslag i at mange bruker mesteparten av sin tid på å reagere på endeløse kriser, men også på å «... putting out fires, trying to recover quickly, and scrambling to clarify misunderstandings and miscommunications» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 136). Helt avgjørende for flere av de administrative topplederne er at forventningen til de som administrative toppledere er avklart. For noen tar det tid å gå opp denne linjen med sitt styre. En kvinnelig administrativ toppleder påpeker at det i perioder kan bli tungt, og at forventningsavklaring med styret/president har vært avgjørende for henne.

Administrativ leder (kvinne): «Jeg har mine stunder hvor jeg tenker: gud det her orker jeg ikke. Jeg synes jeg får, jeg får dem ikke med. Jeg synes det er tungt da. Men så kommer man seg opp igjen. Men det jeg har lært selv er at jeg må tidlig avklare forventninger med styret, mellom de og meg. Det har vært en tung prosess for meg å lære, så det har jeg egentlig blitt ganske flink til, rolleansvar. Dette som skjer i løpet av ett år, hva skal vi levere på, og hva skal vi gjøre».

Alt i alt kan det se ut til at mange lever godt med kompleksitet i oppgaver. Samtidig uttrykker flere av disse lederne at de har hatt forventninger om mer profesjonalitet.

Administrativ leder (kvinne): «Jeg tok over cirka like mye kaos som det er nå, omtrent. Min forgjenger har en annen hjerne enn meg, vi er forskjellig koblet. Hva som var logisk for henne, er fullstendig ulogisk for meg og veldig mange andre. Så bemanningssituasjonen har gått sin skjeve gang, og så sitter man med litt sånn, ikke har riktig person på riktig sted. Man har bygget organisasjonen rundt personer, i stedet for å bygge menneskene rundt organisasjonen. Vi er ikke rigget for storm på noen som helst måte».

Basert på det informantene forteller er det tydelig at en toppleders hverdag i idrettsorganisasjonen er svært kompleks og variert. Ikke kun knyttet til relasjonene disse lederne inngår i, men også til hvilke typer av arbeidsoppgaver de står overfor. Informantene beskriver også et stort tidspress, uavhengig av om de er politisk valgte ledere, eller administrative ledere. Følgende sitat illustrerer dette godt:

Politisk valgt leder (mann): «Det er representasjon og å være rundt i klubbene, når folk ser meg er det jo ofte på kongetribunen eller at jeg deler ut noen medaljer. Det er noen sanne arbeidsdager, men det er de færreste. Det kommer i tillegg til å lede styret, som tar noe tid. Så er det først og fremst to ting, det er å være ute og representere, jubileer, åpninger, og når du blir invitert på noe [...] Den andre er jo å legge til rette for best mulig rammevilkår for de som gjør en innsats for x idrett og forså vidt for norsk idrett. For det er det jo, vi står sammen om det er momskompensasjon, lokale aktivitetsmidler, men også lokalt og regionalt [...] Det er ikke få møter som skal til. Fylkeskommune, kommune og sponsor. Det er mye møtevirksomhet. Kulturdepartementet, stortinget og regjeringen».

Dette er ikke en representativ hverdag for alle. Et fåtall av det politiske valgte topplederne i særforbundene er fulltidsansatte. Mange beskriver, slik vi har sett, en form for skvis mellom ulike typer oppgaver, krav og forventninger. Tidspresset beskrives gjennomgående, uavhengig av om informantene har lederverv eller lederjobb i krets eller særforbund, eller om de har lederverv eller lederjobb i et stort, mellomstort eller mindre særforbund. Særforbundene har som sitt hovedansvar å utvikle egen aktivitet, organisasjon, økonomi og ansatte slik at den imøtekommer de krav og utfordringer særidrettens medlemmer, norsk idrett og internasjonal idrett stiller, mens idrettskretsene blant annet skal sørge for å utvikle gode rammevilkår for et mangfoldig idrettstilbud, uavhengig av særidrettens organisering i et

gitt geografisk område (NIF, 2021c). For de politisk valgte topplederne består hverdagen gjerne av å løse andre typer oppgaver enn det de administrative topplederne gjør. Dette avhenger derimot både av størrelsen på organisasjonsleddet, antallet ansatte og antallet klubber man har ansvaret for, eller antallet medlemmer organisasjonsleddet som de leder, har ansvaret for. Flere beskriver sin hverdag som leder som svært sammensatt og tidkrevende:

Politisk valgt leder (mann): «Ja, det er gjerne Teams-møter med folk på Ullevål, har vært oppe et par ganger i uken faktisk, særlig med de siste tiltakspakkene (henviser til corona-tiltak), så har det vært møter med fylkeskommunen en uke, møte med NM-Veka, flere møter med dem, NRK og befaringer. En hel dag til befarings for NM-veka. Så var det før corona, en del representasjon i idrettsrådene når de har årsmøter [...] Så er det jubileer, har vært på tre stykker før det ble stengt ned. Styremøte igjen neste uke. Ja snittet er 2-3 Teams-møter eller fysiske møter i uka i det vervet. Det er ganske mye når man har full jobb ved siden av. Vi har styremøte en gang i måneden. Det blir noen timer kjøring, komme seg dit. Styremøtene våre er kjempelange, har prøvd å kutte det, men det er for mange saker. Så det jobber vi litt med. Det er for mange saker. Cirka ti timer i snitt. Det vil jeg tro. Jeg prater en del med organisasjonssjefen og det er stadig en del saker som dukker opp, en god del møter med kommunen og fylkeskommunen».

Dette er for et flertall av de jeg har intervjuet, en beskrivende hverdag. At enkelte av de politisk valgte topplederne kompenseres økonomisk, skaper et relativt stort skille mellom de ulike særforbundene. Gjerne knytter dette seg til å ha tid og anledning til å drive lobbyvirksomhet, møte politikere og å jobbe for rammebetingelser inn imot kommuner, fylkeskommuner, staten og regjering, men også når det gjelder å pleie kontakt med sponsorer. For samtlige av dem som er valgt som politiske ledere i særforbund (presidenter), uavhengig av om de bare delvis kompenseres økonomisk eller er fulltidsansatt, følger i tillegg til nasjonal representasjon og møtevirksomhet, internasjonal representasjon og møtevirksomhet.

Politisk valgt leder (mann): «Presidentvervet mitt består av fire elementer. Det ene er å være styreleder. Så driver jeg nasjonal idrettspolitik, internasjonal idrettspolitik, og så representerer jeg. Den siste delen, frem til 12. mars (nedstegning på grunn av covid-19 epidemien) kunne ha vært altoppslukende for å si det sånn. Nå har det vært nasjonal idrettspolitik og internasjonalt som har vært det som har dominert. Representasjon, det må jeg si, det undervurderte jeg da jeg sa ja til dette. Hvilke forventninger det er om tilstedeværelse i organisasjonen. Den er altoppslukende».

Det store spennet i oppgaver er det flere som beskriver, dertil fremkommer det også at forventningene til hva du skal gjøre, hvor du skal være og hva du skal kunne, også er store.

Politisk valgt leder (mann): «Det er så komplekst, ja. Det er et enormt forventningspress, og det er ikke mulig å leve opp til. Det er enormt og et spenn i det du gjør, og hvem du omgås med. Som er alt fra denne nydelige seksåringen som akkurat har begynt, til en utviklingshemmet, til kongen. Du er på alle disse nivåene og ... med departementer. Så hva gjør du i hvilken setting».

Kompleksiteten i oppgaver som skal håndteres i hverdagen, er et tema som går igjen i informantenes beskrivelser av det de gjør i hverdagen. Knoppers og Anthonissen (2008) peker på i sin undersøkelse om diskurser om ledelse i den nederlandske idrettsorganisasjonen at disse brukte en hel del av sin tid til skape tillitt: «They do so by 'being seen' at club events around the country, by either coaching or participating in sport themselves in order to gain consent for their policies, and by creating the 'right' images» (Knoppers & Anthonissen, 2008, s. 97). At hverdagen er hektisk, kan også synes å handle om at man som toppleder ønsker å vise at man er engasjert. For de administrativt ansatte ser dette noe annerledes ut enn for de politisk valgte lederne. Som en administrativ leder med lang fartstid beskriver, opplever han at kompleksiteten i hverdagen har økt.

Administrativ leder (mann): «Jeg synes det har blitt mer komplekst. Det kan være på godt og vondt. På den ene siden kan du si at det har blitt mer involvering og at vi er bedre informert enn vi var tidligere. Fra da jeg startet var jo ikke Norges olympiske komite eller Olympiatoppen en del av NIF, så der var det egne møter for de idrettene. Nå er jo alt med, så det har gjort at det er mye mer omfattende enn det var den gangen».

Som jeg har vært inne på, er idrettsorganisasjonen en hybrid organisasjon med mange interesser. Toppledere opererer derfor i et spenningsfelt av logikker og skal følgelig favne et stort spenn av oppgaver. At det er hektisk og komplekst må derfor også sees i sammenheng med at idrettsorganisasjonen i Norge skal dekke idrett i alle former og fasonger. Det er altså sammensatte årsaker til at arbeidshverdagen på ulike måter oppleves stressende. Ely og Meyerson (2000b) påpeker at måten organisasjoner organiserer sitt arbeid på, vil kunne ha ulik innvirkning på kvinner og menn, men også ulik innvirkning på ulike grupper av kvinner og ulike grupper av menn. Dette vil jeg komme tilbake til. Flere av informantene peker på at hverdagen over tid har blitt mer kompleks. Å rekke over alle oppgaver er for mange krevende. En politisk valgt leder som ikke kompenseres økonomisk for sitt verv formulerer seg slik:

Politisk valgt leder (kvinne): «Min hverdag som president har forandret seg på disse seks årene. De siste 14 dagene så har min arbeidshverdag vært fylt av oppgaver for særforbundet. Jeg har nesten ikke gjort noe ordinær jobbing. Og jeg kan jo ikke holde på, på den måten. Det går ikke. Men det kreves for at man skal få et lite forbund til å utvikle seg, få med seg alle. Det krever egentlig ganske mye innsats av styret og av

presidenten. For vi har kun to ansatte hos oss. Tidligere var det 1,5, men vi har greid å få til to. Vi burde hatt en stilling til. Aldri nok egentlig. Jeg har ønsket meg at jeg har 20 prosent stilling, så kan jeg sette av en hel dag».

Som vi har sett, beskriver flere at dagene som administrative toppledere byr på utfordringer. Arbeidsmønstre som både kan beskrives som kriseorientert- og stressende, går igjen. Tilsvarende beskriver også de politisk valgte topplederne sin arbeidssituasjon. Som politisk valgt toppleder må du «... være på», når «... frivilligheten går på», hvilket ofte er på kvelder og i helger. Kompleksiteten i oppgavene en toppleder skal håndtere, går også igjen. I tillegg setter flere ord på at roller og ansvar er uklart definert, noe som skaper frustrasjon hos flere. Langt på vei fører dette til en form for «kaos» i arbeidshverdagen, som gjør det vanskelig å planlegge. Arbeid generelt er «... organized on the model of the unencumbered (white) man, and both women and men are expected to perform according to this model» (Acker, 2006, s. 450). Basert på det informantene forteller, kan det synes som at toppledere i idrettsorganisasjonen rammes spesielt hardt av en slik modell. Den «optimale topplederen», er langt på vei han eller hun som kan dedikere sitt liv til arbeid. Som jeg vil komme tilbake til under punkt 5.7 forutsetter en slik dedikasjon at den enkelte leder, er fristilt praktiske oppgaver knyttet til hjem og familie. Som vi skal se av neste avsnitt, er det også andre årsaker til at et politisk topplederverv eller en administrativ topplederstilling i idrettsorganisasjonen krever den enkeltes fulle oppmerksomhet. Den hektiske møtevirksomheten i organisasjonen kan her se ut til å være en medvirkende årsak. Jeg vil derfor fordype meg i denne tematikken i det neste avsnittet.

5.5.2 Møtevirksomhet som tidstyv

I intervjuene jeg hadde med de topplederne, kom det frem at det i idrettsorganisasjonen arrangeres et stort antall møter i løpet av et år, der både administrative- og politisk valgte ledere fra de ulike organisasjonsleddene involveres. Dette er møter for særforbund, møter for idrettskretsene, møter for generalsekretærer, idrettspolitiske møter, Ting, samlinger, høringsmøter og informasjonsmøter. I tillegg til disse fellesmøtene er det også møter og arrangementer i det enkelte organisasjonsledd. Jeg forsøkte derfor å få litt mer klarhet i hva informantene gjorde i disse møtene.

Administrativ leder (mann): «Det er jo veldig mye møter, og det er klart at for et mindre forbund, skal man delta på alt ... det går ikke. Det har blitt mer og mer, på kompetansefeltet og bredde, du har alt som har kommet etter hvert. Du har på trakassering, rasisme, antidoping og alt på bredde og kompetanse, klubb utvikling. Hele den pakken der. Det blir vanvittig mye å holde styr på, men noe må man være med på for å få kompetanse og nettverket man har behov for. Men for et mellomstort

eller mindre forbund er det rett og slett for mye. Vi har jo andre særforbund som er enda tøffere stilt enn oss, som bare har én ansatt. Og hvordan skal de klare å rekke rundt på alt? Det er en kjempeutfordring».

Møtevirksomhet tok mye tid og energi, ifølge mange av informantene. I etterkant av Idrettstinget 2019 nedsatte idrettsstyret en arbeidsgruppe som skulle jobbe for å sikre at møtene i organisasjonen ikke ble for mange, men også sikre at møtene hadde et reelt innhold. Gruppen ble ledet av et styremedlem fra idrettsstyret. Overskriften for gruppen var at de skulle sikre dialog, samarbeid, involvering og forankring, men også at organisasjonsleddene jobber mer effektivt sammen. Gruppen falt ned på følgende møtestruktur: NIFs Leder møte i juni måned, der målet med møteplassen skulle være å avklare saker i henhold til NIFs lov og inngå i forberedelser til Idrettstinget. Ledermøtet skulle også være en arena for debatt, erfaringsutveksling og dialog. Ledersamling i november, hvor målet med samlingen skulle være å styrke samhandling i organisasjonen. I tillegg skulle de til enhver tid aktuelle idrettspolitiske sakene være på dagsorden på disse samlingene. Det er ble også definert at det skulle settes av tid til flere Lederforum i løpet av året (syv til ni). På disse møteplassene skulle målet være å belyse idrettspolitiske saker som skal opp på Idrettstinget/NIFs ledermøte, i tillegg til at topplederne skulle få et faglig påfyll. Idrettstinget arrangeres nå hvert andre år og er NIFs høyeste organ. Idrettstinget tar for seg formelle avklaringer, gitt av NIFs lov § 3-4. Idrettstinget er også en arena for idrettspolitikk. I tillegg til disse møtene kommer korte månedlige digitale info-møter for særforbund og idrettskretser med idrettspresidenten, generalsekretærmøter som arrangeres månedlig og organisasjonssjefsmøter for administrative ledere i idrettskretsen (NIF, 2020a). På tross av endringer initiert av NIF er det flere som påpeker at det kreves i overkant mye av de ulike organisasjonsleddene. I dette finner vi et indirekte krav om utstrakt tilgjengelighet, som ifølge informantene kan bli krevende å følge opp.

Politisk valgt leder (kvinne): *«Det tok litt tid før jeg syntes at jeg kunne engasjere meg så veldig i de lederforumene. Den reisen å oppdage det maskineriet som ligger bak et særforbund, for et særforbund er en liten ås også har du et kjempefjell bak der, som er NIF og alt det de står for. Og jeg syntes det bare var tull å være med på alt det i starten. Men så ser jeg verdien av å mingle å bli kjent med andre ledere og alt det de tilbyr av utdanning. Opplysning og alt det de gjør. Samtidig synes jeg de krever for mye av sine medlemmer, fordi medlemmene, forbund og krets, skal jo prøve å gjøre det beste for sine medlemmer. Jeg skal ikke bruke all min tid på å prøve å utvikle idretten hvor fotball og håndball ligger i toppen. Jeg er opptatt av mine folk og hvis halvparten av tiden min går til NIF, og resten til særforbund blir det vanskelig».*

Informanten beskriver en situasjon der hun som øverste politisk valgte toppleder stadig står overfor en rekke valg og konflikter knyttet til hva og hvor mye hun skal være med på. En

annen politisk valgt toppleder beskriver på sin side hvordan forbundet han er president for, aktivt må prioritere mellom de ulike møtene som arrangeres. På mitt spørsmål om hva informantene *gjør* i disse møtene, er det flere som stusser på spørsmålet. Å reflektere over hva de *gjør* virker åpenbart fremmed. «*Hva vi gjør? Hvordan jeg opplever de?*». Flere blir på den andre siden veldig engasjert.

Politisk valgt leder (mann): «*Jeg synes det har vært alt for mye informasjon. Man har brukt 80 prosent av tiden på at det gis informasjon, noen spørsmål underveis og noe diskusjon. Man har prøvd å endre formatet til mindre grupper og mer diskusjon, men det gir meg ganske lite. På Gardermoen i høst var det et møte, da sneik jeg meg ut, mulig jeg er blitt gammel. Men det å skrive gule lapper og noen ideer, det var for meg ... opplevdes ikke som viktig. Så er jeg spent på Ledermøte. Jeg savner de større verdidiskusjonene, for eksempel nå som utøverkomiteen kom med sin beslutning. Som ble offentliggjort på et orienteringsmøte, som jo er en veldig viktig diskusjon og jeg håper man kan ta tak i den igjen, hva mener norsk idrett som har nulltoleranse mot rasisme og diskriminering, at norske utøvere skal delta i land som internerer en muslimsk minoritet. Ja, vi skal delta i OL, men er det ingen måte vi kan markere en motstand mot det som skjer der? Og det argumentet med at idretten skal være en politisk fri arena, det er bare tull [...] Det savner jeg at vi diskuterer. Det vi driver med, er å diskutere digitalisering, det gir ingen mening. Vi kan ingenting om det».*

Nevnte informant er noe oppgitt over innholdet i møtene, blant annet fordi han opplever at de store verdidiskusjonene uteblir. Dette er et punkt jeg vil komme tilbake til. Også andre opplever innhold og form på møtene som utfordrende.

Politisk valgt leder (mann): «*Det er det som er problemet. Man vet aldri om et møte er nyttig før man har vært med på det. Jeg brukte en time i dag, kanskje hadde det holdt at jeg leste et referat på to minutter. Men du vet ikke helt. Så er det et par saker som jeg tenkte var viktige og som jeg var interessert i å høre. Men det er klart, det var over 200 mennesker der, 1 time per hode er 200 timer, over et månedsverk som ble brukt. Bare på den orienteringen».*

Ifølge Hanstad (2019) handler makt i idrettsorganisasjonen mye om hvem som har tilgang til de uformelle arenaene, noe som illustreres godt av følgende informant:

Politisk valgt leder (mann): «*Det er en erkjennelse av at det som skjer på møtene, betyr lite. Det som skjer imellom møtene, betyr mye. Den kontakt med andre særforbund, det betyr mye. Vet ikke om det var en god beskrivelse av hvordan det fungerer, men det å skjønne hva som liksom motiverer idrettskretsene, særforbundene, sentral administrasjonen og NIF. Du kan fort falle igjennom hvis du på et SFF-møte eller NIF møte går på talerstolen og sier noe som viser at her kjenner du ikke godt nok til organisasjonen. Du har kanskje ikke fått det med deg, du skjønner ikke strukturen».*

Andre igjen opplever møtene som nyttige, særlig knyttet til behovet for bedre samhandling mellom de ulike organisasjonsleddene. Gruppearbeid, eller møter der det er større

samhandling mellom de ulike deltakerne, har under tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, økt i omfang – en praksis som på mange måter er ny i en organisasjon, der «talerstolen» i hovedsak har vært et medium for ytring. På Idrettstinget er denne praksisen særlig synlig. På såkalte Ledermøter derimot, blir deltagerne nå i større og større grad organisert i grupper, på et rundbord eller tilsvarende.

Administrativ leder (mann): «Spesielt om vi har gruppearbeid, du kommer jo tett på andre da. Veldig fint. Folk du kjenner og noen du har tatt en øl med, de samarbeider du ofte bedre med enn folk du bare kjenner navnet på. Så litt det avvæpnende å være ... ikke bare på møter der det er enveis informasjon da, at det er fire-fem gjengangere av presidentene som ønsker å vise seg frem. Bruse litt med fjæra. Og kanskje oftest menn, haha».

Flere påpeker at det har skjedd en endring i «måter å møtes på». Det beskrives også at nye møteformer er satt i stand for at topledere i de ulike organisasjonsleddene skal bli bedre kjent.

Politisk valgt leder (mann): «... mange av de møtene går med på å få bedre samarbeid mellom krets og særforbund, og det er nærmest speed-dating, flere ganger. Rett og slett for at organisasjonssjefer og kretsledere skal bli kjent med presidenter og generalsekretærer i særforbund. Det har jeg opplevd som nyttig, egentlig. Så det har vært lagt opp til mer å bli kjent med hverandre. Og det er en evig problematikk, fordi det er en del turnover, selv om mange sitter lenge. Jeg tror ikke jeg sitter i ti år; det blir altfor krevende. Det blir nok en kortere periode for meg».

At møtene blir organisert slik nevnte informant beskriver, gir oss et innblikk en sentral utfordring i organisasjonen. Et tema jeg vil komme tilbake til i kapittel 6. Møtene som arrangeres, er noe mange av informantene beskriver som et tidssluk. For andre er dette arenaer de velger å være med på for å «henge med» og for å holde seg informert. For de administrative toplederne blir det ofte dobbelt opp med møter, fordi disse lederne både blir invitert til møter for administrative topledere, og til møteplasser for de politisk valgte toplederne.

Administrativ leder (mann): «For min del. Du kommer fra GS-møte (møte for generalsekretærer i særforbund), SFF, ledermøte – det føles litt sånn, som om du er på samme møte tre ganger. At noen temaer da ... da blir det litt sånn at du er der for syns skyld da. Det er viktig å være der for å bli sett, og man er redd for at man går glipp av noe».

En annen administrativ toppleder uttrykker tilsvarende:

Administrativ leder (mann): «Det jeg har opplevd de siste årene, er vel at det blir litt mye gjentakelser. Det har det blitt. Fordi vi har GS-forum, spesielle møteplasser rundt forskjellige temaer, SFF, som er politisk som utgangspunkt, hvor jeg har deltatt en del for å være orientert og holde nettverket, så det blir dobbelt opp hvor jeg hører

det samme på GS-forum og SFF-møte. Ut fra agendaen har jeg da prioritert litt da, i stedet for å sitte her til klokken 20 på kvelden og være på SFF-møte. Men, jeg har vært på de fleste SF- møtene tror jeg, siden det ble etablert. Og vel alle GS-forum, ikke mange har jeg misset der heller. Så er det alle de andre mellom møtene som man må prioritere. Så er det jo ledermøte i NIF, der har jeg vært på alt i alle år, alle tingene har jeg vært med på, med unntak av ett».

De administrative lederens tilstedeværelse på flere av møtene er ifølge dem selv, strengt tatt ikke nødvendig. Det er de politisk valgte lederne som fatter vedtak og som må involvere seg i idrettspolitiske saker. Samtidig kan det se ut til at de administrative topplederne ikke ser noen vei utenom. Informasjonen som blir gitt, avgjørelsene som blir tatt, og diskusjonene som føres, er også for de administrative topplederne avgjørende å være involvert i, for å kunne gjøre en god jobb for sitt organisasjonsledd. Det er også slik at mange av de administrative topplederne er kontinuitetsbærere, og at de blir en slags «støtte» for sin president eller idrettskretsleder. Totalt sett er det mange som peker på at antallet møter og innholdet i disse er utfordrende og noe uklart. Dette gjelder også for de politisk valgte lederne.

Politisk valgt leder (mann): *«Hvis du summerer opp alle møtene og tenker, hva fikk jeg ut av det her. Da er det ikke alltid nødvendigvis at det er så mye, men det er alltid litt».*

Det er som jeg også har beskrevet tidligere, blitt gjennomført tiltak for å bedre situasjonen. I rapporten «Idrettens fremtidige møteplasser» (NIF, 2020a) er det også inkludert et punkt som omhandler modernisering av Idrettstinget. Arbeidsgruppen som hadde ansvaret for evalueringen, påpeker her at det er potensial for å gjøre Idrettstinget enda bedre. Blant annet blir påpekt at de som har svart på evalueringen, har et ønske om at det settes av mer tid til idrettspolitiske debatter, og mindre tid til lovsaker. NIFs lov gjelder for alle organisasjonsledd og all aktivitet organisert under NIF (NIF, 2021c). Fordi det er så mange interessenter i norsk idrett, er det naturlig at forhandlinger om NIFs lov på Idrettstingene, tar tid. Som Tronvik (2012) påpeker, består rammeverket for NIFs organisering først og fremst av hva organisasjonen selv har vedtatt, men med det omfang organisasjonen etter hvert har fått, er det også klart at flere lover og reguleringer for samfunnet for øvrig får betydning for idretten. Lovsaker er i det hele tatt noe det brukes mye tid på i idrettsorganisasjonen, ifølge informantene. I 2019 var antallet lovendringsforslag som skulle behandles på Idrettstinget, 106. Ifølge enkelte informanter er dette en utfordrende øvelse, fordi det tar mye tid. Som vi har sett er dette et gjennomgangstema. Dersom man som toppleder skal klare å holde seg orientert om aktuelle saker, kreves det at man har tid å avsette, både på kvelder og i helger. En følge av dette er at det er et stort behov for samhandling mellom de ulike

organisasjonsleddene, noe NIF har rettet ytterligere oppmerksomhet mot i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid. Av informantene konstateres det at møtevirksomheten på ulike måter er problematisk. Samtidig er det få som stiller spørsmål ved praksisen som har etablert seg. Den omfattende møtevirksomheten sees snarere på som en nødvendighet. Tilsvarende skal vi se av neste avsnitt. Basert på det informantene forteller kan det se ut som at lange arbeidsdager, høy arbeidsbelastning og høy møtefrekvens har blitt en norm i organisasjonen.

5.5.3 Døgnkontinuerlig «skiftarbeid»

Som jeg allerede har vært inne på, er det flere, både administrativt ansatte- og politisk valgte toppledere, som setter ord på at de har lange arbeidsdager og høy arbeidsbelastning har blitt en norm for de som har valgt å jobbe for og med idrett. I intervjuene brukte jeg derfor tid på å prøve å få innsikt i hvordan den enkelte leder disponerer sin tid, men også hvordan den enkelte leder håndterte dilemmaene dette kan representere. En administrativ toppleder reflekterer over hvordan han har valgt å innrette seg for å imøtegå forventningene som følger å være administrativ toppleder i organisasjonen:

Administrativ leder (mann): «Jeg har fra starten av gjort meg selv veldig tilgjengelig, så de får jo tak i meg til alle døgnets tider. De gjør det hvis de vil og jeg tar telefonen eller svarer på e-post. Så det går langt utover normal 100 prosent stilling. De siste årene har jeg vært litt flinkere til å ta fri, i og med at vi har litt mindre aktivitet om sommeren. Så jeg får tatt ut litt ferie og koblet litt av, selv om jeg aldri kobler helt av, spesielt nå i sommer. Da har det vært jobb hver eneste dag. Sånn er det bare».

Å være tilgjengelig, nærmest til alle døgnets tider, er et tema som går igjen i flere av intervjuene med de administrative topplederne. Når jeg i intervjuene konfronterer den enkelte med at «det høres krevende ut», beskriver flere at høy beredskap mer eller mindre har blitt en vane.

Administrativ leder (mann): «Jeg synes min arbeidsbelastning er på riktig side. Men jeg styrer mye av det selv. Det går jo an å jobbe dobbelt så mye hvis man vil. Så jeg føler at arbeidsbelastningen er grei, men det er også litt takket være teknologien, som gjør at jeg sitter i sofaen med mobilen om kvelden. Jeg jobber ikke, men er på VG eller noe. Så ser jeg at det kommer en mail, så åpner jeg den, så er det fra en kollega. Så får de svar med en gang. Det koster meg ikke noe».

Basert på det nevnte informant beskriver, men også det andre informanter beskriver, flyter arbeid og fritid ofte over i hverandre. Ifølge Knoppers og Anthonissen (2008) kan det se ut til at mannlige toppledere opplever sammenblandingen av arbeid, privat liv og lidenskap for

idrett som et jobbkrev. Noe teknologien kan synes å ha bidratt til å forsterke, ifølge informantene.

Administrativ leder (mann): «Telefonen er på og spesielt etter at alle tekniske hjelpemidler kom med e-post og alt. Da har jeg ikke hatt ferie de siste ... etter at det kom. Du har jo ferie, men du er likevel på. Du jobber et par timer hver dag uansett. Du vet at visse ting stopper opp om du kutter ut helt i to uker liksom. Så har man lært å leve med det og klager ikke over det».

De ovennevnte informantene er alle administrative ledere. På tilsvarende spørsmål til de politisk valgte topplederne er tiden de må bruke på sitt verv, noe flere beskriver som utfordrende:

Politisk valgt leder (mann): «Sånn timer i uka? Det nekter jeg å tenke på. Jeg ramset faktisk opp for leder i valgkomiteen sist, hva det kreves. 35 – 40 arbeidsdager. Der du er bundet opp hele eller deler av dagen, møter med kontrollkomiteen, internasjonalt, NIF, styremøter, så vil noe av det være i helgen. Ikke hele dagen alltid, men det tar mye tid. Det gjør det. I løpet av en uke? Det må uansett bli snittberegning, men som jeg nevnte har jeg ikke lyst til å regne på dette, for da får jeg helt sjokk».

Ovennevnte leder har ikke betalt verv. For ledere som blir kompensert økonomisk, det vil si at man er ansatt som president i en brøk eller i en 100 prosent stilling, blir det at man må «være med» og til stede enda mer eksplisitt uttalt. For enkelte er det reisevirksomheten som knytter seg til et politisk verv, som tilsynelatende tar mest tid:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg prøver å si ja til det meste, og jeg er stort sett opptatt to tredeler av helgene i løpet av et år [...] I fjor var jeg åtte uker på reise, uten å være hjemom. Jeg vil tippe 250 – 270 dager. Men jeg har aldri tenkt på det. Det er den dagen det blir en belastning eller et ork, at man må finne på noe annet».

Knoppers og Anthonissen (2008) finner i sin undersøkelse om ledelsesdiskurser i idrettsorganisasjoner at de mannlige lederne viet det meste av sin våkne tid til jobb og til å være tilgjengelig. «They work 50-60 h/week and rarely call in sick» (Knoppers & Anthonissen, 2008, s. 96). I tillegg påpeker Knoppers og Anthonissen at disse lederne la stor innsats i at hjemmesfæren ikke synlig skulle forstyrre dem når de var på jobb. Et fåtall av mennene jeg intervjuet, ga uttrykk for at de opplevde arbeidsbelastningen som, for stor. Samtidig var det flere som fortalte at det til tider kunne bli vel krevende.

Politisk valgt leder (mann): «Det som er krevende, er at man er at man er så utrolig mye på farten. Møter og tilstelninger foregår på flyplasser. Sånn at det er tidsforbruket som er det mest utfordrende synes jeg. Så er det når du har medietrykk på grunn av vanskelige saker, det er den krevende delen av det. Heldigvis ikke så mange, men det oppstår hele tiden, noe som er krevende mentalt å håndtere».

En annen reflekterer over at det å være toppleder i idrettsorganisasjonen «går på bekostning av noe», og peker samtidig på at dette kan være en mulig årsak til at det er så få kvinner som påtar seg et toppleder verv i idrettsorganisasjonen.

Politisk valgt leder (mann): «Det går jo på bekostning av noe når du er så mye borte. Jeg turte aldri å regne sammen hvor mye borte jeg var. Bortsett fra de to siste årene. Så førte jeg statistikk, 51 og 52 lørdager og søndager var jeg borte. Ofte møter i Norge, utlandet, fysisk borte fra hjemmet. Det er klart, hvor mange kvinner synes det er greit? Eller, hvor mange mennesker i det hele tatt? Hvis du har en kone som farter sånn. Jeg kjenner mange menn som ikke ville akseptert det».

Som jeg allerede har redegjort for, har de mannlige politisk valgte topplederne på grunn av sin yrkestilknytning eller at de har gått av med pensjon, en stor fleksibilitet i sin hverdag. Hvordan en dag som toppleder kan se ut, og hvordan disse lederne organiserer sin arbeidsdag, kan illustreres med følgende sitat:

Politisk valgt leder (mann): «For min del handler det primært om å være på telefonen eller på Teams, med generalsekretær og assisterende generalsekretær. I snitt, en av de første og siste samtalene jeg tar i løpet av en dag, senest i går kl. 23, da hadde jeg en telefon med assisterende generalsekretær. Så det er på det nivået der. Så er det ganske mye fysiske møter, så jeg er i snitt et par ganger i uken på Ullevål, der jeg enten har interne møter eller i NIF. Så jeg kan ikke anslå hvor mye timer jeg bruker, men det er klart det går mye tid. Men igjen er det viktigste å kunne evne å ha flere baller i luften, du må ikke nødvendigvis gå fysisk eller mentalt ut av jobben din, for å gå inn i rollen som president å være delaktig, men det blir en interaksjon eller en symbiose».

Som vi ser av flere av de ovennevnte sitatene, beskriver alle involverte, uavhengig av om de er ansatt som administrativ toppleder eller er politisk valgte toppledere, at et verv eller en jobb som toppleder i idrettsorganisasjonen, krever tilstedeværelse. På spørsmål til en av informantene om hvor han hentet motivasjonen til å stå i et toppleder verv, svarte han:

Politisk valgt leder (mann): «Det er et godt spørsmål. For det tar sykt mye tid. Det gjør det. Særlig siste halvannet år, da har det vært veldig mye kjipt jobb også faktisk ... vi har måttet kutte masse kostnader, hovedsponsor gikk konk. Vi blødde penger i 2019, så er corona noe som gjør det kjipt. Så det er et godt spørsmål (latter), hvorfor gjør jeg dette».

Videre reflekterer den samme informanten over hvordan han kombinerer rollen som politisk valgt leder med det å være familiefar:

«Ja, det å ha en jobb som krever mye og ett verv, det er ikke så lett. Det er en utfordring. Og hvis yngre deltagere i idrettsdemokratiet skal økes, og også kvinner, så er jo det en utfordring. Jeg er jo mann og kjenner også på det. Det handler kanskje ikke bare om kjønn».

På tross av at ovennevnte informant har vært i vervet som toppleder i sitt organisasjonsledd i flere år, uttrykker han at han tviler på om han skal gå for et gjenvalg. Det er derimot ikke familien som synes å påvirke denne informantens fremtidige beslutning. Dette til tross for at han selv påpeker at det å ha familie kombinert med et krevende verv i idrettsorganisasjonen, fører med seg en rekke dilemmaer. Snarere peker han på at det for han er en viktig forutsetning at han har en fleksibel jobbsituasjon, fordi som han understreker: «... *det er møter i idretten på dagtid*», og at han derfor må ha en fleksibel jobbsituasjon. Uten at jeg følger opp med et konkret spørsmål, reflekterer informanten selv uoppfordret over at dette representerer en demokratisk utfordring for idrettsorganisasjonen, fordi som informanten selv påpeker «... *det favoriserer dem som har mye tid*».

Topplederes rolle er i essens å «tjene frivilligheten». I tillegg skal den enkelte toppleder ha tid til daglig drift eller til å lede et styre, forvaltningsoppgaver, utviklingsoppgaver og daglig drift. Ut ifra det informantene beskriver, kan det synes som at det har etablert seg en praksis i organisasjonen som kan virke ekskluderende. Den «optimale topplederen» er nettopp han eller hun som er villig til å prioritere arbeid fremfor andre relasjoner og oppgaver. Til tross for at de fleste av informantene peker på at det å være toppleder i idrettsorganisasjonen innebærer ugunstige og lange arbeidsdager, er det få som snakker om dette som et problem – «... *det ligger til rollen*, eller «... *det er sånn det er å være toppleder i organisasjonen*» som enkelte påpeker. Acker (1990) peker på at det forventes at ledere skal jobbe lange dager, ordne sitt ansvar rundt betalt arbeid, og også være villige til å flytte eller reise dersom dette blir påkrevd. Dette har av flere blitt beskrevet som «... the ideal worker norm» (Acker, 1990, s. 151; Benschop & Doorewaard, 2012, s. 227), en norm som bidrar til å forsterke ulikhetene mellom kjønnene i organisasjoner. En leder reflekterer som følger på mitt spørsmål om hva han tror kan være årsaken til mannsdominansen i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen:

Politisk valgt leder (mann): «*Hvorfor det ikke er flere kvinnelige generalsekretærer, det er vel fordi det er en døgndrift. Det er noe med det, det er en døgndrift*».

Som vi har sett av dette avsnittet, er det lagt en rekke premisser for hvordan arbeid i idrettsorganisasjonen skal gjøres. Et av disse premissene er at man som toppleder både er villig til, men også har anledning til å tilpasse seg «den ideelle normen for arbeid». Som vi har sett, stiller verken de mannlige eller de kvinnelige topplederne nevneverdige spørsmål ved denne normen. De er snarere medløpere og bidrar med det til å forsterke eksisterende «regime». Basert på det informantene forteller, kan det se ut til at «overarbeid» og det å kunne stille opp for organisasjonen på ugunstige tidspunkt, slik som på kvelder og i helger,

har etablert seg som en norm, en arbeidspraksis som ifølge Knoppers (2015) konstrueres som «heroisk» i idrettsorganisasjoner. Organisasjonens toppledere omfavner med dette også en likestillingsideologi som primært setter kvinner i stand til å konkurrere på det som har vært middelklassemannens premisser (Walton, 2020). Ifølge Knoppers (2015) har vi behov for mer kritisk sosiologisk oppmerksomhet knyttet til «... how definitions of the work performed by leaders/managers have become a fixed reality in sports organization» (Knoppers, 2015, s. 498). Som vi skal se av neste avsnitt knytter en slik realitet seg ikke kun til at topplederne i organisasjonen har anledning og tid, men også er nært knyttet til lidenskap for idrett. Jeg stiller her spørsmål ved om en slik lidenskap i seg kan betraktes som en barriere for en organisasjon som har som mål å bli en «en idretts- organisasjon i verdensklasse».

5.6 Lidenskap som barriere?

Idrettsorganisasjonen er en frivillig medlemsorganisasjon. «Å tjene frivilligheten» er derfor en av de viktigste oppgavene for en toppleder i organisasjonen. Som toppleder i idrettsorganisasjonen, enten du er administrativ ansatt eller politisk valgt toppleder, er det en forutsetning at du kan stille opp «når frivilligheten går på». Basert på det informantene forteller, faller dette lett for mange. Motivasjonen for å stå i en topplederposisjon er mangefasettert, men det er særlig to narrativer som går igjen i intervjuene. Det ene handler om nettverk og relasjoner, det andre handler om et ønske om «å gjøre verden til et litt bedre sted å være». Disse og andre beskrivelser av hva den enkelte leder må investere av tid, engasjement og lidenskap, for å forbli relevant som toppleder, blir beskrevet i dette avsnittet. Jeg starter med å se nærmere på hva informantene fortalte meg om deres motivasjon for en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen:

Administrativ leder (mann): «Idretten har jo vært mitt liv siden jeg var liten guttunge. Det var jo fotball jeg drev mest med som gutt, men så ble det av en eller annen grunn etter hvert friidrett og langrenn. Så da jeg var 11 år ble det langrenn, friidrett, orientering og litt bordtennis, og litt roing. Så jeg har en allsidig idrettsbakgrunn, men så ble det langrenn og friidrett som ble mine hoved idretter [...] Så ble det idrettsorganisasjonsjobbing på heltid, og trener. Så idretten har vært mitt liv fra jeg var liten gutt. Så det har preget oppvekst og mitt voksne liv. Så idretten har vært viktig i livet mitt».

Det er gjennomgående at ledere på dette nivået, har engasjert seg i og for idrett fra de var unge. Dette gjelder uavhengig av kjønn, og uavhengig av om informantene er administrativ- eller politisk valgt toppleder. Med få unntak har alle de mannlige lederne startet tidlig med

egen «idrettskarriere». For noen har dette ført til et verv på aller øverste nivå i idrettsorganisasjonen:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg har vært i idretten helt siden jeg var stor nok til å kunne være med. Fotball, langrenn i starten, og fotball opp igjennom. Ikke sånn høyt nivå, men i divisjoner og studentfotball. Så hadde jeg et langt opphold hvor jeg sto i mål og spilte håndball, fordi jeg i studentfotballen hadde knekt en fot, så jeg var ikke like mobil, så jeg var litt sånn stiv i ankelen, og da ble jeg keeper i håndball. Så har jeg vært i fotball hele tiden, i det voksne livet har jeg 25 år i x klubb. Da i ulike posisjoner med styret og styreleder. Så har jeg gjennom tiden vært foreldretrener, og oppmann for fotball og håndball for barna mine. Så satt jeg i x styre, så ble jeg valgt til president».

Flere av informantene har vokst opp i familier der idrett har vært sentralt. Flere har også selv hatt foreldrene som selv har engasjert seg på ulike nivåer. Enten som utøvere, trenere eller som frivillige på klubbnivå. Et lite antall av informantene har først i voksen alder engasjert seg i idrett, gjerne som en følge av egne barns aktivitet:

Politisk valgt leder (kvinne): «Vi meldte oss inn i klubb da barna begynte. Så blir man sugd inn i idretten og ble rekruttlleder og administrerte sommerskole for disse barna. Så ble jeg leder av den klubben, og jeg husker at da jeg ble spurt om vervet, så tenkte jeg, nei, nei. Det kan jeg ikke, men jeg kunne jo det. Så er jeg interessert i det organisatoriske, mer enn det alminnelige medlem i klubb. Og opptatt av å se sammenhenger, så jeg engasjerte meg i idrettsråd og prøvde å engasjere meg i hvor jeg kunne søke penger og sånt. Men jeg må si jeg synes det var ganske vanskelig tilgjengelig, selv jeg».

Også andre påpeker at barnas idrettsaktivitet har hatt betydning for deres engasjement:

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg er 65 år om noen få dager. Har tre voksne barn med stor aldersforskjell, så jeg har vært med mange år i frivilligheten. Det sier noe om at jeg har vært delaktig i frivilligheten og fulgt opp ungene, flere år en normalt. Også er jeg gift med en tidligere idrettsmann, så vi er på en måte ... liker ikke å kalle oss en idrettsfamilie, men det er mye aktivitet hos oss. Alltid vært stor interesse for idrett. Treningsbagger og ..., det er noe friskt og sunt over det som tiltaler meg. Det er familien vår da. Det tror jeg var en naturlig bakgrunn da jeg ble forespurt om verv».

Som denne informanten, og som et flertall av de andre informantene kan fortelle, har idrett vært en stor del av disse ledernes liv. Erfaringen fra «lavere nivå» i idrettsorganisasjonen beskrives av flere både som viktig og nødvendig for rollen de har som toppledere. At man kjenner idrettsorganisasjonen godt (fra alle nivåer), vektlegges av mine informanter som et viktig premiss for å kunne være toppleder. Alle har likevel ikke denne erfaringen forut for at de påtok seg ansvar i det øverste ledersjiktet. For enkelte har det vært å «plaske ut i det», som en uttaler.

Politisk valgt leder (mann): «Jeg kom inn som styreleder i 2010 og har vært der siden. Egentlig uten å ha peiling i det hele tatt. I min ungdom drev jeg med x idrett. Var spiller trener, dommer og styremedlem i x klubb. Så hadde sett det fra klubbnivå, men fra forbundsperspektiv var jeg blank. Ante ikke hva et forbund drev med. Jeg plasket ut i det. Magaplask, hehe».

Som ovennevnte informant, er det også enkelte andre som ikke har hatt særlig kjennskap til de øverste leddene i idrettsorganisasjonen, forut for at de selv gikk på som ledere.

Administrativ leder (kvinne): «Ja, da begynte jeg i idrettskretsen da. Jeg visste ikke hva idrettskrets var da jeg søkte, men det var en jobb i idretten, og da hadde jeg vært i idretten og i styrer i mange år, så jeg tenkte jøss, hva er det her for noe, krets. Og så kom jeg på intervju og så at dette er superinteressant. Så det var det første jeg tok tak i da jeg begynte. Vi er jo ikke kjent, det er ingen som vet hva vi driver med, så vi begynte der da».

Tilsvarende kan også en mannlig politisk valgt toppleder fortelle:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg hadde jo vært en del av idretten, som spiller, men hadde aldri tenkt på at noen satt å styrte disse tingene her. Og jeg visste det var en formann, men hva faen gjorde de? Hvor kom pengene fra? Og det var en generalsekretær der, men hadde aldri reflektert noe på det. Så jeg mener personlig at jeg hadde alt som teoretisk ... som skulle til for å forstå den modellen. Bredden, egenerfaringen, toppidrett, litt i klubb og litt sånn, men allikevel kan det være at det ble for mye».

Nevnte informant peker på at det til tross for at han selv hadde vært involvert på ulike måter, over mange år, likevel var utfordrende å gå inn i rollen som øverste politisk valgt leder i sitt organisasjonsledd. Ifølge Peachey et. al. (2015) har vi ikke nok kunnskap om det å selv ha deltatt i idrett er gunstig med tanke på ledelse, og videre om nivået man har deltatt på (ungdom, profesjonelle, etc.), påvirker topplederens utvikling og/eller resultater på en positiv eller negativ måte. Basert på det informantene forteller, kan det synes som at kompleksiteten i organisasjonen krever mer enn selv å ha deltatt i idrett, for å håndtere en topplederrolle. Som vi ser av dette avsnittet, er motivasjonen for de fleste topplederne likevel nært knyttet til en livslangt engasjement for idrett. Det er altså en sterk lidenskap som ligger bak tiden, engasjementet disse topplederne investerer i og for idrettsorganisasjonen. Denne lidenskapen kan ta ulike former, noe vi skal se av neste avsnitt.

5.6.1 Hva betyr det for de mannlige lederne å være en del av norsk idrett?

Et spørsmål som sjelden eller aldri har blitt stilt i et forskningsprosjekt om mannsdominans i idrettsorganisasjoner, er hva det betyr for menn å være toppledere (Elling et al., 2019). Dette avsnittet tar utgangspunkt i at jeg stilte et slikt spørsmål til de mannlige topplederne.

Administrativ leder (mann): «Det har vel betydd alt. Det har blitt meg. Jeg vet ikke hva jeg skulle ha gjort annerledes, eller i noe annet. Jeg tenkte vel på det da jeg rundet 40 ... hva skal du bli når du blir stor, eller hva skal du gjøre videre i livet ditt. Når jeg ble 50 så tenkte jeg ... nå er det bare å cruise inn, hehe. For nå er det ingen som vil ha deg noen andre steder, så, men så har det skjedd mye fra 50 til 60 og videre fra 60, da. Idretten har vært ekstremt sånn læringssted, utvekslingssted, sosialt sted og nettverkssted. Vanvittig mye venner og kontakter både internasjonalt og nasjonalt. Gode kollegaer ... jeg har jo også sittet internasjonalt i ganske mange år som nå løper ut om et år. Hvis jeg ikke ønsker å ta gjenvalg. Det får vi se. Så det har gitt meg et vanvittig rikt liv. Det er klart det, det har vært et utrolig morsomt og rikt liv. Idrett er jo gøy. Det er det det er».

Menns liv har tradisjonelt blitt strukturert rundt arbeid, men da ikke arbeid i Smiths forstand, som omfatter «alt vi gjør», men betalt arbeid (Collinson & Hearn, 1994). Som vi ser av nevnte informants beskrivelse, er det å være toppleder langt på vei knyttet til «hvem han er». Ved bruk av Maiers modell er det også mulig å få grep om mer grunnleggende psykologiske mekanismer, som kan tenkes å utgjøre et slags forklaring på at menn i større grad enn kvinner utvikler visse typer av identiteter (Johansson, 1998). På mitt spørsmål om hva idretten har betydd, og hva det å være toppleder betyr for de mannlige informantene, er det helt åpenbart at dette handler om noe annet enn maskulin dominans. Det er altså mer komplekse maskulinitetsmønstre enn et ønske om dominans, som gjør seg gjeldende. De ovennevnte informantene opplever at idretten har blitt «livet selv». Flere vektlegger at dette, det man opplever ved å være engasjert, eller å ha et verv eller en jobb i idrettsorganisasjonen, ikke kan sammenlignes med å være engasjert i annet type arbeid.

Administrativ leder (mann): «Det var den driven og det hjertet for det man jobber med, som er litt uvanlig og man kanskje ikke finner på andre arbeidsplasser. Den var synlig og tydelig med en gang. En idealisme – ikke hos alle, det var forskjeller, men den idealismen var utpreget. Så det var spennende. Å få muligheten til å jobbe med noe du er genuint interessert i selv. Det syntes jeg var kjempegøy i starten».

Identitet kan forstås som ankerfester man kan bruke til å forankre eller fiksere sitt utgangspunkt (Uglevik, 2008). På flere måter kan det se ut til at idrett, eller det å være engasjert eller å arbeide med idrett kan ha en slik betydning i de mannlige toppledernes liv. Idrett har som vi har sett, historisk vært en sentral del av menns liv. Giulianotti (2016) legger til grunn et maktperspektiv og understreker at «... historically, modern sport has been a key social space for the production and reproduction of different kinds of patriarchal social relations and identities, in which power is held by men and women are confined to subordinate role and positions» (Giulianotti, 2016, s. 96). Om det her er menns ønske om makt eller menns identitet som kommer først, må problematiseres. Ser vi på de mannlige toppledernes beskrivelser, kan det snarere se ut til at det å arbeide med idrett har blitt en så

vesentlig del av deres liv, at det kan være vanskelig å «gi slipp». Det som også går igjen, er hvilken betydning jobben de selv og andre i idretten gjør, har for andre. At det gir mening å stå opp.

Politisk valgt leder (mann): «*Det er noe du står opp for på morgenen, det er ikke det å jobbe for egen lønn eller ... det er at du føler at det er et kall. Jeg vet ikke ... det har noe med trygghet å gjøre, at man innbiller seg at man kan det man driver med.*»

Gammelsæter (2016) hevder at den institusjonelle logikken innenfor idrett som institusjon er knyttet til «*meningen med å drive idrett*» eller «*meningen med å arbeide med idrett*».

Gammelsæter definerer derimot ikke nærmere hva «*meningen med å arbeide med idrett*» innebærer. Hvis vi utvider Gammelsæters definisjon, kan det å «*arbeide med idrett*» se ut til å handle om «*livet selv*» for flere av de mannlige informantene. At man har noe å stå opp til om morgenen. Samtidig følger det likevel en del privilegier (Hanstad, 2019), som om mulig gir en opplevelse av noe mer. Som vi har sett, påløper det for mange som engasjerer seg i idrettsorganisasjonen, en del reisedøgn. At dette kan være krevende for mange, har jeg allerede belyst. For andre er det å ha denne muligheten, til å se og oppleve verden, et privilegium. Menneskene man møter og får mulighet til å bli kjent med, er en stor motivasjon for flere av de mannlige lederne. Nettverkene man får tilgang til, er også for flere en viktig del av «*meningen med å arbeide med idrett*»:

Politisk valgt leder (mann): «*For meg så har jo idretten vært livet mitt, så det har betydd enormt mye. Så jeg tenker det er fordi jeg har en stor x idretts familie. Har jo vært internasjonalt fordi jeg har vært med så lenge, vært på årsmøter i det internasjonale forbundet og Europa og Nordisk samarbeid. Så det har gitt meg veldig mye. Så er det å være med i norsk idrett, det har gitt meg så utrolig mye på alle mulige nivåer. Både via kollegaer i idrettsforbundet, særforbund og litt i x klubb og klubbene i mitt forbund generelt. Så kjempeviktig. For meg er jo jobben en livsstil. Som jeg har tatt et valg på at jeg ønsker.*»

Basert på det informantene forteller har karrieren og/eller å kunne være «til for jobben» hatt mye å si for mange av mennene jeg har intervjuet. Dette kommer også til uttrykk gjennom de sterke beskrivelsene av hva det har betydd for dem å få være en del av norsk idrett. Som Connell (2001) understreker: «... close-focus research on gender, both in psychoanalysis and ethnography, often reveals contradictory desires and logics» (Connell, 2001, s. 50). Ifølge Connell vil kompleksiteten av ønsker, følelser eller muligheter kanskje ikke åpenbare seg ved første øyekast. Mange av beskrivelsene av mennenes tilknytning til idretten er gitt av godt voksne menn. Dersom materialet hadde bestått av flere yngre menn, vil resultatene muligens ha sett annerledes ut. Deriblant at de også ville hatt flere identiteter å bygge på, i og med et større omsorgsansvar og en større tilknytning til annet enn jobb og verv. Om mulig kunne jeg

da i større grad fått frem beskrivelser av en større spenning, også med tanke på jobb/familiebalanse. For mennene jeg har intervjuet, kan den sterke tilknytningen til miljøet og mennesker i organisasjonen synes å være avgjørende viktig for å ha et godt liv. I noen grad står dette i kontrast til det flere av de kvinnelige ekspertinformantene kan fortelle om sitt engasjement:

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg tenker at man skal gjøre ting veldig enkelt. Dette er jo en fritidssysse. Å gå inn i idretten og påta seg et frivillig verv er en fritidssysse. Så det betyr at du skal ha det bra, du skal ha det hyggelig og det er veldig hyggelig å gjøre ting som er meningsfylt. Du skal ikke grue deg til hvem som dolker deg i ryggen. Det går ikke. Det skal man ikke bruke fritiden sin på».

Hanstad (2019) knytter idrettsorganisasjonens endringsudyktighet til en kulturkollisjon, der kampen om penger og makt står sentralt. Om mulig kan vi legge til at idrettsorganisasjonens endringsudyktighet også kan knyttes til at lederrollen for mange av topplederne har blitt viktig for disse ledernes identitet. Hvordan denne lidenskapen kan komme til uttrykk på andre måter, men også bidra til å hindre et mer kjønnsbalansert toppledersjikt, problematiseres nærmere i neste avsnitt.

5.6.2 Heroisk individualisme eller samfunnsengasjement?

Å være ansatt eller valgt inn i en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen er for mange knyttet til en lidenskap for idrett. Hatcher (2003) argumenterer for at lidenskap har blitt en avgjørende kvalitet en leder må kunne fremvise at han/hun har. Dette kan leses som at det gjøres et type arbeid av den enkelte leder som bidrar til å understøtte en kultur som kan virke ekskluderende på enkelte. Ifølge Knoppers og Anthonissen (2008) symboliserte det å «være til stede» og synlig, både kompetanse og forpliktelse. Ifølge en av informantene kommer en slik tilstedeværelse til uttrykk på ulike måter, noe denne informanten knyttet til kultur.

Politisk valgt leder (kvinne): «Man går opp og snakker pent om seg selv og du ser jo det på Tinget. Man snakker om hva man har fått til ... altså, de sunne gode organisasjonene, de skryter ikke av seg selv. Det er jo de fämælte, de som ser oppgaven større enn seg selv, som har forstått oppgaven sin. Det er ikke hva jeg har gjort, eller at jeg satt i ditt eller datt styre, eller fikk inn penger ... man gir seg selv så mange merkelige medaljer. Som tydeligvis er viktig. Man tror at kulturen er sånn at man må fortelle hvilke verv jeg har hatt eller at jeg satt i styret her eller der».

Informanten er relativt krass i sin beskrivelse av de som tar plass på «podiet». At enkelte har lett for å «ta rommet» og plassere seg selv i sentrum, er også noe jeg erfarer i flere av intervjuene. Til tross for at jeg har forberedt samtlige informanter på at intervjuene skal bære preg av å være samtaler, er flere av intervjuene mer å oppleve som monologer. Enkelte snakker på inn og ut pust på mitt spørsmål om de kan beskrive for meg deres bakgrunn og

hva som har motivert dem for å stå i et politisk verv over flere år. En lengre passasje kan illustrere dette:

Politisk valgt leder (mann): «*Det er jo det, jeg kan jo fylle en bok. Det begynner på klubbnivå da, så ble jeg heftet på x idrett, som mange i min generasjon*».

Sitatet stopper ikke her, men kuttes fordi det her kom frem informasjon som vil kunne identifisere denne lederen. Han fortsetter:

«Videre da, kom jeg inn i administrative oppgaver Så møtte jeg opp på årsmøte da, og ble klappet inn som medlem av juniorkomiteen og jobbet mange år der og det var moro å være med guttene og jentene ut på ... de hadde jente grupper hele tiden, de var vel best i landet i x idrett. Så ville x ha meg med i styret og da ballet det på seg. Da x gikk av sa han, nå er du leder av klubben. Mange år siden. Så ballet det på seg gjennom x idrett. Leda jo (red. am) store idrettsarrangementer. Så hadde jeg tenkt å ta en pause, men da fant x ut at jeg skulle bli president, og ble valgt til det. Det er som å sette slipset inn i en rulle, du bare dras med. Med alt det det innebærer av verv og oppgaver. Tenker på hvordan idretten beskrives, den dag i dag. Av de med verv og de aktive, at utøverne var de fattige fra skogen, mens lederne var prester, generaler. Da jeg overtok forbundet, var det stort underskudd, men fikk styret med på å heve budsjettet noen millioner».

Videre kan informanten fortelle:

«Da var det full rulle. Honoraret var null, og barn hjemme».

Han kan også fortelle at han hadde en krevende jobb, men også at han på fritiden «pådro» seg millioner til x forbund:

«Da jeg gikk av i x år, hadde vi tatt igjen underskudd og levert med overskudd. Gjorde det på fritiden, ved siden av en full krevende jobb og familie med barn, null honorar [...] Det er liksom ... eller, hvilken jobb du har gjort som tillitsvalgt, ingen interesserer seg for det».

Videre forteller han om hvordan han engasjerte seg i en annen idrett, fordi datteren begynte med denne idretten:

«Da var jeg dristig nok til å gå på årsmøte og var nestleder da jeg kom hjem. Fordi jeg da i 20 år hadde jobbet for andres barn, var det på tide å jobbe for egne barn [...] Vi måtte ha penger, selv om jentene var amatører. Og vi fikk penger, sånn er det jo med kontakter her i verden [...] Ikke noe som gjør seg selv. Alt dette krever masse arbeid».

Ifølge Maier (1997) er «det å være noen», «ha prestert noe» og å verdsette hierarkier en sentral dimensjon i en maskulin kjønnet organisasjon. Tilsvarende er *suksess, status og behovet for å bli sett opp til*. Et maskulint organisasjonsetos retter også gjerne fokus på aktivitet, handling og prestasjon, på å kunne gi 150 prosent og «å gå for det», eller som Maier

(1997) påpeker: en form for besettelse av «å være nummer én». Dette spilles også ut i mine samtaler med flere av de mannlige lederne. I noen av intervjuene er det rett og slett vanskelig å komme til orde fordi informantene ikke kommer seg ut av «fortellingen om seg selv». De har rett og slett for mye på hjertet om egen karriere, om hvem de har møtt, om hva de har sett og opplevd, hvor de har reist, hva de har fått til, til at vi kommer videre i intervjuet. At dette er en gjentakende affære, er noe flere av de kvinnelige ekspertinformantene reflekterer over:

Politisk valgt leder (kvinne): «Vi kvinner er kanskje kjent for at vi ikke bruker så mange ord som vi ikke kan stå for. Det er mer en kvinnelig egenskap enn en mannlig. Vi liker ikke å gjenta det som allerede er sagt i et møterom eller fra en talerstol. Vi liker ikke så veldig godt å fremheve oss selv. Det er hyggelig å få ros og hyggelig å bidra. Men det er ikke bestandig at vi forteller «det var jeg med på». Så disse feminine egenskapene da».

«Fortellingen om seg selv» og hva man har presentert og fått til blir sentralt i flere av intervjuene. En slik selvpresentasjon har ifølge Knights og Tullberg (2012) i noen grad å gjøre med at maskuline identiteter gjerne knyttes til ytelse – en atferd enkelte av de kvinnelige ekspertinformantene synes lite om. Ifølge Maier (1997) er en del av det å vokse opp «maskulint», å lære og verdsette hierarkier:

Men learn to identify their place in them and learn that they are supposed to want to improve their position, their standing. They are taught that it is a positive thing to «move up»: Emulate, imitate, join, if possible, those «above» you (the «higher ups»); distance and disassociate yourself from the people on your level or «below». Prove the worth to the powerful by respecting their authority; be a team-player. Rigidly respect existing policies and procedures; Follow the rules. Don't rock the boat (Maier, 1997, s. 954).

Det motsatte av hierarkier er ifølge Maiers modell heterarki, og egalitarisme. Heterarki beskriver et organisasjonssystem der elementene i organisasjonen er urangerte (ikke-hierarkiske) eller potensielt blir rangert på en rekke forskjellige måter (Ehrenreich et al., 1995). «In a heterarchy, information and authority flow across channels, and input from all members of a collective is considered valid and important» (Rogers, 1988, s. 4). Egalitarisme handler om å gå inn for likhet av et eller annet slag, eksempelvis at individene får den samme ressurstilgangen, behandles likt eller har samme sosiale status (Arneson, 1989). Disse tendensene til å vektlegge rangering (status, distansering) over kobling (tilknytning), dominans over myndiggjøring, vinne over «å dele», autoritet over deltakelse, og generelle prinsipper over kontekstavhengige forventninger, er ifølge Maier (1997) karakteristikk som

står seg godt i organisasjoner preget av et maskulint etos. Som vi vet, blir lederne i idrettsorganisasjonen gjerne titulert som *president* og *generalsekretær*. Øverste politiske leder i NIF har også tittelen president. På lavere ledernivå i styrene er titlene 1. og 2. visepresident. Disse titlene har av flere blitt diskutert. Blant annet har jeg i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid observert at idrettspresident Kjøll har sagt at hun ønsker å bli titulert *styreleder*. Også fotballpresident Klaveness har gjennomgående titulert seg som styreleder etter at hun ble valgt som fotballpresident primo 2022. Å bli omtalt som *president*, kan for enkelte høres bedre ut enn å bli omtalt som *styreleder*. For enkelte av de kvinnelige politisk valgte lederne kan det synes som at å bli titulert som president, er mindre viktig. En leder uttrykker seg som følger på mitt spørsmål om han hadde erfaring med at enkelte kunne bli litt «høye på seg selv».

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg skulle si til deg ... den største lærdommen jeg har hatt med alle disse mennene som dukker opp, det er at de er ... de er bitre. Noe så selvpoptatt som det der. De har ... jeg unnskylder dem ikke, men de får lett spillerom. Og når bitterheten tar over for folk, så kommer faen frem altså. Da ser du ikke steinen eller splinten i ditt eget øye. Jeg tror ikke det er et enkelt svar, men vi trenger på en måte fortsatt kvinnegruppen Ottar».*

Spørsmålet til nevnte informant fulgte av at han selv hadde beskrevet å ha opplevd tøffe perioder i tiden han hadde vært engasjert som toppleder. Han kom her også inn på at enkelte kunne bli over grensen kompetitiv. Maier (1997) knytter konkurranse og det «å vinne» (competition and winning) til organisasjoner som er kjønnet maskulint. I kontrast til denne står organisasjoner som er kjønnet androgyn, der den drivende sosiale kraften er samarbeid og kompromiss (cooperation and compromise). At organisasjonen ifølge informantene preges av en kompetitiv kultur, vil jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 6. Toppidretten og statusen den kan gi, er om mulig noe av bakgrunnen for at dette så sterkt utspiller seg i idrettsorganisasjonen. Med toppidretten følger i noen sammenhenger både penger og posisjon. Å bli invitert med på store mesterskap, internasjonale møter med videre, vil for mange være svært attraktivt (Ottesen et al., 2010, s. 666). Ifølge Hanstad (2019) kan det å forandre ledelse sitte langt inne hos mennesker som opplever slike goder (Hanstad, 2019, s. 210). Et ønske om å være og forbli i en topplederposisjon kan derfor også stamme fra andre mer uuttalte motiver, enn «å gjøre godt» for andre. Enkelte er åpne på at de har kunnet la seg fjetre av mennesker i høyere posisjoner.

Administrativ leder (mann): «Jeg har alltid selv vært en entusiast for idrett, så man blir litt farget av det og man ... på den tiden var jeg beæret over å møte fotballpresidenten. Nesten som å møte kongen. Det er karakterer der ute. Første gang jeg møtte x president, som du hadde hørt om og sett på TV ... da må du ... det er en del personer som er høye og mørke. Som allikevel er veldig reale når du kommer inn på dem, de er der med hjerte, utenpå drakten de aller fleste».

Ære er ifølge Maier (1997) et av mannlighetens hegemoniske sentrum. Som vi har sett, var dette også noe som kom frem i intervjuene jeg hadde med de mannlige lederne. Hva man hadde gjort eller «fått lov til å være med på», var for flere av de mannlige lederne viktig å få beskrevet. «Manhood has always been defined through transcendence of life, nature, and the body» (Mellström, 2017, s. 2). Gitt at menn har skullet leve opp til et slikt ideal, har Kimmel (2018) argumentert for at det for mannen selv i mindre grad kan synes å handle om driften til å dominere, og mer om redsel for at andre skal kontrollere deres liv. Samtidig har mange menn, slik Maier (1997) legger til grunn, om mulig også lært å identifisere sin plass i hierarkier, men også lært at de skal ønske å forbedre sin posisjon og sin status. Dette fremkommer også i mitt materiale. Status er også et tema som tas opp. Særlig gjelder dette når man snakker om internasjonalt engasjement. Som en nevner, er det likevel ikke alltid slik at alle bidrar like mye, på tross av at man har oppnådd et verv i internasjonal sammenheng.

Politisk valg leder (mann): «Ja, statusen det er å sitte i et styre på internasjonalt nivå. Vi er 14 som sitter i det europeiske forbundet og der er det seks-syv stykker som bidrar. Resten bidrar ikke i det hele tatt. Det er null altså. Jeg stiller jo en del spørsmål til inaktive styremedlemmer. Hvis jeg presenterer noe, så spør jeg alle rundt for å engasjere litt. Det gjør presidenten i del sammenhenger også, så er det alltid noen som ikke har en mening, men de ryker sannsynligvis ut ved neste korsvei».

Status kan i dette tilfellet være en forklaring på at enkelte velger å engasjere seg, eller trives med å gjøre en jobb for idretten, samtidig kan det også se ut til at det i norsk sammenheng handler om mer enn det for enkelte ledere. Som jeg tidligere har vært inne på, er det en form for heroisk individualisme i mange av mennenes engasjement, i betydningen: en form for subjektivitet som er innebygd i rådende maktforhold, diskurser og praksiser, som er et spesifikt historisk produkt (Collinson & Hearn, 1994). Om mulig er det derfor de mannlige topplederne støtter kjønnsbalanse og likestilling i det abstrakte, fordi en endring av maktforhold i praksis vil røre ved noe mye dypere enn «å miste makt»:

Politisk valgt leder (kvinne): «Det jeg opplever i dag at, «man må slippe kvinner til ... og de må opp og frem, men jeg skal ikke tre til siden. Noen andre må gjøre det. Det er veldig sånn at mange er opptatt av posisjon».

Informantens opplevelse er at det er mange i organisasjonen som er mer opptatt av posisjon, enn de man skal jobbe med og for. Også andre informanter kommer inn på dette:

Politisk valgt leder (mann): *«Vi har brukt mye midler på et organisasjonsutvalg som har kommet opp med fem anbefalinger til endring. Det skal nå implementeres, og det kommer til å bli motstand og mye omkamper. Jeg tror det handler om at man synes ting er bra og ikke opptatt av endring. Til sist handler det om sin egen rolle også».*

Augestad og Bergsgard (2007) har konkludert med at medlemmene i idretten har få muligheter til å kontrollere sine valgte ledere. Dette begrunner de med at det i organisasjonen foregår et så innfløkt maktspill at få har informasjon og innsyn slik at de kan forstå hva som foregår. Det er blant annet slik at idrettslagene ikke har tilgang til Idrettstinget, og sånn sett har liten innflytelse der viktige avgjørelser tas (Steen-Johnsen & Hanstad, 2008). Under og i etterkant av den såkalte åpenhetsdebatten ble denne konflikten brettet ut i norsk offentlighet. Åpenhetsutvalget (Bernander-utvalget) som i denne forbindelse ble nedsatt, konkluderte blant annet med at idrettsorganisasjonen må bli bedre på å vise frem hvordan åpenhet praktiseres og utvikles (NIF, 2016). Åpenhetsutvalgets rapport har blitt gjort til gjenstand for analyse. Næss (2019) peker her på at rapporten ignorerer viktigheten av organisasjonens kultur, som gjør åpenhet gjennomførbar som en institusjonell kvalitet. Om manglende åpenhet kan knyttes til en maskulin kjønnet styringslogikk er et spørsmål som er vanskelig å besvare, mer må vi kanskje forstå praksis i lys av topplederes selvforståelse. Det kan i flere sammenhenger synes som at mange av lederne, har en selvoppfatning av å være idrettens tjenere (Gammelsæter, 2016). Gammelsæter knytter det å ha en selvoppfatning av å være idrettens tjenere til internasjonale toppledere som har blitt beskyldt for korrupsjon og til organisering av doping i idretten. Det er ikke å finne i mitt materialet at enkelte har utnyttet posisjonen sin på denne måten. Snarere ser det heller ut til at lidenskapen for idretten i seg er en viktig side ved disse toppledernes engasjement. Som vi skal se i neste avsnitt, knytter denne logikken seg også til relasjonene man får, og nettverkene man får anledning til å bygge.

5.6.3 Å bli en del av fellesskapet, nettverk og venner for livet

Nettverket og fellesskapet man får for idrett er avgjørende for mange av topplederne som er involvert på dette nivået i idrettsorganisasjonen. Som vi skal se av dette avsnittet kan dette i seg se ut til å være en stor driver for enkelte ledere. Som vi også skal se kan det likevel ta tid å bygge seg et slikt fellesskap og nettverk. En politisk valgt leder påpeker at dette for hans del, den gangen han var fersk i «gamet», hang sammen med organisasjonens kompleksitet.

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg merket at jeg syntes det var vanskelig da jeg kom inn, det var at det var så mange ulike begreper, historie knyttet til vedtak og idrettspolitiske dokumenter og tidligere utvalg og høringsditt og datt. Det å få den oversikten sånn at du kan si noe fornuftig fra talerstolen, det er en stor jobb, bare å henge med. Opplyst om det som skjer. Kompleksiteten innenfor norsk idrett er altfor*

stor. Det tar lang tid å komme godt inn i det. Det er absolutt nødvendig for å kunne delta og for å gå på talerstolen».

Som vi har sett, er det en kompleks og til dels uoversiktlig organisasjon man som ny toppleder skal sette seg inn i. Å være ny kan være utfordrende, som informantene over påpeker. Tilsvarende kan en annen politisk valgt leder også fortelle:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Det første møtet jeg var på med lederne, hehe, da følte jeg meg litt bortkommen. Da var det masse menn i dress og tidligere idrettspresident som sto foran og pratet. Alle var veldig blide, men jeg følte meg som en ... vet ikke hva, var liksom ikke en del av dem. Og det virket som det var en del som kjente hverandre og det er det jo, folk blir jo lenge. Jeg ble absolutt ikke introdusert på en måte. Så var jeg med i SFF-møtene etter hvert og skjønnte mer verdien av det. Og jeg er flink til å reise meg for å si ting, det har jeg ikke alltid gjort. Hadde masse angst knyttet til det før. Men da husker jeg at jeg fikk så hatten passet av x forbund, enten generalsekretær eller president. Noe så saftig altså. Han bare sabla ned det jeg sa. Det var noe om at vi skulle samle midler til å lage en egen tv-kanal. Da hadde jeg en mening om det fordi jeg var redd for at det bare var de store som ville nyte godt av den tv-tiden. Så jeg stilte noen kritiske spørsmål til det, og da var det bare, pang. Det var helt, veldig sånn bastant. Lite diplomatisk. At hun x ble leder av SFF, så ble det en helt annen atmosfære i de møtene. Det ble høyere under taket. Da fikk jeg en opplevelse av at man grep fatt i generelle utfordringer som alle hadde, ikke bare sånn som skulle løfte de større oppover. Det er en maktkamp».*

Også de administrativt ansatte uttrykker at det å være ny kan by på utfordringer:

Administrativ leder (kvinne): *«Det blir som å starte som ny på skolen, alle kjenner alle her, nei, det er ikke helt sant i det hele tatt egentlig, mange kjenner mange her, så det er litt sånn, hvilket bord setter du deg på i kantina. Det er veldig greit å måtte gå en lang vei til kaffen, da treffer man mange mennesker og så er det gym hver onsdag, så man får litt relasjoner».*

På direkte spørsmål om disse lederne har fått noen opplæring, noen introduksjon eller hjelp til å komme i gang eller til å bli kjent med andre ledere i organisasjonen, ser dette i liten grad ut til å være tilfelle:

Administrativ leder (kvinne): *«Nei, jeg hadde ikke peiling på hva jeg gikk til. Jeg visste jo at jeg gikk inn til noe som hadde mye med omdømme og åpenhet å gjøre, og det var jo en forutsetning før jeg gikk inn. Det var klart man skulle være åpen og transparent, det var helt avgjørende. Men utover det ... så har jeg ikke, og det var ikke noen dreiebok for hvordan være generalsekretær. Ingen som lærte meg opp i noen ting, jeg tror det sto på lista på opplæringsplanen og det var å snakke med en idrettskrets eller en organisasjonssjef i krets og han var jo super. Han kom og fortalte meg om loven. Jeg visste jo ikke hva loven var da, at den eksisterte, for å sette det på spissen. Det var ikke at noen gjorde noe galt, det var bare å prøve å lære «the hard way».*

Denne administrative lederen beskriver at hun opplevde at hun måtte finne ut mye selv.

Ifølge Maier (1997) underbygger et maskulint organisasjonsetos ideen om at mennesker er

autonome, separate og uavhengige individer. Dersom dette synet får dominere, er det lett å se for seg at «opplæring» og det å sikre gode relasjoner og overganger mellom nye og «gamle» frivillige eller ansatte ikke har høy prioritet. En annen uttrykker lignende når hun snakker om hvordan hun skulle finne sin plass i rollen som administrativ toppleder.

Administrativ leder (kvinne): *«Jeg synes vi alle former stillingen vår utfra hvordan vi er. Så det blir litt, man føler seg litt alene til tider. For jeg fikk svært lite opplæring, den har jeg fått mens jeg ... det er en stillingsinstruks, men det var ingen som fortalte meg hvor mange jeg skal forhold meg til, eller hvor dette kommer fra. Jeg trodde jo på at det var disse strategiske planene som gikk helt ned til idrettskrets, også gjorde vi det. Men det fant jeg fort ut at det ikke var. Men det er utrolig hvordan man kan ... jeg er typen som kan bli frustrert, da, over ting som ikke fungerer. Og jeg har blitt mer og mer sånn, gjennom samtaler med mine mannlige kollegaer ... gjør det du føler er riktig selv. For det er jo et spørsmål, ble organisasjonen for stor».*

Flere av informantene forteller at de selv har måttet ta en rekke initiativ for å bli kjent med andre i tilsvarende posisjoner, både for å få innsikt og for å bli opplyst og informert om hvordan de skal gå frem. Et kjønnnet tema i vestlige organisasjoner er ifølge Ely og Meyerson (2000b) spenningen mellom en individualistisk og kollektivistisk orientering der det individualistiske alltid råder: «This split is clearly gendered one in that the former is associated with men and masculinity, and the latter with women and femininity» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 123). Vestlige organisasjoner er ifølge Ely og Meyerson basert i en tro på at individuelle prestasjoner er avgjørende viktig. Å være «... strong, assertive, independent, self-sufficient, risk taking», er en form for heroisk atferd som vi vanligvis forbinder med noe maskulint (Ely & Meyerson, 2000b, s. 124). Dette i kontrast til egenskaper som tradisjonelt har vært forbundet med femininitet «... collaborative, consultative, inclusive, non-hierarchical, supportive, and concerned with relationships» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 124). På tross av mange fordeler og gleder ved jobben/vervet som toppleder beskriver også enkelte at en opplevelse av ensomhet kan være fremtredende.

Administrativ leder (kvinne): *«Det er så mange som jobber ganske ensomt her, selv om jeg sier jeg er god kollega med dem og de. Så sitter jo hun på det forbundet med helt andre og en helt annen målsetting enn det jeg jobber med, så kan man klage over de samme tingene, men vi sitter jo ikke i samme båt. Så det er mye jobb ... det er mye idealisme, og litt den der ... siden idretten ikke kan velge bort noe, å si «nei, special olympics skal ikke vi drive med fordi at det faller ikke inn under vår core business» ... så det er kanskje det at man jobber med ting som ikke var helt det man trodde man skulle gjøre. Så har man det i tillegg og stabler det opp».*

Det kan se ut til at NIF har blitt oppmerksom på at dette er en utfordring. Under tiden jeg har gjennomført feltarbeid, har det både blitt arrangert introduksjonsmøter for nye generalsekretærer og utviklingsprogram for administrativt ledere, og det har blitt gjennomført

kurs for tillitsvalgte (presidenter og idrettskretsledere). For noen er slike møteplasser avgjørende for å komme i kontakt med andre i lignende posisjoner:

Administrativ leder (mann): «Jeg tror de er viktige av to grunner. Fordi det er viktig å være informert, men så synes jeg de er like viktige når det gjelder å bli kjent med de andre særforbundene og i forhold til nettverk. Det skapes jo et lim, og når du treffer andre generalsekretærer og presidenter, så kan du snakke om andre ting enn det som er på møter. Hvis du har utfordringer som du ønsker deres syn på, så kan du snakke om det når du treffer de der. Det er jo den enkleste måten å gjøre det på. Noen treffer du jo mer der enn i kantina».

Basert på det informantene beskriver, har de administrativt ansatte lederne et behov for å «bli koblet på», at noen tar dem imot, og at noen ser dem første gang de tropper opp på Idrettens hus/Ullevål Stadion der de aller fleste særforbund er lokalisert. Etter hvert som den enkelte over tid blir kjent i organisasjonen, er det derimot andre utfordringer som tar over. Som følgende informant reflekterer over, blir det etter hvert viktig å balansere de ulike hattene man kan ha på seg, når man er leder i idrettsorganisasjonen:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg kan jo være ærlig nok å si at idretten har gitt meg ekstremt mange nettverk. Så man må balansere. Min datter skiftet klubb, og mange av dem var jo opptatt av hva jeg holdt på med ... men da kan du ikke ... hvis du møter en pappa som sier at han jobber som adm.dir., så kan jeg ikke si at ja, kan vi gjøre en avtale, sånn at jeg kan få presentere meg. Da må du vite touchen der, for han kan jo ikke si nei. For at, det blir å misbruke en posisjon. Men når hun sluttet og han tok kontakt med meg. Det må komme fra dem, det er en balanse der. Når du er på en privat arena, da kan du ikke ... fordi de kan ikke si nei. Det blir kleint da, det er en ganske viktig detalj».

Gitt av det informantene beskriver, er det en erkjennelse av at separate individer på den ene eller andre måten må koble seg på «verden» utenfor. Å bygge nettverk er om mulig en slik løsning. At man får mange bekjentskaper og venner, påpekes også som avgjørende for disse ledernes motivasjon og engasjement.

Politisk valgt leder (mann): «Mesteparten av det jeg har opplevd i tiden ... vennene jeg har fått, bekjentskapene jeg har fått ... livet hadde nesten vært null i forhold ... hva det har gitt meg. Herligheten så mye morsomt som vi har hatt det, mye bra greier. Så det å engasjere seg i idretten tror jeg gir mening. Også er det en utrolig arena for samhandling og påvirkning, både for din egen del, men ikke minst for barn og unge».

Ifølge informantene tar det tid å bygge opp slike nettverk. Nettverkene man utvikler, kan i noen grad se ut til å bære preg av det Maier (1997) påpeker er en form for argumentasjon man finner i maskuline kjønnete organisasjoner: gjerne er den formell, abstrakt, «objektiv» og lineær, men preges også av en stressende logikk og rasjonalitet, fremfor å være personlig, kontekstuell, der intuisjon og følelser former argumentasjonen. Nettverkskulturen kan i noen

sammenheng synes å bære mer preg «at man skal oppnå noe», enn av at relasjonen i seg er betydningsfull. Flere forskere har ifølge Knoppers og Anthonissen (2008) argumentert for at mange mannlige ledere utvikler sosiale ferdigheter for instrumentelle grunner. Enkelte av mine informanter er helt åpne på at nettverk er noe man kan «*kapitalisere på*».

Administrativ leder (mann): «*Mye går på å bygge nettverk. Fra min tid i x forbund så fikk jeg nettverk inn mot departementet og kjempegod kontakt med dem, og da jeg begynte å jobbe der, så fikk jeg enda større nettverk. Så kjente masse folk og idrettsforbundet, så jeg hadde en stor portefølje som jeg kjente i nøkkelposisjoner. Fra før jeg begynte i forbundet. Og det er litt av det vi ville kapitalisere på, den kjennskapen jeg hadde til organisasjonen og folk rundt. Jeg kjente jo idrettspresidenten mange år tilbake. Kjente ikke, men vi pratet alltid sammen og visste hvem vi var. Det var en del av det nettverket som var lett å følge opp og ikke vanskelig å ta kontakt med dem, og når man har det, så er det en fordel inn i organisasjonen.*»

I en evaluering av NIFs mentorprogram for kvinner fremkommer det at nytten av deltagelse i et slikt program særlig ble knyttet til det å få mulighet til å utvikle et større nettverk (Sogn & Skrudland, 2021). For mange opplevdes dette som avgjørende for en mulig fremtidig karriere i idretten. En del av programmet var også viet til hvordan disse kvinnelige lederne kunne bli bedre på å bygge slike nettverk. Ifølge Shaw (2006) er det ikke overraskende at «male bonding» spiller en avgjørende rolle i idrettsorganisasjoner. At de kvinnelige lederne læres opp i å bygge nettverk beskriver på flere måter at dette er en viktig del av spillets gang i idrettsorganisasjonen. «Good governance» har påtvunget seg som et tema i internasjonal idrett fordi skandalene har kommet tett (Hanstad, 2019). I et blogginnlegg om den såkalte «Bessebergsaken», der den internasjonale skiskytterpresidenten har blitt beskyldt for korrupsjon, stilte jeg i spørsmål ved om Besseberg kunne ha operert slik han er anklaget for å ha gjort, dersom toppledersjiktet i norsk og internasjonal idrett hadde vært mer kjønnsbalansert (Sogn, 2021). Europarådets tolv prinsipper for godt styresett er: rettferdige valg, representasjon og deltagelse, respons (f.eks. saksbehandlingsrutiner og frister), effektivitet (f.eks. ressursutnyttelse og kostnadseffektivitet), åpenhet, rettssikkerhet, etikk (antikorrupsjon, habilitet) og kompetanse og kapasitet⁶⁰. Det har ikke blitt avslørt at det i den norske idrettsbevegelsen har foregått mislighold. Å sørge for å ha nettverk er noe mange av informantene likevel mener er avgjørende viktig når man har en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen:

Politisk valgt leder (mann): «*Det er ingen tvil om at nettverk er viktig, og at det sier noe om hva du får til, og får igjen. Nettverket mitt er ... jeg har ikke vært så bevisst på å bygge nettverk, jeg er ikke beskjedent eller noe, men hvis jeg skal være ubeskjedent,*

⁶⁰ Europarådets tolv prinsipper for godt styresett ble vedtatt i 2008: 12 Principles of Good Governance (coe.int)

så er jeg heldig med å være i x idrett, for andre er mer opptatt av at jeg skal inn i nettverket deres, enn at jeg trenger å bygge nettverk. Det høres kvalmt ut, men det er min opplevelse. Det er et stort nettverk, så jeg har utrolig mange kontaktpunkter i idretten, føler meg veldig komfortabel med det. Nasjonalt og internasjonalt, og på politisk nivå, alt».

Litt avhengig av «hvor» i organisasjonen man befinner seg, det vil si om man leder et mindre-, mellomstort eller stort særforbund kan synes å ha en betydning for hva slags typer av nettverk man får tilgang på. Følgende sitat illustrer godt hva nettverk i enkelte sammenhenger kan bety for egen karriere.

Administrativ leder (mann): *«Jeg så det var en ledig stilling, så ringte jeg xx som sa at fristen gikk ut i går. Så sa han «sett deg ned og skriv en søknad, dater den i går og send den til meg på e-post», så gjorde jeg det og var med i løpet».*

I tilfeller der informantene har kommet i posisjon via sitt nettverk, er de åpne om at slik rekruttering foregår. Hovden (2000a) fant i sin undersøkelse om utvelgelsesprosesser i idrettsorganisasjonen at den vanlige rekrutteringsstrategien var å se etter kandidater blant venner, bekjente og kolleger. Resultatet ble at flere menn enn kvinner ble rekruttert. Ifølge Acker (2006) er ansettelser via sosiale nettverk «... one of the ways in which gender and racial inequalities are maintained in organizations» (Acker, 2006, s. 450). Bieke, Hemmestad, Thoresen og Augestad (2021) fant i sin studie om rekruttering av kvinnelige veiledere i et toppidrettstreningprogram en tendens til at det fortsatt er en avgjørende barriere for kvinner at det rekrutteres fra etablerte nettverk. Dette på tross av at de som var ansvarlige for rekrutteringen, viste en oppriktig vilje til å rekruttere flere kvinnelige veiledere. Ifølge Enjolras og Waldahl (2009) dukker mulighetene og forespørselen om å bli leder i idretten opp som et resultat av personers engasjement. Mange av informantene jeg har intervjuet, har en sterk lidenskap for idrett. Dette i kombinasjon med å være tilgjengelig og ha visse tjenester å tilby kan synes å virke fremmende på en karriere i organisasjonen:

Administrativ leder (mann): *«Jeg hadde jobbet for meg selv som selvstendig konsulent i seks år. Blant annet for x og x idrett, solgte mine tjenester til norsk idrett. Jeg var ikke skapt for å være en sånn ensom ridder. Så kunne jeg se ned på Ullevål Stadion, så jeg tenkte at det hadde vært praktisk å jobbe der. Fint å kunne gå til jobb. Det var tanken. Jeg sendte verdens korteste søknad og tok kontakt med x som var nr. 2 i NIF ... du vet hvem jeg er, er det noe vits i at jeg søker dette, spurte jeg. Ja, han syns det. Så jeg sendte den og la ikke mye energi i det».*

For enkelte av informantene startet deres karriere i idretten med at de hadde vært engasjert i et særforbund eller idrettskrets i forbindelse med praksis eller utdanning. En annen kan fortelle om en mer direkte henvendelse, hvilket forutsetter at du er kjent for organisasjonen eller ledere i organisasjonen:

Administrativ leder (mann): «Presidenten ringte og sa at de ønsket en person inn i x stilling, og lurte på om jeg var interessert i å snakke med dem. Så hadde vi et møte dagen etter, og tre dager etter var jeg ansatt. Så det gikk kjempefort, og jeg skjønnte raskt at tanken var at jeg skulle ta over som generalsekretær, for han ville trappe ned. Så sånn er den veien».

Collinson og Hearn (1994) peker på at menns makt i organisasjoner opprettholdes gjennom identifikasjon med hverandre. Enkelte av informantene beskriver at de er opptatt av at nettverkene de etablerer ikke må operere på «bakrommet».

Politisk valgt leder (mann): «Jeg tror nettverk er utrolig viktig, det er det. Men det må ikke bli et nettverk som opererer på bakrommet, det ønsker ikke jeg å være med på. De som da sitter på bakrommet og ønsker å prege begivenhetene. Det må være et åpent nettverk, nettverk som tåler dagens lys. Det tror jeg er utrolig viktig. Du hadde jo x president i x forbund. Du hadde en gruppering der som hadde et omdømme om at de var ofte på bakrommet. Jeg ønsker ikke å bli knyttet til destruktive bakromsnettverk. Sånn vil jeg ikke være [...] Små og store nettverk er utrolig viktig, men nettverk må jobbe for idrettens beste».

Flere av informantene kan fortelle at de som et resultat av å ha vært ansatt i idrettsorganisasjonen, på et senere tidspunkt har blitt involvert i forbundsstyret, eller på annen måte involvert i idrettspolitikken – eller motsatt:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg ble spurt av valgkomiteen om jeg var interessert i verv, så jeg måtte tenke litt nøye på det, fordi det er jo et relativt krevende verv. Det er mye møter og mange arenaer du skal innom, men jeg sa ja fordi jeg savnet idretten. Skal være ærlig å si det. Det var en grei valgprosess, ikke som i en viss annen krets. Vi hadde intervjuer med komiteen og jeg synes de gjorde en grundig jobb. Det var kanskje litt frekt, men jeg sa jeg kun var interessert i ledervervet. Det eller ingenting. Men det var fordi jeg de siste 7 årene har vært administrativ leder, uten å ha opplevd ledere som har ... eller, jeg ville ikke ha hatt den lederstilen. Så jeg tenkte at jeg ikke ville sitte i et styre med en dårlig leder. Så da tar jeg det selv, he, he».

En viss reproduksjon av ledere i idrettsorganisasjonen ser vi at det lett kan bli. Dette kan, som flere har påpekt, være problematisk med tanke på kjønnsbalanse og likestilling. Samtidig vet vi at virksomheter med en mangfoldig arbeidsstyrke stiller sterkere når det gjelder innovasjon. Den innovative kapasiteten ligger ikke i, som Hewlett, Marshall, Sherbin & Gonsalves påpeker (2013), i et ensomt geni, men i arbeidskulturer som verdsetter forskjell. En annen side ved dette er at et mangfold i arbeidsstyrken bidrar til å redusere sjansen for såkalt «bias» internt i organisasjonen. Homososial rekruttering er gjerne begrepet som brukes om denne typen mekanismer i organisasjoner. Enkelt sagt viser dette til at det er en tendens blant ledere til å velge kandidater blant medlemmer av samme sosiale gruppe, som den man selv tilhører (Carvalho et al., 2018). I en undersøkelse om trenere i norsk idrett fant Fasting, Sisjord og Sand (2021) at rekruttering av trenere så ut til å skje gjennom uformelle kanaler,

noe de påpeker indikerer fordelene som sosial kapital ervervet gjennom bekjente og sosiale nettverk gir. Med dette som bakteppe påpeker de at de fikk dypere innsikt i veiene og utfordringene kvinner må forhandle på vei til trenerstillinger på elitenivå, sammenlignet med menn. Videre påpeker de at resultatene blant annet viser at idrettsfeltet (og coaching), som samfunnet generelt, er organisert etter det androsentriske prinsippet, og at den androsentriske visjonen påtvinger seg selv som naturlig og legitimerer derved et maskulint herredømme. Som vi har sett, gjelder tilsvarende mekanismer når det kommer til ledersjiktet. I noen tilfeller kan dette derimot også slå heldig ut, dersom du er kvinne og allerede er «innrullert» i systemet:

Administrativ leder (kvinne): «Ja, det var det, da. Det var litt sånn snålt, fordi jeg var jo den som satt å la ut stillingsannonser, som midlertidig generalsekretær. Så spurte jeg hvilken e-post det skulle til, og skal jeg lage stillingsannonser til en stilling som jeg ble oppfordret til å søke? Skal jeg lese søknadene? Så det var litt sånn ... nå kan jeg lese gjennom alles søknader, hehe, men så tenkte jeg nei, det skal jeg kanskje ikke. Så sendte jeg det videre, så hadde vi to intervjuer og en personlighetstest som var en test gjennom et av styremedlemmene hadde på sin jobb, så da sjekket de om det var en person som passet med trenerne, så vet jeg at styret, fordi jeg hadde vært i jobben gjennom sommeren og hadde begynt å bygge relasjon til trenerne. Så da jeg fikk jobben, så skrev styreleder «du får jobben», ikke noe hurra. Så det var sånn det skjedde. Jeg følte det var en ryddig prosess».

Internrekruttering som synes å være gjentakende, gjelder ikke kun menn. Også kvinner kommer inn i idrettsorganisasjonen via nettverk og/eller at de allerede har en rolle, eller er kjent for dem som skal ansette eller rekruttere til politisk valgte topplederstillinger. Lise Klaveness, som ble valgt på Norges Fotballforbunds (NFF) ting februar 2022, er et eksempel på dette. Før Klaveness ble valgt som president, var hun ansatt som direktør for toppfotball og landslag i NFF. I «bagasjen» hadde hun totalt 73 landskamper for Norges A-landslag. Som jeg allerede har vært inne på, er det en forutsetning for flere å ha gjort en slik reise dersom du skal oppnå en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen. Klaveness innfrir på alle punkter. Noe som indikerer at forhold som tidligere har vært et «gode» for menn nå også omfatter enkelte kvinner. I noen sammenhenger kan den interne rekrutteringen også synes å uttrykke en form for latskap. At det enkleste er å engasjere den eller de som allerede er «kjent» i organisasjonen. I et mindre eller mellomstort særforbund der tid og penger er en knapphetsfaktor, kan man se for seg at man griper til det første og beste alternativet man har. I noen tilfeller kan altså det at flere menn enn kvinner ansettes eller engasjeres, handle om flere forhold enn kjønn. Manglende profesjonalitet, det vil si i hvilken grad det enkelte organisasjonsledd har profesjonalisert seg, som jeg vil komme tilbake til i kapittel 7, kan også

være en årsak til at kvinner ikke spørres. I et notat med tittelen «Kunnskapsgrunnlag for Prosjekt Likestilling» skrevet på oppdrag fra Innlandet idrettskrets påpekes det at direkte rekrutteringsstrategier bør benyttes for å sikre flere kvinnelige ledere og trenere. Det påpekes også at det er avgjørende at organisasjonen har klare målsetninger om å spørre kvinner (Lauritzen et al., 2019). Det som ikke problematiseres i denne rapporten er hva en topposisjon i idrettsorganisasjonen forutsetter av tid, lidenskap og engasjementet. Det som heller ikke problematiseres er at en topplederposisjon forutsetter at «noen stiller opp» i den andre enden. Hvordan toppledere forholder seg til en arbeidshverdag der oppgaver av ulik art og størrelse stadig strømmer inn, og også langt på vei spiser seg inn i det private, var et av spørsmålene jeg stilte i intervjuene. Det er dette jeg utforsker i den siste delen av dette kapitlet.

5.7 De forståelsesfulle og snille «konene»

Norge er et av verdens mest likestilte land, kun slått av islendingene (Schwab et al., 2019). Menn dominerer likevel i maktposisjoner i de fleste samfunnsområder (Halrynjo et al., 2022; Teigen, 2019), også i idrettsorganisasjonen. Ifølge Thing, Hybolt, Jensen og Ottesen (2017) må deltagelse i idrett bli forstått både i relasjon til fritid, familieliv og arbeidsliv, da disse sfærene henger sammen. At dette også gjelder toppledelse i idrettsorganisasjonen, kommer tydelig frem i mitt datamateriale. Som vi tidligere har sett, er arbeidsdagen for toppledere i idrettsorganisasjonen både uforutsigbar og i lange perioder svært krevende. Basert på det informantene forteller, er man som toppleder, uavhengig av om du er administrativ toppleder eller politisk valgt toppleder, avhengig av å kunne være tilgjengelig, omtrent til alle døgnets tider. I tillegg krever rollen at man har stor fleksibilitet. Det kan, som jeg har argumentert for, på flere måter synes som at en toppleder i idrettsorganisasjonen langt på vei er avhengig av å være i en livssituasjon der hun/han er fristilt fra praktiske oppgaver knyttet til hjem og familie. I intervjuene stilte jeg derfor spørsmål om hvordan den enkelte leder klarte å kombinere en krevende jobb/verv i idrettsorganisasjonen med et familieliv. Jeg var her opptatt av hvordan samarbeidet om hjem og eventuelle barn helt konkret ble organisert. En av informantene svarer på mitt spørsmål som følger:

Politisk valgt leder (mann): «Hun har i perioder jobbet 80 prosent for å rekke med det som skal gjøres. Hun jobber som x og har av egen vilje valgt å ikke drive privat fordi hun synes det er trygt å ha de rammene det er å jobbe i det offentlige. Så har jeg hele tiden prøvd å pushe henne til å ha noen ambisjoner på egne vegne, men sett sånn i et familieliv perspektiv, så er det sikkert en veldig god beslutning».

Som det har kommet frem av informantenes beskrivelser, er arbeidsdagene for en toppleder ofte uforutsigbare og vanskelige å planlegge. Arbeidsdagen preges også av det jeg har omtalt som kriseorienterte- og stressende arbeidsmønstre. Det er naturlig å sette dette i sammenheng med at idrettsorganisasjonen skal dekke idrett i alle former og fasonger (Hanstad, 2019). At belastningen knyttet til hjem og familie har vært størst for «henne», er det flere som erkjenner. Det ser likevel ut til at mange har funnet en slags form på fordeling av arbeid i hjemmet:

Politisk valgt leder (mann): «Åpenbart har belastningen vært størst på henne, i hvert fall med ungene. At rutinene rundt ungene har vært på stell, så hadde vi en periode med vaskehjelp og det, det har jeg konstant tilbudt, da. Jeg ville ofre og betale for hjemmehjelp, men det ville hun ikke ha. Hun ville heller at jeg skulle ta kluten og vaske gulvet, men jeg er veldig dårlig til det. Men jeg tror hun har vært ekstremt tålmodig og jeg har vært ekstremt effektiv og vi har fått det til bra i kombinasjon med at når jeg har vært hjemme så er jeg hjemme, viser respekt og omtenkksomhet. Sørger for at de rundt meg i husstanden har det bra».

At «hun» har innrettet sitt liv etter «hans» ambisjoner og gjøremål, kommer tydelig frem i mitt materiale:

Politisk valgt leder (mann): «Hun hadde redusert stilling, for å få ... ikke for å få det til å gå i hop, men for at hun skulle ha energi nok til å stå i det».

Et viktig mål for norsk arbeid- og familierpolitikk har vært å fremme en familiemodell med to-inntekter og likedeling. Det er likevel slik at kvinner jobber mer deltid, enn menn. I 2020 jobbet 37 prosent av kvinnelige sysselsatte mellom 20-66 år deltid. Det er over dobbelt så stor andel som menn i samme alderskategori (17 prosent) (SSB, 2022). Ovennevnte informant beskriver altså en fordeling som for mange ikke er helt uvanlig. Vi vet at en lik deling av lønnet og ulønnet arbeid er mest sannsynlig når partnerne er godt utdannet, begge jobber faste timer og at mannen i familien er offentlig ansatt. En såkalt ny-tradisjonell praksis er sannsynlig når partnerne har mindre utdanning, moren har helseproblemer, faren jobber i privat sektor og partnerne jobber uvanlige timer (Kitterød & Lappegård, 2012). Mange kvinner og menn deler på arbeidsoppgavene som hører til familielivet i dagens Norge. Dette er i tråd med undersøkelser av tidsbruk i norske husholdninger og oppslutning om likestillingsidealer (Kitterød & Teigen, 2021). Men arbeidsoppgavene deles skjevt i den forstand at mødre gjør mer av det ubetalte husarbeidet, mens fedrene jobber litt mer og tar seg av mer oppussing og vedlikehold. Et særlig interessant funn er den skjeve arbeidsdelingen når det gjelder det tredje skiftet, det vil si det ofte usynlige planleggings- og koordineringsarbeidet i familien. Det er fremdeles mødre som tar dette

prosjektlederansvaret (Egeland et al., 2021). På mitt spørsmål om hvordan hjemmearbeid fordeles, bærer flere av svarene preg av at det fortsatt er en tradisjonell rollefordeling som gjelder:

Administrativ leder (mann): «Jeg var så heldig at hun som jeg er gift med, hun jobbet her vi bor. Så hun hadde fire minutter til jobb, jeg hadde én time og ti minutter. Så i hele den perioden der (med små barn), så tok hun ansvar for alt det. Så når jeg kom hjem fra jobb, så var jo begge ungene hentet i barnehage og skole. Og hun stod og lagde middag. Og jeg kunne legge meg på sofaen, for å sette det litt på spissen. Men i dag så er det jo, hun jobber mer enn meg egentlig. Men ungene er jo nå så store at de klarer seg selv».

Som vi tidligere har sett i dette kapitlet, beskrives hverdagen som toppleder i idrettsorganisasjonen både som hektisk og uforutsigbar. At man stadig må ta ting på sparket eller at branner må slukkes, ble beskrevet av flere. Beskrivelsene ga oss et innblikk inn i en «arbeidskultur» der jobb eller verv også kan se ut til å spise seg inn i alle deler av livet. Å føle seg forpliktet til eller ha en lidenskap for en jobb eller et verv fører til at mange av topplederne kan føle på et tidspress. Særlig fremtredende kan dette bli i en organisasjon der presset om å vinne, sikre sponsoravtaler (tjene penger) og konstant balansere mellom et stort antall interessenter (utøvere, tilskuere, media, staten og sponsorer) er en del av hverdagen. Som Kelley (1994) har poengtert: «... when the emotional component of winning and losing is added, the pressure and stress of many sport occupations certainly carry into the family domain» (Kelley, 1994, s. 56). På mitt spørsmål om hva informantene ser på som årsaker til mannsdominansen i toppledersjiktet, reflekterer en informant som følger:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg tror hovedforklaringen er at det er sabla krevende stillinger med masse reising. Og der er det litt med det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret. Det skal mer til for at en kvinne tar på seg en sånn jobb, der de skal være mer vekk fra familien. Det tror jeg faktisk er hovedgrunnen».

Tilsvarende påpeker en annen informant:

Administrativ leder (mann): «Det er klart det er en stor arbeidsbelastning og det jo også i forhold til yngre kvinner som har små barn, så er det klart at du må finne en fordeling mann og kvinne, som gjør at hun kan reise på lik linje med for eksempel det jeg har gjort. Hvis ikke jeg ... jeg har jo bare en sønn, og hvis jeg ikke hadde visst at jeg hadde en kone hjemme da, som kunne følge opp. Jeg forsøkte å følge opp i forbindelse med skole, men det var en del daglig som hun måtte følge opp mer enn meg. Skole og hjem, trening og konkurranser som han drev med da».

Nevnte informant er helt ærlig om, på lik linje med flere av de andre mannlige topplederne, at et liv som leder i idrettsorganisasjonen har ført til at «hun» har måttet ta et hovedansvar i hjemmet. Det er også flere av informantene som kan fortelle at det i perioder har vært

utfordrende å skape en balanse. Mannsdominerte bransjer har tradisjonelt hengt etter når det kommer til å utvikle en relevant arbeid- familiepolitikk. Dette kan skyldes at eksterne faktorer ofte blir vurdert som irrelevante for det som skjer i organisasjoner preget av et maskulint etos (Maier, 1997). Dette kan også synes å gjelde idrettsorganisasjonen. Som Cunningham og Sagas (2008) understreker, er et slikt fenomen ikke overraskende, ettersom: «... organized sport was created by and for heterosexual able-bodied men and boys, and continues to be monopolized by these same persons on most levels» (Cunningham & Sagas, 2008, s. 4). På mitt spørsmål til en tidligere politisk valgt toppleder om hvordan han håndterte arbeid- familie balansen den gang han var toppleder, har han i liten grad reflektert over dette:

Politisk valgt leder (mann): «... det er veldig mange verv i idretten som er ubetalt. Hva har det å si? Jeg spør. Det er klart at som kona sier, med rette, hadde du betalt for alle de gratistimene, så hadde vi vært rike. Da jeg gikk av som x president, så regnet jeg ut hvor mange timer jeg brukte i året. Inkludert reiser, nesten 1800 timer, ett år, gratis».

Denne informant kan virke å være mer opptatt av at toppledervervene i idrettsorganisasjonen er ubetalt enn at hans engasjement har krevd et stort fravær fra familie og hjem. Arbeids- og familiesystemer er ikke bare tett vevd sammen, de er begge kjønnete, om enn på asymmetriske måter. Den «uferdige» revolusjonen henspiller på at kvinners tid til lønnsarbeid har endret seg mer enn menns tid til ubetalt husarbeid og omsorg for barn (Ellingsæter & Kitterød, 2022). Som jeg allerede har vært inne på flere ganger har mange av de mannlige informantene en yrkestilknytning som gir stor fleksibilitet i hverdagen. Fleksibiliteten gjelder også lederne som har pensjonert seg fra vanlig yrkesliv, noe som gjentas som en forutsetning for å kunne være leder i norsk idrett.

Administrativ leder (mann): «Som x leder, da skjer jo alt på kveldstid, sånn stort sett. Og det var jo en ting som var negativt med det. Kveldsjobbinga, du treffer alle idrettslagene på kveldstid, 18 – 20, eller 18 – 21. Det skapte jo friksjon hos meg på hjemmebane. Så kona var veldig fornøyd med at jeg sluttet. Jeg var mye borte på kvelden, gjerne to-tre kvelder i uken. Og sånn vet jeg de fleste x ledere driver på hele tiden. Det er da man kan treffe de tillitsvalgte i klubbene da, de har vanlig jobb på dagtid».

Enkelte av de mannlige lederne peker selv på at det å være toppleder er vanskelig å kombinere med et «vanlig» familieliv. Tilsvarende er det enkelte som reflekterer over at det vil være vanskelig å ha en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen dersom man er ansatt i det offentlige eller er bundet av ordinær arbeidstid. Til tross for høy yrkesdeltakelse blant både kvinner og menn i Norge jobber de ofte i forskjellige deler av arbeidsmarkedet. I en undersøkelse om endring i sysselsettingsandeler over tid finner Barth og Østbakken (2021) at

ynge kvinner jobber i andre typer yrker enn kvinner i generasjonene før. Over tid har altså også kjønnssegregeringen i arbeidsmarkedet i Norge blitt mindre. I bunnen av lønnshierarkiet finner Barth og Østbakken også at kvinneandelen har gått ned og andelen med høyere utdanning har gått opp. Det betyr at yrkesfordelingen blant menn har blitt mer polarisert, mens kvinner har opplevd en viss oppgradering av yrkesmønsteret over tid. Til tross for dette fortsetter kvinner og menn å velge ulike utdanningsveier, hvilket påpekes som en av årsakene til den vedvarende kjønnssegregeringen i arbeidsmarkedet (Seehuus, 2021). Seehuus (2021) peker videre på at menns motstand mot å utføre kjønnsatypisk arbeid også har blitt anerkjent som en nøkkelbarriere for ytterligere reduksjoner i yrkesmessig kjønnssegregering. Ettersom toppledervervene i idrettsorganisasjonen langt på vei krever at man har en fleksibel tilknytning til arbeidslivet, vil endringer i kvinners yrkesmønstre kunne være avgjørende for at flere påtar seg verv. Samtidig vil det også kreve at «noen andre» er villige til å ta ansvaret for det tredje skiftet i hjemmet. På mitt spørsmål om det har vært en forutsetning at partneren, kona eller samboer har hatt forståelse for at en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen er tidskrevende, svares det bekreftende på dette.

Administrativ leder (mann): «Ja, det er en forutsetning for meg. Nå er det nok kanskje roet seg mer ned med reising, litt. Selv om jeg kanskje i snitt fremdeles er borte halvparten av helgene i året. Så det er mer enn nok helger jeg er borte. Så henger det sammen med den friheten jeg har hatt i forhold til styret. Frihet under ansvar. Så hvis jeg har hatt behov for fri på en mandag, så har det vært greit også. Det er en forutsetning for at du skal kunne holde på som generalsekretær, jeg tror du må kunne bestemme mye av det selv, under et visst ansvar. Ellers så får du ikke dagene og ukene til å gå opp sammen med familieliv».

Ovennevnte informant peker ikke bare på at «det har vært en forutsetning for ham» å ha en hjemme som forstår hans arbeidssituasjon. Det har også vært en forutsetning å ha et styre som gir ham frihet under ansvar. I et av intervjuene tok en av informantene opp min bakgrunn som generalsekretær da vi snakket om at en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen tar mye av ens tid. På hans direkte spørsmål om jeg hadde klart å dra et ekteskap igjennom, måtte jeg svare nei. Informanten reflekterte som følger på mitt svar som utgangspunkt:

Politisk valgt leder (mann): «Dessverre er det ofte det som skjer, og det ser du også i næringslivet og. Jeg møter av og til fyrer hvor jeg sier, fantastisk karriere du har gjort og hva du har fått til, ja, men det har kostet meg to-tre koner, sier de med stolthet. Jeg er den andre motsetningen, snart 50 års bryllupsdag. Men det er klart at det har kostet, hadde ikke x (kona) vært som hun er, så hadde det ikke gått».

Videre reflekterte han over at det kunne være hjelp å hente fra Covid-19-pandemien:

«Med fokus på digitale møter ... jeg har snakket i 30 år om hjemmekontor, at du skal kunne jobbe overalt. Telenor har gjort det lenge, men det er som at vi har måttet lære oss å vaske henda, på grunn av corona. Det er følt at vi ikke har gjort det før. Men det har lært oss at det går an å jobbe fleksibelt, da kan flere av gutta som er hjemme ta i ett tak. Fordi de er hjemme, fysisk».

Det er gjennomført flere undersøkelser om «likestilling i koronatider». En rapport konkluderer her med at kvinner i større grad enn forut for Covid-pandemien opplever å ha måttet påta seg et hovedansvar for en rekke oppgaver i hjemmet (Sund, 2021, s. 1). Dette gjelder særlig spørsmål om stell og pass av barn. Rapporten konkluderer også med at det fremdeles er en høyere andel kvinner enn menn som oppgir at de bruker mer tid på husarbeid og oppfølging av barn under pandemien enn før. «Det er rimelig å si at kvinnene har fått mest å gjøre og har tatt mest ansvar for barn og hjem gjennom pandemien» (Sund, 2021, s. 1). Fordelene med hjemmekontor vil kanskje derfor ikke være så store som den nevnte informanten hevder.

At «arbeidsregimet» i idrettsorganisasjonen kan føre til konflikter i hjemmet, er ikke unaturlig å se for seg. Likevel er det kun et fåtall av informantene som kommer inn på at vervet eller jobben som toppleder har skapt konflikter på hjemmebane. Snarere kan det virke som at samboere/koner/partnere langt på vei har akseptert at fravær er en del av spillets gang. Enkelte av informantene kan likevel fortelle om at *hun* (kone/samboer) har gitt uttrykk for at mye reising og tid borte fra hjemmet har vært utfordrende:

Administrativ leder (mann): *«Jeg tror nok hun synes at det har vært veldig mye reising og mye borte hjemmefra. Det tror jeg, og det tror jeg mange synes om de som har like stillinger som meg, uansett hvem du spør. Jeg tror det er faktum. Så det med å reise og fravær fra hjemmet og møtevirksomhet på kveldstid, også fordi det er frivillige vi møter som kan møtes på kveld og helg, så aktiviteten foregår i helgene. Ikke minst. Sånn er det i de fleste særforbund, men i hvert fall hos oss. Så det blir mange helger borte, det er fremdeles sånn».*

Det er enkelt å se for seg at det å leve med en som involverer seg i det øverste ledersjiktet i idrettsorganisasjonen, vil kunne oppleves utfordrende. I tillegg til at det involverer mye reising og fravær på kvelder og i helger, kan det at «jobben» hele tiden endrer seg, gjøre det vanskelig å etablere normale familierutiner. At en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen ikke direkte vil favorisere kvinner eller menn som ønsker å ha et balansert arbeid/- familieliv, nettopp fordi disse posisjonene krever «... work night and weekends, long hours, and require some, if not always extensive, travel» (Dixon & Bruening, 2005, s. 240), er naturlig å se for seg. Noe som ifølge Connell (Connell, 1995) vil bidra til å styrke og institusjonalisere «... the gendered division of labour in heterosexual domestic arrangements and in organizations

themselves» (Connell, 1995, s. 269). Det kan derfor være en fare for at de som velger å involvere seg eller har anledning til å involvere seg på dette nivået i idrettsorganisasjonen, uavhengig av om de er kvinner eller menn, vil rekrutteres fra et segment der tid er noe man selv, mer eller mindre, har kontroll på. Det er likevel bare et fåtall av informantene som problematiserer dette direkte. Der jeg finner spor av en form for problematisering av tidsaspektet, er i materialet fra evalueringsrapporten av NIFs mentorprogram for kvinner. Her tok flere av kvinnene opp i kategorien «åpne svar» at det å kombinere en karriere i idrettsorganisasjonen med familie nærmest var en umulig oppgave (Sogn & Skrudland, 2021). Også de kvinnelige topplederne beskriver at de har vært helt avhengig av å ha et «bakkemannskap» hjemme for å få det hele til å gå i hop.

Politisk valgt leder (kvinne): «Min mann er x, men jobber med IT. Han jobber mye alene og har en jobb som er lette å kombinere med at jeg er borte. Så det er viktig i forhold til kvinners mulighet til å ta verv. Det var naturlig for oss, fordi jeg var så utadvendt i mine stillinger, så det var naturlig hvis det passet seg, at jeg sa ja til vervene jeg ble spurt om».

Få av mennene jeg snakker med, beskriver noen særlige kvaler ved å påta seg et verv som krever såpass mye av deres tid. Dette kommer tydeligere frem i samtalen med de kvinnelige lederne. En kvinnelig politisk valgt leder påpeker at det ikke var aktuelt å påta seg et topplederverv før etter at hun hadde hatt familien med på råd.

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg hadde familien med på råd før jeg sa ja, for jeg hadde kjempekvaler da jeg ble spurt om jeg kunne være president. Jeg har jo drevet egen bedrift og har ansatte, men det har ikke vært et konsern. Så jeg husker jeg hadde familieråd, jeg dro de med på råd uansett. For det første spiser det mye av min tid og det er en utsatt posisjon hvor man får mye pepper, så det var viktig å ha dem med. De var veldig positive, da. De skjønnte kanskje ikke hvilke konsekvenser det ville få for dem. I hvert fall ikke barna. Ja, det har vært en reise. Nå synes jeg at jeg behersker det. Men jeg gjorde ikke det i starten, ordentlig. Jeg synes at det er krevende».

Et flertall av ekspertinformantene uttrykte likevel ikke noen spesiell bekymring over tidsbruken. Nevnte informant var eksplisitt på dette. At de færreste av ekspertinformantene var opptatt av dette kan ha sammenheng med at disse kvinnene var eldre og/eller levde liv der familieforpliktelser i tradisjonell forstand var redusert. Som jeg har synliggjort i kapittel 1, er idrettsorganisasjonen en hierarkisk organisasjon. I en undersøkelse om kvinnelige ingeniører fant Kvande og Rasmussen (1995) at kvinnene i et lite, kollegialt ingeniørfirma lettere fikk anerkjennelse og ble forfremmet sammenlignet med ingeniørvædelinger i store byråkratier. Samtidig viste det seg at det i de små mindre byråkratiske ingeniørfirmaene likevel ble forventet at kvinnene skulle bruke det samme antallet timer, og å sette arbeidet før

familieforpliktelser. Kvinnene gjorde derfor tilpasninger som gikk utover deres familieforpliktelser, noe de følte ubehag med (Kvande & Rasmussen, 1995). Kvinners husholdsarbeid har sunket med over to timer fra 1971 til 2010 (Vaage, 2012). Til gjengjeld har tiden til inntektsgivende arbeid økt med én time og fem minutter, mens tiden til fritidsaktiviteter har økt med én time og ti minutter. Disse endringene skyldes i stor del at kvinner i langt større grad er blitt aktive i yrkeslivet, men også at husholdsarbeidet har blitt lettere på grunn av økt tilgang til husholdsapparater og kanskje en endret holdning til hvor rent og ryddig hjemmet bør være (Vaage, 2012). Menn har blitt mer involvert i husholdsarbeid de siste 40 årene. Økningen er på 47 minutter, noe som likevel ikke oppveier nedgangen for kvinnene. Kvinnene gjør fremdeles nesten en time mer husholdsarbeid per dag sammenlignet med menn. En ekspertinformant reflekterer som følger over sitt eget engasjement som toppleder:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Apropos kvinner, jeg ser jo kvinner ... for å få kvinner til å delta i et styre, så setter de noen helt betimelige betingelser. Jeg har ikke så mye tid, jeg har små barn, jeg følger opp sånn og sånn, jeg vil gjerne bidra, kan jeg gjøre noe hjemmefra. Jeg kommer på styremøte, men har bare et par timer til rådighet. Vi må møte disse tingene. Hvis du har styremøter hvor du sitter å preiker og er uformell og ikke tar vedtak, eller ikke har strukturer enten det er i permer eller på papir, så får du ikke hjelp. Da er det bare de som har vært med bestandig som kan gjøre det».*

Denne informanten peker på at innholdet og måten møtene organiseres på, i seg kan være en utfordring. Det kan synes som at hun mener at det er for mye «preik». I en rapport om barnefamiliers hverdag i Norge, fremkommer det at mødre i utvalget opplever signifikant mer stress enn fedrene. Videre påpekes det at dette må sees i sammenheng med at det fortsatt er en skjev arbeidsdeling mellom foreldrene. Mødrene har fremdeles hovedansvaret for det tredje skiftet. Egeland, Pedersen, Nordberg & Ballo (2021) konkluderer med at opplevelse av stress og mangel på balanse for mødre i barnefamilier i Norge er knyttet til skjev arbeidsdeling i hjemmet og et likestillingsprosjekt som ikke er kommet helt i mål (Egeland et al., 2021). Økt levealder gjør også at stadig flere får omsorgsplikter overfor sine gamle foreldre eller andre nære personer. Omtrent hver syvende voksen har i dag regelmessig ulønnet omsorgsarbeid, og de fleste er kvinner. Flest befinner seg i alderen 45-66 år, og nær én av fire i denne gruppen utfører slikt arbeid regelmessig. De jobber også mer deltid enn andre som ikke har omsorgsoppgaver på fritiden (Rønning, 2010). Dette innebærer at også «godt voksne kvinner» vil kunne ha utfordringer med å påta seg forpliktelsene en topplederposisjon i idrettsorganisasjonen fører med seg. På spørsmål om hvem som har hatt

størst betydning for at de mannlige topplederne har kunnet engasjere seg som de gjør, er det åpenbare svaret for mange kona:

Politisk valgt leder (mann): *«Helt øverst på lista står kona mi. Som jeg av og til rådfører meg med, men har sikkert gjort det alt for sjeldent, men vi har holdt ut sammen. Det aller viktigste er kalenderen på kjøkkenveggen, at vi hele tiden vet hva den andre gjør, at hun vet hva jeg har av planer. Så handler det selvfølgelig om at jeg må ha respekt for og aksept for at de får gangene hun har planer som gjør at jeg må prioritere annerledes så må jeg gi henne rom til å få de vinduene».*

Flere påpeker det samme.

Politisk valgt leder (mann): *«Hun (kona) var på mange måter avgjørende. Hun engasjerte seg i FAU og sånt, men hun har alltid tatt mye, uforholdsmessig mye ansvar. Jeg tror ikke jeg hadde klart å gjøre såpass, som jeg gjorde, uten henne. Det tror jeg ikke. Hvordan man skal løse det, at begge får utnyttet ressursene sine, det er ikke enkelt altså».*

Å være toppleder er for flere av informantene et krevende prosjekt. Som en av informantene uttrykker har det for han vært helt avgjørende å ha et ankerfeste i livet:

Politisk valgt leder (mann): *«Dette rører meg hver gang når jeg prater om det (informanten mister stemmen, er rørt og krenset). Det var bare så behagelig å kunne komme hjem og tømme ut, når du har en trofast sjel som hører, stiller noen gode spørsmål, som sier det går bra, jeg er der for deg uansett når på døgnet det er, når det virkelig står på. Uten det hadde jeg ikke klart ... derfor sier jeg, skaff deg et ankerfeste. Skaff deg det før det skjer noe. Det er derfor jeg har fulgt opp generalsekretæren, ved å være på forbundskontoret hvor han kan slippe ut litt gørr».*

Basert på det informantene forteller kreves det av en toppleder at han/hun er tilgjengelig, kan være borte fra familie, i tillegg til å være fleksibel. Noe som vil kunne være en utfordring for mange kvinner. Ikke fordi kvinner ikke ønsker seg en slik karriere, men fordi det fortsatt i stor grad er kvinners ansvar å ivareta det tredje skiftet. CORE-næringslivsstudiet om kjønnsbalanse på toppen i næringslivet avdekket nettopp dette. Til tross for at kvinnene i studien både var ambisiøse og likestillingsorienterte, var det bare to prosent av kvinnene med barn som hadde en partner som tok hovedansvaret hjemmet, mot 30 prosent blant menn med barn (Halrynjo et al., 2022). Mennene hadde ifølge rapporten oftere partnere som jobbet mindre og som tok mer ansvar hjemme. I rapporten konkluderes det derfor med at mennene har bedre betingelser for å kunne jobbe mer og å si ja til spennende jobbmuligheter med mer ansvar og lønn. Mye reisevirksomhet og møtevirksomhet er også en del av dette bildet informantene presenterer meg for. Om du ikke har en «snill kone» hjemme, bør du alternativt være rimelig fristilt forpliktelser utover jobb/verv i idrettsorganisasjonen, noe vi ser at ekspertinformantene også beskriver. De har enten ikke barn, eller så er de over den mest krevende tiden med barn. Dette kan tolkes i retning av at idrettsledelse, slik det per tid er

innrettet, forutsetter et tradisjonelt kjønnsrollemønster. Følgende sitat illustrerer godt hvilke utfordringer idrettsorganisasjonen står overfor, dersom organisasjonen skal realisere ambisjonen om å bli en mer mangfoldig, likestilt og sosial bærekraftig organisasjon.

Politisk valgt leder (kvinne): *«Jeg er redd for at det å være leder i norsk idrett, at det er så altoppslukende at vingene strekker ikke til».*

Det er her viktig å presisere at både kvinner og menn vil kunne bli rammet av en slik tidsnød. Kvinner og menn som enten er ute av stand til eller er uvillige til å «kontrollere» egne liv på en måte som gjør at de kan leve opp til standarden som kreves av den «optimale topplederen». På denne måten vil mange potensielle ledere velge seg ut av organisasjoner som krever at privatlivet holdes utenfor. Dette forsterker Powells (2000) argument om at topplederjobber ikke oppmuntrer til en «balansering» av hjem/arbeidsliv, og derfor vil tiltrekke seg enkeltpersoner som følger den tradisjonelle mannlige modellen for karriere og suksess. I Hovdens studie av hvordan kvinner og menn forholder seg til kjønnsordenen i idrettsorganisasjonen, fant Hovden antydninger til at de yngre mennene også forsto kjønnsordenen i organisasjonen som en maktstruktur (Hovden, 2006). Hovden peker her på at dette vil gi kvinner muligheten til å mobilisere andre nøkkelgrupper til å bli med dem i deres politikkkutforming. Ved å opptre kollektivt vil disse gruppene i de fleste tilfeller representere et flertall, noe som vil sette dem i stand til å pålegge nye strategier for å øke sitt politiske handlingsrom. Det er kun et fåtall av informantene i mitt materiale som kan omtales som «yngre», fordi disse mennene i liten grad er å finne i topplederposisjoner i idrettsorganisasjonen.

5.8 Oppsummerende kommentarer

Jeg har i dette kapittelet dokumentert hvordan jeg oppdaget det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnet styringslogikk. En logikk som peker på at det finnes karakteristiske former for styring i den idrettsorganisatoriske hverdagen som regulerer og gir retning til det toppledere gjør, som former arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser og tenke- og væremåter, men som likevel gir et inntrykk av nøytralitet i organisasjonen. I intervjuene med de relativt ferske kvinnelige topplederne ble jeg oppmerksom på hvordan disse kvinnene selv definerte seg kvalifisert og relevant innenfor rammen av et sett premisser som var maskulint kjønnet. På mine spørsmål om hva slags typer egenskaper man trenger for å være toppleder i idrettsorganisasjonen, kom det blant annet frem at de måtte være tøffe, uredde og risikovillige. På bakgrunn av forestillingen om den «optimale topplederen» vurderte disse kvinnene seg som kvalifiserte,

aktuelle og relevante. I intervjuene med de åtte mannlige mentorene ble disse subtile kravene til det å være toppleder repetert. Som leder «må man ta rommet», «ha pondus» og «være selvsikker». I tillegg til disse mer maskuline kvalitetene ser vi at kvinnelige ledere også stilles overfor et tilleggskrav. Ideen om at kvinnelige ledere også har «... *mer av disse mykere verdiene i seg*», preget også informantenes forestilling om den «optimale topplederen». Det kan altså synes som at kvinnelige ledere fortsatt stilles overfor et dobbel krav, der de både skal være like og forskjellige fra menn. Jeg påpekte her at slike kjønnsstereotypiske forventninger både vil kunne hemme kvinners og menns engasjement, fordi man lett kan bli overbevist om at man bare kan oppfylle deler av sitt menneskelig potensial. Å skape mangfold og å sikre reell likestilling henger tett sammen med at det blir tatt et oppgjør med slike forventninger. Hvem den «optimale topplederen» er, demonstreres også gjennom andre beskrivelser. Basert på det informantene forteller er den viktigste forutsetningen at du har tid, er tilgjengelig og fleksibel. I tillegg forutsetter det at man kan fremvise en sterk lidenskap for idrett, men også at man er en ivrig nettverksbygger. Jeg har i denne sammenheng problematisert at lidenskapen for idrett i seg kan utgjøre en barriere. En forutsetning for å kunne være og bli den «optimale topplederen» er også langt på vei knyttet til at du har et bakkemannskap hjemme – et bakkemannskap som støtter oppunder den enkelte topplers lidenskap. Et slikt krav om tilstedeværelse i organisasjonen vil på sikt ikke bare ramme kvinner, men også menn som påtar seg et utvidet ansvar for barn og familie. Nettopp fordi en maskulin kjønnet styringslogikk er objektiverende, det vil si at toppledere selv ikke ser eller oppdager at de *gjør* denne logikken, er dette noe både kvinnelige og mannlige toppledere ubevisst bidrar til å reproducere. Maier (1997) peker her på at effektive endringsstrategier må bygge på bevisstheten om hvordan organisasjonssystemer er konstruert på måter som implisitt legemliggjør adferdskoder assosiert med menn, og derfor uunngåelig fungerer for å validere maskuline tilnærminger og de-legitimere, eller ekskludere, mer androgyne tilnærminger (Maier, 1997, s. 946). Som vi også skal se i neste kapittel, utgjør disse institusjonaliserte praksisene preget av en maskulin kjønnet styringslogikk en betydelig barriere for en organisasjon som har satt seg som mål å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», det vil si en mer sosial bærekraftig, likestilt og mangfoldig organisasjon.

Kapittel 6: Dilemmaer, konflikter og maktkamper

I kapittel 5 så vi at topplederens hverdag i idrettsorganisasjonen både er hektisk, kompleks og tidkrevende. Den «optimale topplederen» er han eller hun som alltid har tid, er tilgjengelig og fleksibel. Vi så også at måten arbeidet i organisasjonen i det daglige organiseres på, er avhengig av at et tradisjonelt kjønnsrollemønster opprettholdes. I dette kapitlet utforsker jeg videre hvilke andre typer konsekvenser det som kan beskrives å være en maskulin dominans har for «hvordan toppledere har det, og hvordan toppledere gjør det» i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Som vi skal se kan dette ikke isoleres fra at idrettsorganisasjonen har som mål å dekke idrett i alle former og fasonger (Hanstad, 2019). «Den norske idrettsmodellen»⁶¹ fører med seg en rekke dilemmaer som også vil kunne ha kjønns spesifikke implikasjoner. Langt på vei kan det også synes som at denne modellens mindre fordelaktig sider bidrar til å forsterke det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnets styringslogikk. Jeg retter i dette kapitlet søkelyset på forhold som mulig ligger noe fjernere fra den enkelte informant, fordi denne modellen gjerne presenteres som mønsterverdig. Jeg starter under punkt 6.1 å utforske hvordan den idrettsorganisatoriske hverdagen utspiller seg, ifølge informantene selv. Basert på informantenes beskrivelser tematiseres dilemmaer, konflikter og maktkamper som utspiller seg i den idrettsorganisatoriske hverdagen. Det noe turbulente og kompetitive forholdet mellom særforbund og idrettskretser, mellom små-, mellomstore- og store særforbund og mellom de frivillige (de politisk valgte topplederne) og de profesjonelle (administrative toppledere) står her sentralt. Under punkt 6.2 ser jeg nærmere på hvordan idrettsorganisasjonen iscenesetter seg, og med det hvilke typer av narrativer om idrettsorganisasjonen som kan synes å ha blitt dominerende. Under punkt 6.3 beskriver jeg kort hvordan Covid-19-pandemien preget toppledernes hverdag, og konsekvensene pandemien har hatt for samarbeidet internt. Avslutningsvis, under punkt 6.4, oppsummerer jeg dette kapitlet og peker frem mot det siste analysekapitlet, der jeg ser nærmere på hvordan idrettsorganisasjonens interessenter kan synes å ha bidratt til en form for organisatorisk oppvåkning.

⁶¹ Det er her verdt å gjenta at «Den norske idrettsmodellen» også blir brukt for å beskrive den måten styresmaktene, den organiserte idretten og markedet forholder seg til hverandre og samarbeider (Rafoss & Tangen, 2017). I denne avhandlingen forstår jeg «Den norske idrettsmodellen» i betydningen av at alle former for idrett er samlet i én og samme organisasjon.

6.1 Idrettsorganisasjonens dilemmaer

NIF er en paraplyorganisasjon for idrett i Norge der NIFs mandat reguleres under Lov for Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. Det er NIFs årsmøte, Idrettstinget, som er organisasjonens høyeste myndighet. Idrettstinget vedtar idrettens felles mål for de to kommende tingperiodene gjennom «Idrettspolitisk dokument», som for inneværende periode heter «Idretten Vil!» Målene i «Idretten vil» legger føringer og skal være styrende for hele norsk idrett i de to kommende tingperiodene (2019-2023). I tillegg godkjenner Idrettstinget NIFs regnskap, vedtar budsjett, foretar valg av idrettsstyret og andre tillitsvalgte, engasjerer revisor og vedtar endringer i NIFs lov. Den såkalte kjønnskoteringsbestemmelsen (§ 2-4) er et eksempel på en slik lov. NIF har også et administrativt ledd, som blant annet har ansvaret for fellesfunksjoner, slik som juridisk avdeling, regnskap og IKT. NIF har også en egen avdeling som tar seg av kompetanseutvikling. I tillegg er Olympiatoppen en egen avdeling i NIF. Spillemidlene, som er overskuddet fra Norsk Tippings virksomhet, forvaltes av NIF og fordeles etter bestemte prinsipper til idrettskretsene og særforbundene⁶². På mitt spørsmål til informantene om hvordan de ulike organisasjonsleddene samhandler ble måten NIF opererer i rollen som paraplyorganisasjon, raskt et tema i intervjuene. Det er dette som er temaet for det neste avsnittene.

6.1.1 NIF - et forsøk på styring

NIF har det overordnede ansvaret for å koordinere og samordne 66 selvstendige organisasjonsledd. Et tema som gikk igjen i intervjuene med flere av lederne, var en form for skepsis og misnøye med paraplyorganisasjonen NIF. Flere informanter hevdet blant annet at NIF *lever sitt eget liv* etter at Idrettstinget er avholdt, men også at NIF hadde misforstått sin rolle.

Administrativ leder (mann): «*De opererer jo som konsernledelse som skal gi konsernet alle svar, hvilket jo etter mitt subjektive syn er feil. De skal eie alle prosesser, men de skal ikke gi noen svar. Det er organisasjonene som skal gi svarene*».

Tilsvarende uttrykker en politisk valgt toppleder. Heller ikke denne informanten var overbevist om at NIF har forstått sin rolle, fullt ut:

⁶² Idrettsstyret gis ved hvert Idrettsting fullmakt til å utforme ordningen for fordeling av spillemidler til idrettskretsene og særforbundene, som gir idrettsstyret mulighet til å foreta nødvendige justeringer innenfor de etablerte fordelingsmodellene for særforbundene og idrettskretsene. Dersom det skjer vesentlige endringer i forutsetningene for fordelingsmodellene i tingperioden. De berørte organisasjonsleddene skal i så fall høres forut for iverksetting av endringer.

Politisk valgt leder (mann): «NIF som servicefunksjon for særforbund hvor all aktivitet skapes i norsk idrett ... den er ikke god nok. Det å etablere dette. Hva skal være fellestjenester, og hva skal hvert enkelt særforbund levere? Det er veldig viktig, å finne ut av».

At særforbundslinja ikke opplever å bli ivaretatt av NIF, kan synes å føre til at enkelte har et ambivalent forhold til NIF.

Politisk valgt leder (mann): «Jeg vil ikke at NIF skal styre norsk idrett. Det tror jeg ikke er lurt. De må erkjenne sin rolle. De er gitt makt via særforbundene og må forholde seg til det. De har ikke makt som skal gå over særforbundene».

Som Hanstad (2019) påpeker, er det uunngåelig med konflikter i komplekse organisasjoner. Gjerne knyttes konfliktene i idrettsorganisasjonen til at organisasjonen lever i spennet mellom topp og bredde, mellom konkurranse og mosjon, mellom underholdning og helsebot (Hompland, 2007, s. 7). I tillegg til å være et koordinerende organ er NIF som paraplyorganisasjon også tillagt å ha en kontrollfunksjon der NIF kan kreve alle opplysninger, redegjørelser og dokumenter fra underordnet organisasjonsledd og foreta de undersøkelser som det overordnede organisasjonsleddet anser nødvendig (NIF, 2021c). Tilsvarende har NIF rett på innsikt i de underliggende organisasjonsleddenes økonomi (NIF, 2021c). Dersom et organisasjonsledd ikke er i stand til å betjene sine økonomiske forpliktelser, kan disse bli satt under administrasjon. I tillegg til dette koordinerer NIF også arbeidet med å utvikle idrettsorganisasjonens felles planverk. Dette planverket som tidligere hadde tittelen Idrettspolitisk dokument, har nå tittelen «Idretten vil!» og «Idretten skal!». To plandokumenter som samlet sett skal vise hva som er idrettens langsiktige mål, og hva idretten som felles organisasjon skal foreta seg for å nå disse målene i den kommende tingperioden. Dokumentet vedtas på Idrettstinget og er ment å forplikte alle underliggende organisasjonsledd. På mitt spørsmål om informantene forholdt seg til dette planverket, ble det gjennomgående gitt uttrykk for at dette var et dokument som fort ble lagt i en skuff.

Politisk valgt leder (mann): «Jeg må være ærlig å si nei. Jeg bruker jo tid på dem når vi er i prosess med å vedta dem. Så er det klart at for min egen del, vår egen strategiplan har jeg jo i veska hele tiden for å kunne sjekke ut om det vi gjør er i tråd med det vi har vedtatt og vi er på riktig retning. Så tar jeg det kanskje også frem på møter og leser meg opp på det. Men det er altfor mye dokumenter i utgangspunktet og det er vanskelig å finne den røde tråden i dokumentene».

En administrativ toppleder uttrykker tilsvarende:

Administrativ leder (mann): «Jeg har vært med i ti år og vært med på reisen til IPD (Idrettspolitisk dokument). Og det er jo fra det ene øyeblikket fra alle er enige til at «... der står det alt og ikke noe». Hva er disse planverkene for noe egentlig, da? Altså, jeg har nok ikke «Idretten vil» fremme på pulten min i hverdagen».

Som vi så av kapittel 5 er det mange av prosessene som pågår i organisasjonen i det daglige, som på flere nivåer er preget av et kriseorientert- og stressende arbeidsmønster. Ely og Meyerson (2000b) knytter et slikt arbeidsmønster til organisasjoner dominert av menn. I tillegg påpeker Ely og Meyerson at autoritet i en slik kontekst gjerne brytes ned (Ely & Meyerson, 2000b, s. 136). Den samme skepsisen til «autoritet» kan også spores i idrettsorganisasjonen. Langt på vei blir planverket som vedtas av idrettsorganisasjonens høyeste myndighet, ikke fulgt opp ifølge informantene. Basert på det informantene forteller kan det synes som at NIF forsøker å motvirke dette, ved å sette i gang en rekke prosesser for å sikre samhandling mellom organisasjonsleddene. Ifølge informantene brukes det mye tid på høring. En av disse høringsprosessene knytter seg til spillemiddelsøknaden, som sendes fra NIF til departementet én gang i året. Flere av informantene gir uttrykk for at dette er en veldig omfattende prosess.

Politisk valgt leder (mann): «NIF pøser på med høring om din organisasjon, om min organisasjon – massevis, alt skal høres. Kan dere ikke slutte med det der, kan dere ikke bare bestemme. Kjør på da. Så er folk uenige og enige. De tar ikke høringene på alvor likevel. Det er skinnprosesser som tar vanvittig mye tid, og det er ingen vits. Høringsopplegget er på grunn av gammel historie og at en ønsker å få lage et inntrykk av at idretten er enige om alt. Det er vi ikke. Idretten er altfor stor til å kunne være enig om alt. Vi er konkurrenter».

At de ulike organisasjonsleddene er konkurrenter, kan synes å være en vel etablert sannhet. Organisasjonsleddenes selvstendige stilling, mål og prioriteringer gjør det om mulig vanskelig å få alle med i samme båt. Det igangsettes derfor en rekke prosesser fra NIF sin side, for å sikre at organisasjonen «går så samlet som mulig». Prosesser som kan synes skape en del frustrasjon, ifølge informantene.

Politisk valgt leder (mann): «Jeg tror at NIF er redd for å bli oppfattet som om de ikke hører på organisasjonen. Det er litt det jeg tror fører til alle disse møtene, de er livredde for å tre ting nedover hue på folk og det har vi kanskje skyld i selv, at vi har sagt at vi må få mer påvirkning og innsikt og alt dette, kanskje det slår litt tilbake på oss selv? Det er jo også uttrykt en misnøye, så det er litt det med forventninger til deltagelse. Det er så enkelt å kritisere NIF for å gjøre ting uten å involvere, men når de involverer, så synes vi det blir for mye. Alt blir gærent».

Ambivalensen til NIF preget flere av intervjuene jeg hadde med topplederne. Collinson og Hearn (1994) har identifisert fem diskurser og praksiser de hevder er gjennomgripende i organisasjoner som er utviklet og ledet av menn. To av disse er autoritarisme og paternalisme. På mitt spørsmål om hvordan den enkelte leder forholder seg til idrettens felles planverk, er det andre diskurser og praksiser som kommer til syne. Måten å forholde seg til

dette som skal være felles, kan snarere minne om en form for «cowboy» mentalitet. En mentalitet man ifølge Rooks (2003) ofte finner igjen i virksomheter eller organisasjoner der jobb er mer enn jobb. I slike virksomheter unngår man ifølge Rooks (2003) autoritative og paternalistiske taktikker i frykt for at endring vil kunne undergrave ens egen posisjon. Arbeidsmåten i slike virksomheter er på den ene siden preget av samarbeid og identifikasjon med hverandre. På den andre siden er den preget av konkurranse, ambivalens og motsetninger (Rooks, 2003). På mitt spørsmål om hvorfor samhandlingen mellom NIF og øvrige organisasjonsledd er som informantene beskriver, peker flere på sammenslåingen av NIF og den gang Norges olympiske komité (NOK), som en årsak.

Politisk valgt leder (kvinne): «Det man var kritiske til, var jo at man ikke sørget for, i forbindelse med sammenslåingen av NIF-NOK, at tingsammensetningen ble endret. Det var veldig rart at når tinget er sammensatt av 50/50 krets og særforbund, så går særforbundene med på å slå sammen NIF og NOK, legge det i et samlet NIF-NOK, hvor delingen av tinget er det samme. Her har Skaset og Myrvold et ansvar. De var jo mer opptatt av hvem av de to som skulle bli president i den nye organisasjonen. For den ene var jo idrettspresident og den andre var NOK, så endte det med Myrvold».

Som Hanstad (2019) har beskrevet, ble fusjoneringen mellom NIF og NOK en seier med bismak for særforbundene, fordi tingsammensetningen fortsatt besto av like mange delegater fra idrettskretsene som fra særforbundene. Forut for fusjoneringen var det også tydelig at idrettskretsene og særforbundene var uenige om hvilken retning utviklingen av organisasjonen skulle ta. Idrettskretsene la særlig vekt på at et sammenslått Idrettsforbund ville bli for tett knyttet opp til IOC, fordi det fusjonerte forbundet også ville bli nasjonal olympisk komite (Hanstad, 2019). Ifølge Hanstad gikk likevel ikke konflikten den gang bare mellom idrettskretser og særforbund. Konflikten var også relatert til styringen av toppidretten (Hanstad, 2019, s. 55). Etter etableringen av NIF i 1946 utgjorde styret i NIF også styret i Norges Olympiske komité (NOK). Først i 1965 fikk NOK sin selvstendighet (Hanstad, 2019). Særforbundene fikk her igjennom at NOKs organisasjon skulle ha sin egen leder. NOK var derimot fortsatt underlagt NIFs lov og måtte avlegge beretning og regnskap til Idrettstinget (Hanstad, 2019, s. 52). Ifølge Hanstad foregikk det på 1980-tallet en prosess der NOK gradvis styrket sin posisjon i forhold til NIF. I 1989 gikk derimot en komité (nedsatt på Idrettstinget i 1987) inn for at NIF og NOK igjen skulle ha felles leder og at styrene i de to organisasjonene skulle integreres, men at det operative (administrative) ansvaret skulle overføres til NOK. Forslaget om sammenslåing ble ikke gjennomført før et ekstraordinært Idrettsting i 1996, etter stor motstand fra idrettskretsene som særlig la vekt på at et fusjonert idrettsforbund ville bli for tett knyttet til IOC og internasjonal toppidrett. Ifølge Hanstad

(2019) er sammenslåingsprosessen i 1996 den mest omfattende endringen etter etableringen av NIF. I og med at tings sammensetningen ikke ble endret i forbindelse med sammenslåingen, sto idrettskretsene nå i posisjon til å kunne blokkere utviklingen særforbundene ønsket. Gjennom fusjonen mistet derfor særforbundene mye av kontrollen over toppidretten, noe som også førte til en konflikt mellom NIF og særforbundene. Helt opp til vår tid preger denne konflikten organisasjonen⁶³. Så seint som i 2019 ble sammenslåingen av NIF og NOK igjen et tema på Idrettstinget. Norges Bandyforbund mente at den demokratiske, norske idrettsbevegelsen var best tjent med å stå fritt for IOCs direkte bestemmelser og at det burde etableres et frittstående NOK med tilknytning til IOC og ivaretagelsen av det olympiske charter på vegne av norske olympiske idretter. Bandyforbundets innspill til Idrettstinget ble ikke ytterligere diskutert, men oversendt idrettsstyret som fikk i oppgave å se nærmere på hvordan samorganiseringen av NIF og NOK kunne sees opp mot NIFs verdier: frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd. Høsten 2019 vedtok idrettsstyret at det høsten 2020 skulle igangsettes et administrativt forarbeid. Målet med et slikt forarbeid skulle være å innhente all relevant faktainformasjon knyttet til NIFs internasjonale forpliktelser, rettigheter og relasjoner som idrettsforbund, olympisk komité, paralympisk komité, komité for Special Olympics og Deaf Olympics' komité.

Som vi ser beskriver lederne jeg har intervjuet, at det har vært et forholdsvis høyt konfliktnivå i organisasjonen. Noe skyldes historikk, omkamper og saker som det kan se ut til er vanskelig å få gjort noe med. Noe skyldes den hierarkiske organiseringen, «der alt» går via NIF som det koordinerende organ, og konflikter som følger i kjølvannet av dette. I intervjuene med de tidligere politisk valgte topplederne fikk jeg innsikt i mer enn situasjonen som utspiller seg i organisasjonen i dag. Disse intervjuene ga meg innsikt i kamper som ble tapt, og som ved et annet utfall ville ha bidratt til at idrettsorganisasjonen i dag, strukturelt, ville ha sett helt annerledes ut. Også forut for sammenslåingen av NIF og NOK var det konflikter knyttet til toppidretten, som handlet om toppidrettstilpasningen. Noe som på midten av 1990-tallet kom til uttrykk gjennom idrettskretsenes bekymring, men som forut for sammenslåingen også bekymret andre.

⁶³ Høsten 2007 ble Norges funksjonshemmedes idrettsforbund oppløst og integrert i NIF. Som en konsekvens av dette ble den nasjonale paralympiske komité også innlemmet i NIF. I og med at Den internasjonale paralympiske komité stiller som kriterium for opptak at paralympisk er en del av navnet, vedtok Idrettstinget i 2007 å endre navnet til Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komite (Tronvik, 2012, s. 26).

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg hadde skrevet om idretten og noen formuleringer som ble brukt kraftig mot meg ... den endimensjonale idretten da, hvor prestasjon er det eneste. Jeg skrev omtrent det, og det fant jo folk frem. Fra meg var det skrevet som en advarsel, ikke sant, det lå der, og jeg var begynt å være med internasjonalt og så hva som utviklet seg, og hvor presset vi kom til å bli. Dette var å skite i reiret altså».*

Redselen for en sammenslåing mellom NIF og NOK var ifølge nevnte informant knyttet til at en slik fusjon ville føre til en nedskalering av idrettens nasjonale tilknytning. Noe informanten advarte mot. Likevel beskriver han seg selv som medskyldig i at fusjonen ble en realitet:

«Det å klistre Olympiatoppen på NIF, har vært en «medskyldighet». Med det så slipper du ditt nasjonale ansvar og blir internasjonal. Og det var jo det de ville bli, de gutta som overtok etter meg. Det var Lillehammer som bestakk den norske idretten. Det var jo spikeren i kista, ikke sant. For da ble vi olympiske alle sammen, og idrettsledere fløy rundt, og det gikk til hodene på folk. Og dermed så klabbet man det i hop. Det var riktignok en trend i den retning. Og den trenden har vært der fordi det olympiske systemet overtar alt. De vil ha kontroll over alt. Det må være noen som har det nasjonale ansvaret og som kan måles på det, så skal du ha noen da som sitter med eliteansvaret, og det internasjonale nettverket. Hjemmefronten har hatt lav prestisje».

Poenget med å inkludere denne informantens refleksjoner er ikke å gi en enkelt toppleder mer plass enn en annen, men å gi leseren innblikk i maktkampene som har versert i organisasjonen. Mange kommer i denne sammenheng også inn på at tonen og språket kan bli drøy til tider. En informant reflekterer som følger på mitt spørsmål om hvordan han opplever kulturen i organisasjonen:

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg ser at måten man snakker til hverandre på, er ikke bra. Fordi man skyter fra hofta. Så den samhandlingen, vi har mer å gå på der».*

Ifølge Maier (1997) er konfrontasjon og trusler implisitt i maskuline kjønnede organisasjoner, mens androgyne kjønnede organisasjoner domineres av intimitet, tillit og tilknytning. Det førstnevnte er noe som ifølge Kimmel (1993) regulært utspilles i menns organisasjoner. Basert på det informantene forteller er ikke en slik kultur dominerende, men en kultur som gjerne kommer til overflaten når maktkampene tilspisses. Flere informanter beskriver at de har hatt ubehagelig og «traumatiske» opplevelser. I enkelte tilfeller opplevdes det som at intervjuene blir brukt til å bearbeide slike opplevelser. Det er likevel ikke alle som har latt seg berøre, i nevneverdig grad.

Politisk valgt leder (mann): *«Ja, du møter noen tøffe typer på veien, noen vanskelige nøtter å knekke, men det krydrer jo bare, du lærer nye ting».*

At man møter noen litt tøffe typer på veien, opplevdes av enkelte, ikke bare som negativt.

Ifølge Pfister og Radke (2006) krever den dominante kulturen i idrettsorganisasjoner at man

som leder er selvhevdende, konkurransedyktig og prestasjonsorientert. I tillegg kreves det at man er strategisk og har evnen til å påtvinge andre sine interesser, at man er opptatt av makt, og at man har tykk hud for å verge seg mot fornærmelser og fiendtligheter (Pfister & Radtke, 2006). Ifølge Maier (1997) inkluderer et maskulint organisasjonsetos:

(1) «No Sissy Stuff: The Stigma of Anything Vaguely Feminine;» (2) «The Big Wheel: Success, Status and the Need to Be Looked Up on;» (which subsumes several sub-dimensions such as (a) placing a premium on action, and (b) «pyramidal politics» (rigidly following existing rules «on principle»; strict adherence to rank-effects in a hierarchy; and not rocking the boat to preserve one's status as family breadwinner; (3) «The Sturdy Oak: A Manly Air of Toughness, Confidence and Self-Reliance;» (4) «Give 'Em Hell: The Aura of Aggression, Violence and Daring» (Maier, 1997, s. 945–946).

Ifølge Peachey et al. (2015) utvikler gjerne slike kulturer seg på grunn av «... the pressures for success in certain sport context (e.g., professional sport, international sport, high-level intercollegiate sport) and the expectations to deliver results in other in other context (e.g., grant funding in non-profit programs)» (Peachey et al., 2015, s. 579). Flere av informantene peker på at maktkampene i organisasjonen kan knytte seg til oppmerksomhet og interesse som følge av idrettens rolle i samfunnet:

Politisk valgt leder (mann): «Det er jo ingen tvil om at vi ... og det er vi gode på i idretten, omkampene. Vi blir aldri ferdig med ting hvis du tar maktkamper. Det er oppmerksomhet og interesse, det norske folk er opptatt av norsk idrett. Da tiltrekker du deg folk og personer som blir trigget av det. Det blir maktkamper av det».

Det moralske kompasset i en organisasjon som er maskulint kjønnnet, er ifølge Maier (1997) styrt av habilitet, vedlikehold av regler og å sikre konsistens. Dette står i kontrast til organisasjoner som er androgynt kjønnnet, der det å unngå skade, vedlikeholde relasjoner i tillegg til å ha en fleksibel reaksjonsevne, vil være dominerende. I intervjuene med toplederne kan det synes som det er det første som dominerer. Noen setter dette i sammenheng med at toplederne selv, enten som utøvere eller som ledere, «har vært tett på konkurranse og resultater»:

Politisk valgt leder (mann): «Det blir veldig personlig fordi folk er så kompetitive. Mange, om ikke alle idrettsledere, om de ikke har konkurrert, så har det vært så tett på konkurranse og resultater, der og da. Særlig når du selv er leder. Det er the ultimate goal. Det er et sterkere element i idretten enn det er i politikken».

Flere av informantene peker på at maktkampene internt både tar tid og ressurser:

Administrativ leder (mann): «Den samme tematikken kommer opp om igjen, det er et enormt ressurstap. Vi kommer ikke videre».

En dimensjon ved organisasjoner som er dominert av rettighetsetikk, er ifølge Maier (1997) at den sosiale kraften i organisasjonen preges av konkurranse. Basert på det informantene forteller, kan det virke som at en slik kraft langt på vei er en driver i idrettsorganisasjonen. Ifølge Maier (1997) er en slik kraft maskulint kjønnet, fordi det tradisjonelt har vært menn som har engasjert seg i slike mønstre (Maier, 1997, s. 959). Måten mange toppledere beskriver sin hverdag på, kan fort forvirre en til å tro at man har havnet i en slags kampsoner, der det å skape «idrettsglede for alle» kan synes å ha kommet noe i bakgrunnen. Dette kom også frem i måten mange snakket om sin hverdag. *Gult kort, rødt kort, pamper, minipamper, at man må tåle en fight, og at «... man møter på noen tøffe typer»* er ord og beskrivelser som går igjen. Ifølge Maier (1997) kan en blind hengivenhet til oppgaven gjøre alle andre faktorer usynlige/eller irrelevante. Utfordringen oppstår som vi ser over, når denne måten å gjøre idrettsledelse på institusjonaliserer seg. I motsetning til dominans, autoritet og rangering, konfrontasjoner og «trusler», stratifisering og ekskludering, finnes det et alternativ som fremmer myndiggjøring, deltagelse og tilknytning, forbindelser og egalitarisme, inkludering og konsensus. Disse merkelappene blir henholdsvis beskrevet som maskuline på den ene siden og feminine på den andre siden. Dette er fordi det gjerne er mer vanlig at menn «gjør» det ene, og kvinner det andre. Ifølge Maier er det likevel ikke slik det virker i organisasjoner. «... both men and women conform to an existing set of masculine norms» (Maier, 1997, s. 945). *Spilletts gang* kan se ut til å ha vært på noen og enhver, det har berørt. Egeninteresser kommer ifølge informantene gjerne foran å tenke helhet og totalitet, og «hvordan bli bedre sammen». Som én sier: «... kulturen er at dette er vårt», eller som en annen ironiserer: «... min makt i norsk idrett er stor, og den vil jeg beholde». En informant uttrykker seg som følger, på mitt spørsmål om hvordan han selv har blitt berørt av at det i perioder kan gå litt hardt for seg:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg hadde og har fortsatt veldig tro på organisasjonen. Og jeg har tro på menneskene der, men det er noen bakspillere som bare er en skam. Og de er menn, med noen unntak. Så min naivitet var min kraft, og det har det alltid vært, men jeg var trygg på meg selv for jeg hadde fått det til [...] Men jeg har mistet all respekt for de bakspillerne som er så skitne og skal ta igjen. Og det er hovedsakelig menn».

Som jeg tidligere har vært inne på, kan fallisk maskulinitet se ut til å være en drivende kraft i idrettsorganisasjonen. «... control, inflexibility, hardness, discipline, rigidity, persistence, dominance or aggression» karakteriserer denne formen for maskulinitet (Linstead &

Maréchal, 2015, s. 1456). Ifølge Linstead og Maréchal (2015) opererer denne formen for maskulinitet gjerne bak scenen. Overordnet kan det se ut til at mange av maktkampene også handler om trangen til å bevare særegen identitet. Eiersyke kan muligens også være en del av bildet. I et slikt organisasjonslandskap blir det vanskelig å finne frem til det som er felles, og å forvalte dette på en god måte. Det kan synes som at flere av topplederne opplever at man stadig faller ned på separate løsninger, og at det er en av idrettsorganisasjonens hovedutfordringer.

Politisk valgt leder (mann): *«Det å stå sammen og jobbe sammen, felles front mot noe som skal støtte oppunder idretten ... det tror jeg er kjempeviktig. Så blir det en haug med separate løsninger, og så er det ... mange glipper fordi de ikke selv ikke har det foran i nesetippen, da».*

Som Hanstad (2019) påpeker, er det uunngåelig med konflikter i komplekse organisasjoner. Ifølge Hanstad er lederskap derfor helt avgjørende for å styrke organisasjonens sterke sider og for å forbedre svakhetene. I min tid som deltagende observatør og i samtaler med flere toppledere, er det ikke få av samtalen som preges av en type misnøye om tilstanden i organisasjonen. På tross av at maktkampene nærmest har blitt en regulær del av topplederens hverdag, uttrykker mange at de har stor tro på organisasjonen. Samtidig påpekes det at det er en del forhold som bør ryddes opp i. Ifølge Pfister og Radtke (2006) blir forskjeller mellom kjønnene særlig synlig i idrettsorganisasjoner når det kommer til «... dealing with power, prestige and conflicts» (Pfister & Radtke, 2006, s. 111). At enkelte kvinner ikke vil trives i en kultur eller i en organisasjon som speiler dynamikker beskrevet over, blir problematisert av en av ekspertinformantene.

Politisk valgt leder (kvinne): *«Er det en kulturkrasj, at kvinner da, med min bakgrunn ... jeg er totalt fri for og er ikke opptatt av posisjon. Og jeg vet at jeg er ganske ok å samarbeide med. Aldri skjulte agendaer. Men i det klisteret der, hvor man har en agenda ... og jeg ikke klarte å gå i et fellesskap med det, men ville fikse og ordne. Da ble jeg en vanskelig person, jeg ble brysom».*

Det var kun én av de mannlige topplederne som direkte uttrykte at han følte at han falt igjennom, og at kulturen ble for tøff. Informanten hadde gått ut av sitt topplederverv kun kort tid forut for at intervjuet fant sted.

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg hadde ikke ... jeg følte jeg var læregutt i forhold til idrettspolitikk. Jeg hadde jobbet med idrettslagene og utøverne og det praktiske der aktiviteten skjedde. Så syns jeg det var lærerikt å bli kjent med organisasjonen fra den andre siden, men det sto ikke mitt hjerte nærmest, kanskje fordi jeg ikke følte meg tøff nok, rett og slett. Du må ha litt guts og jeg følte at her er det andre som kan gjøre en bedre jobb».*

At de interne stridighetene må dempes, er noe den nåværende idrettspresident har tatt opp i ulike sammenhenger. Kjølles formulering under hennes første Ledersamling på Gardermoen november 2019, rett forut for at Norge ble nedstengt, illustrerer hennes opplevelse av situasjonen i organisasjonen. Her presiserte hun ved flere anledninger at «... vi ikke lenger skal snakke om makt, men om medlemmer». Den nye idrettspresidenten hadde allerede da, knappe halvåret ut i presidentvervet, en klar visjon på organisasjonens vegne. Idrettsorganisasjonen skulle ikke kun være og forbli «... verdens beste idrettsnasjon, men også bli verdens beste idrettsorganisasjon», som senere har blitt omformulert til en ambisjon om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse». En visjon Kjøll gjennom årene jeg har gjort mitt feltarbeid, har repetert ved flere anledninger. Også senere arrangementer og møter har båret preg av et ønske fra NIF sin side om å arbeide med organisasjonskulturelle spørsmål. Dette finner vi også igjen i rapporten om «Etisk og trygg idrett» (NIF, 2021a) og i rapporten «Strategi- og organisasjonsutvikling – Løsningsforslag og anbefalinger» (NIF, 2021e). I den sistnevnte rapporten står det som følger under punktet om «Kulturbygging i NIF»:

Kulturøvelsene som ble gjennomført i regi av SOU-prosjektet oktober 2020, gav noen tydelige signaler om hvor skoen trykkes for utvikling av organisasjonskulturen i NIF. NIFs ambisjon om å være verdens beste idrettsorganisasjon har i seg det beste fra norsk idrett, men stiller samtidig store krav til kultur, lederskap og medarbeiderskap (NIF, 2021e, s. 27).

Videre står det at NIF «... gjennom involvering, forankring og eierskap» skal «... utvikle og bevare en organisasjonskultur som kjennetegnes av»: 1) Samhandlingskultur, 2) Prestasjonskultur, 3) Læringskultur og 4) Innovasjonskultur» (NIF, 2021e, s. 27). Jeg vil komme tilbake til de nevnte rapportene i kapittel 7. I de neste avsnittene går jeg nærmere inn på andre dilemmaer som preger den idrettsorganisasjonens hverdagen, ifølge topplederne jeg har intervjuet.

6.1.2 Særforbund versus idrettskretser - tings sammensetningen

Det har ved flere anledninger vært dramatiske oppgjør om makt og innflytelse i idrettsorganisasjonen. Ifølge Skaset (2011) har kjernen i denne konflikten, som har pågått siden begynnelsen av 1900-tallet, handlet om to ting. Det første er kontroll over sentralapparatet, som henger sammen med det andre: kontroll over statstilskuddets innretning og fordeling. Den såkalte tings sammensetningen har ifølge Hanstad (2019) vært et

tilbakevendende tema i idrettsorganisasjonen i uminnelige tider. Også i mine samtaler med toppledere blir tings sammensetningen et sentralt tema:

Politisk valgt leder (mann): «Det var jo etter 2007 Tinget at kriseforståelsen ble utbredt i særforbundene. At man ikke kunne leve med sammensetningen. Da hadde kretsene samordnet seg og var lojale med hverandre og opptrådte som en gruppe og vant alle saker. Det ble irrasjonelt. Det ble viktigere at kretsene vant enn at man fikk riktig utfall i sakene. Veldig tydelig hvilken makt de hadde. Og kriseforståelsen var stor hos mange og sentrale særforbund».

Som følge av hendelsene på Idrettstinget 2007 ble det etablert et idrettspolitisk arbeidsutvalg for særforbundene. I tillegg ble det ansatt en særforbundsadministrator i halv stilling⁶⁴.

Særforbundenes fellesorganisasjon (SFF) ble stiftet 17. november 2009 som en naturlig følge av utviklingen i samarbeidet mellom særforbundene. 46 av 54 særforbund tok del i stiftelsen. Ifølge Skaset (2011) var dette en utfordrende nyskapning for samhandling, og for å fremme felles politiske mål. En informant reflekterer nettopp over denne utfordringen:

Administrativ leder (mann): «SFF var jo for egen del et forum jeg i starten syntes var litt unødvendig, fordi vi er en paraplyorganisasjon, og da må vi ordne opp i det med paraplyorganisasjonen og ikke skape en organisasjon på siden av vår egen paraply. Så syntes jeg det i starten var litt feil. Jeg er vel av den oppfatning at NIF bør ta tak og sørge for at særforbundene får tilfredsstillt sine behov».

SFF har utviklet seg til å bli en interesseorganisasjon for særforbundene innenfor NIF-systemet, ifølge en av informantene har SFF av enkelte blitt oppfattet som en krigsorganisasjon.

Politisk valg leder (mann): «Mange mener nok at SFF er en krigsorganisasjon, men ja ... målet har vært ingen prosesser i krokene, ingen mørke prosesser. Dialog med idrettsstyret, dialog med kretser. Jeg aksepterer ikke kritikk på at vi drev en utidig maktkamp og en stygg maktkamp, det var det ikke».

Opprettelsen av SFF blir derimot også beskrevet av flere som en protestmarkering overfor idrettskretsene:

Administrativ leder (mann): «Det var arbeidet med å få endret tings sammensetningen som sto øverst på dagsorden, men også å være en felles ressurs for særforbundene, sånn at man kunne håndtere felles saker ovenfor NIF. Det var en opplevelse av at NIF ikke ivaretok særforbundenes interesser direkte».

⁶⁴ Denne stillingen er i dag en 100 prosent stilling.

Etter opprettelsen av SFF kan det se ut til at det for en periode ble et enda skarpere skille mellom særforbundene og idrettskretsene, noe en mannlig politisk valgt leder reflekterer over:

Politisk valgt leder (mann): «Det var en som sa at det å være utenfor idretten var akkurat som å være ute å pisse. Så ... jeg merker hvor mange ganger jeg sitter i møter med krets og særforbund, de samme spørsmålene, gått runder med masse forskjellige temaer og de samme diskusjonene. Kommer det til å se annerledes ut om ti år? Jeg tror ikke det. Det er noen diskusjoner, idrettspolitiske, som kommer til å fortsette».

En av ekspertinformantene reflekterer over tilstanden i organisasjonen på følgende måte:

Politisk valgt leder (kvinne): «Det var mye større konfliktnivå i norsk idrett enn jeg var forberedt på. Jeg ble fortalt at det var enorme spenninger mellom krets og særforbund, og jeg ble veldig nysgjerrig gjennom x som har vært organisasjonssjef eller generalsekretær i mange år. Og hans forklaring, han er en forsiktig person, men han sier at det handler om penger. Fordeling av midler. Jeg så jo ganske raskt, fordi jeg er et organisasjonsmenneske og er veldig interessert, hvordan fungerer dette? Så så jeg jo, det handler om kamp om penger. Og det er ganske brutalt. Det er ofte sånn, da, for oss som har levd en stund, det er sjeldent røyk uten ild. Og det var ikke bare det at pengene ble kjempet om ... det var ikke minst oppgavene. Hvorfor hadde vi lederkurs for trenere, når alle forbundene har det. Og min tolkning av det er at veldig mye av det kretsene gjør i dag, det er et grunnlag som ble lagt for mange år siden. Den gangen hadde man langt flere fleridrettslag enn det man har nå. Det opplever jeg at kretsene har vanskelig med å svelge, også fordi mange av de som sitter i krets har jobbet der i mange år. Bare å se på ansienniteten, både for dem som jobber der, og de som sitter i styret».

På mitt spørsmål om hun opplever det hun beskriver som en kamp om å være relevant, er svaret:

«Godt sagt, det er veldig godt sagt og riktig. Og det ble veldig aktuelt i moderniseringsprosjektet. Der satt jo to fra krets, to fra særforbund og idrettsstyret. Det avdekket jo at særforbundene hadde manglende kunnskap om kretsene, deres mest negative holdning var makten kretsene hadde på Tinget. Også er det sånn, hvordan forbedre deg selv, uten å utsette seg selv. For det er egentlig det det handler om for kretsene. For det er klart at kretsene ikke har utspilt sin rolle, men de jobber altfor isolert. Det er litt sånn ærekjær, nærmest veldig gammeldags holdning. Til og med på tvers av kretsene. Det er litt, vi skal være flinkere i klassen. Det er noe grunnleggende uforståelig, som ikke skjer i arbeidslivet».

En annen beskriver en tilsvarende opplevelse, på spørsmål om hvordan han opplever forholdet mellom idrettskretser og særforbund:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg kom jo inn i 2010, fikk oppleve det famøse Idrettstinget i 2011. Så da fikk jeg jo litt sjokk som relativt fersk at det var så steile konflikter i norsk idrett. Det var jeg ikke klar over før det Tinget. Da skjønnte jeg at det er heftig maktkamp på de øvrige nivåene. Skjønnte at det ikke bare er fryd og gammen organisatorisk. Men det har jeg trøstet meg med, at okei, da er det tull og tøys på

toppene, men så på grunnfjellet så bryr de seg fint lite om det. Trenere i klubbene og medlemmene bryr seg jo døyten om det som skjer på Tinget».

Ifølge Peachey, Damon, Zhou og Burton (2015) har den mørke siden av lederskap i idrettsorganisasjoner i liten grad blitt studert. Å undersøke slike dimensjoner understreker de «... would provide a balance to the more «positive and perky» leadership work that has predominated» (Peachey et al., 2015, s. 579). «The dark side of leadership» refererer her til hovmod, narsissisme, sosial dominans og Machiavellisme. Som Peachey et. al. (2015) har pekt på er det nødvendig å «... consider the impact of moral identity and ethical development on leadership behaviour and whether more ethical leaders will provide more positive organizational outcomes» (Peachey et al., 2015, s. 579). Som jeg vil komme nærmere tilbake til i kapittel 7, er dette en tematikk som også tas opp i rapporten «Etisk og trygg idrett» og i «NIFs Strategi- og organisasjons-utviklingsprosjektet» fra 2021. De harde frontene som enkelte refererer til, står som vi ser, mellom idrettskretser og særforbund. Det kan se ut til at denne konflikten bidrar til at det ærlige og åpne kulturen som har blitt fremmet av Idrettspresidenten, vil kunne bli vanskelig å realisere. Flere beskriver å ha «blitt tatt på senga» i sitt første møte med organisasjonen:

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg ble tatt på senga av at det var så harde fronter mellom krets og særforbund, jeg trodde jo at vi spilte med samme drakt mot samme mål. Men det gjorde vi på ingen måte. Det er klart at det handler om kamp om ressurser og penger, det er mange som kunne tenke seg at de pengene kretsene får heller går til særforbundene».*

Ifølge Hanstad (2019) har prosessen med å få endret maktbalansen i organisasjonen pågått kontinuerlig etter årtusenskiftet. Dette bunner i at begge parter opplever at deres «visjon» for utvikling av idretten blokkeres av den ene eller andre part. Konflikten om makt kan derfor også synes å handle om hvem idrettsorganisasjonen skal tjene. Å organisere idrett for alle (topp, bredde, barn- og ungdom og idrett for mennesker med funksjonsnedsettelse) er utfordrende. Basert på det informantene forteller, er denne diskusjonen, som har stått mellom idrettskretsene og særforbundene, fortsatt nærværende.

Politisk valgt leder (mann): *«Når det gjelder idretten for øvrig, var den altfor lett å kjenne igjen. Idrettskretsene på sin side, særidrettene på sin haug. Det hjelper ingenting at noen er enige på den ene siden, det blir to revir som kaster stein på hverandre og vi kommer ikke av flekken videre».*

Konflikten er et betent tema, også særlig etter at idrettskretsene ble redusert fra 19 til 11 idrettskretser i 2019. Her ble mandatfordelingen ikke justert, hvilket innebærer at

idrettskretsene etter sammenslåingen har anledning til å stille med like mange stemmeberettigede som forut for sammenslåingen:

Politisk valgt leder (mann): «Det vil nødvendigvis komme en debatt i og med at man har gått fra 19 til 11 idrettskretser. Det kommer en diskusjon. Men, så lenge det er som det er, er det helt andre ting jeg vil bruke tiden min på, enn å fighte det der».

Flere av informantene kommer inn på at det er urimelig at idrettskretsene skal ha like mange stemmer som det særforbundene samlet sett har:

Politisk valgt leder (mann): «Det med mandater kommer jo opp, ikke på tinget nå, men vi må jo snakke om elefanten i rommet, he, he. Jeg blir jo ... ja, det blir spennende, synes jeg. Viken har jo 13 delegater, og fotball har fem, så det er litt det å forklare. Jeg synes jeg har en god løsning på det, men dette er jeg veldig spent på. Jeg tenker løsningen er å ikke snakke om mandater, men snakke om hva det enkelte organisasjonsledd skal jobbe for. 20 eller 50 eller 75 er likegyldig, men det må være tydelig på hvilke saker idrettskretsene skal dra dit for, og hvorfor særforbundene skal dra dit».

Den mer radikale ytringen er at idrettskretsene, gitt sin status som administrativt ledd underlagt NIF, ikke burde eller skulle hatt makt på Idrettstinget overhodet. Dette settes i sammenheng med at det kun er særforbund og idrettslag/klubber som er medlem av NIF. Etter at SFF ble opprettet, ble det av det daværende idrettsstyret (2007 – 2011) nedsatt et styreoppnevnt utvalg som skulle presentere alternative modeller for sammensetningen av NIFs tingforsamling, argumentere for og imot de ulike forslagene, i tillegg til å legge frem et anbefalt forslag. Her delte utvalget seg etter organisasjonstilhørigheten de ulike medlemmene hadde. På Idrettstinget i 2011 stemte idrettskretsene mot alle forslag om å gi mer makt til særforbundene, hvorpå særforbundsdelegater som var innstilt til idrettsstyret, svarte med å trekke sine kandidatur dagen etter. Overskriften i VG: «Full maktkamp – kaos på Idrettstinget» (Strøm & Skarvøy, 2011) samme dag er betegnende for situasjonen som oppsto. Gitt av et vedtak gjort på Idrettstinget 2019 er det igjen nedsatt en arbeidsgruppe som skal presentere alternative modeller for sammensetningen⁶⁵. Vedtaket om å utrede Idrettstingets representantfordeling ble begrunnet på følgende måte:

⁶⁵ Arbeidsgruppen, eller det såkalte Hildrum-utvalget leverte sitt høringsdokument våren 2022. Formålet med arbeidet har for utvalget vært å vurdere alternativer til Idrettstingets sammensetning og representantfordeling som bedre tar opp i seg endringene i samfunnet og idrettsbevegelsen siden nåværende sammensetning ble vedtatt i 1996 (NIF, 2022a). Utvalget fremlegger i sitt høringsdokument fire forskjellige modeller. Det vil føre for langt å gå inn i utvalgets forslag. Verdt å bemerke er likevel at tidligere idrettspresident Hans. B Skaset på sin FB-side har påpekt at mantraet i forslaget «synes å være mindre innflytelse fra idrettskretsleddet, mer fra lokalt nivå, inklusive fra «nye» utøverkategorier».

Idrettsstyret skal, med bakgrunn i raske samfunnsendringer og de pågående tilpasningene og moderniseringsprosessene, utrede Idrettstingets sammensetning og representantfordeling. Prosessen skal forankres godt i idrettskretsene og særforbundene og ta hensyn til eventuelle endringer i rolle- og ansvarsdelingen i norsk idrett. Forslag til endringer i NIFs lov §3-2 og eventuelle andre forslag til lovendringer skal legges frem på førstkommende Idrettsting (NIF, 2019c).

Saken skulle vært diskutert og behandlet på Idrettstinget i 2021⁶⁶, men ble av ulike årsaker utsatt. Det kan nå se ut til at saken om tings sammensetningen skal opp på Idrettstinget i 2023. Allerede nå er det tydelig at det knytter seg stor spenning til hva utfallet av saken vil bli. Dette forut for at man i det hele tatt vet noe om hvilke alternativer man står overfor:

Administrativ leder (mann): «Her vil jo idrettskretsene stritte imot til the bitter end. De prøver nok forskjellige innganger med å få det til».

Som nevnt handler striden mellom idrettskretsene og særforbundene dypest sett om innflytelse, både knyttet til policyutforming, budsjettarbeid, prioriteringer av arbeidsmål, fordeling av offentlige midler, kontakt med offentlige myndigheter, opptreden i det offentlige rom og innenfor internasjonale fora, og ikke minst olympiske fora (Skaset, 2011). Skaset påpeker også at det handler om at dersom særforbundene får alminnelig flertall, vil dette kunne dreie organisasjonens arbeid i retning av at særinteresser får større plass, dette på bekostning av et levende fellesskap med tilstrekkelig omtanke for samfunnets behov. Flere beskriver at avgjørelser knyttet til dette sitter langt inne:

Politisk valgt leder (mann): «På sikt vil det om mulig se ganske annerledes ut, men det forutsetter at det er et idrettsstyre som vil ta i dette. Det gjenstår å se, du har progressive krefter der, men du har også museumsvoktere. Så det gjenstår å se. Jeg tror Berit (Kjøll) er klar, eller er i en oppvåkningsprosess».

Museumsvokterne kan synes å være myntet på flere, men kanskje er det mulig å tolke det i retning av at ikke alle ønsker endring velkommen. I forbindelse med at det på Idrettstinget i 2019 ble vedtatt at NIF skulle se nærmere på representasjonsfordelingen, fremmet idrettsstyret flere forslag til retningsmål og virkemiddel for utvikling av norsk idrett i den kommende perioden. Her var det definert tre retningsmål. Et av disse retningsmålene omhandlet klargjøring av ansvarsforhold og rapporteringslinjer mellom IK og NIF, i tillegg til mer effektiv ressursbruk og bedre arbeidsmåter mellom NIF og IK og mellom

⁶⁶ På grunn av Covid-19 epidemien ble det vedtatt at Idrettstinget 2021 skulle deles i to. Det ble gjennomført et ordinært Idrettsting i mai, i tillegg ble det gjennomført et Ledermøte med påfølgende ekstraordinært Idrettsting i oktober samme år.

idrettskretsene seg imellom. Det ble her også besluttet at idrettsstyret skulle organisere og fordele administrative funksjoner etter en rådføring med kretsene. I tillegg ble det vedtatt at det skulle være en årlig avstemming av forventninger mellom idrettskretsene og NIF. Dette var for å sikre at NIF og idrettskretser jobber mot samme retning og i henhold til tildelinger. Et annet av disse retningsmålene omhandlet forholdet mellom idrettskretser og særforbund. Her skulle man jobbe for å klargjøre ansvarsforholdet mellom idrettskretser og særforbund, i tillegg til å legge til rette for mer effektiv ressursbruk og bedre arbeidsmåter mellom idrettskretser, særforbund og NIF. Virkemidlene for å få til dette skulle være økonomiske insentiver som skulle bidra til å stimulere til økt samarbeid mellom særforbund og NIF i organisering og fordeling av administrative funksjoner, i tillegg til å sikre at særforbund og NIF jobber mot samme retning og i henhold til tildelinger. Også mellom særforbund og NIF skulle det arrangeres en årlig avstemming. På tross av slike vedtak er det flere som påpeker at det må helt andre «kluter til» for at organisasjonen i stort skal komme på rett kjørl:

Politisk valgt leder (mann): *«Organisasjonen er fra 1946, for å si det sånn. Og det er bare gode ledere som kan forandre det. Gode, modige ledere. Og da må noen våge å ikke sitte på sine gamle revir, men prøve å få et bilde på hvordan en god og rettvendt organisasjon ser ut. Og hvordan beslutningsarenaene er konstruert. Idrettskretsene bidrar med mye godt, sikkert, men det er særiddrettene som er norsk idrett i bunn og alt annet er en form for tjenesteutøvelse rundt det. Da betyr det at politisk spill må organiseres rundt det».*

Flere er inne på at et bedre samarbeid mellom særforbundene og idrettskretsen vil kunne være avgjørende for kjønnsbalansen i toppledersjiktet:

Administrativ leder (mann): *«Når vi ikke lykkes med å bryte opp disse strukturene, hindrer vi nødvendig utvikling, blant annet kjønnsbalanse. Kanskje først og fremst kjønnsbalanse, fordi gammel makt i norsk idrett det er menns makt».*

Som en informant beskriver, handler også mange av konfliktene i særdeleshet om at man «... hele tiden stanger borti beslutningsstrukturene»:

Politisk valgt leder (mann): *«Det som er problemet, er at man stanger borti beslutningsstrukturene hele tiden. Det betyr at alle vesentlige spørsmål stopper ved at ingen vil eller kan utøve ledelse».*

Det er lett å se beslutningsstrukturen i idrettsorganisasjonen som «risset i stein». Av historien beskrevet i kapittel 1 vet vi derimot at strukturen er et resultat av konfliktdimensjonen mellom særforbund og idrettskretser. At de ulike organisasjonsleddene er konkurrenter, går også igjen i intervjuene med topplederne. Som jeg vil komme tilbake til, har organisasjonsleddene svært ulike forutsetninger for å lykkes. Dette handler primært om

fordelingspolitikk, men også om de ulike organisasjonsleddenes historie og opprinnelse og den posisjonen de enkelte idrettene har blitt gitt, med tanke på idrettens ulike ressurstilgang, medieoppmerksomhet, toppidretten mv. Peachey et. al. (2015) påpeker at organisasjoner som har forventninger om å levere resultater eller «ha» suksess, vil kunne være enkle «ofre» for «... the dark side of leadership». Ifølge Sagas og Wigley (2014) er det derfor avgjørende å evaluere både regler og beslutninger tatt av ledere i idrettsorganisasjoner. Sagas og Wigley påpeker videre at det i en idrettsorganisasjon som NCAA (National Collegiate Athletic Association), som var deres studieobjekt, er nødvendig å sette «... the student-athlete as the primary stakeholder of college sport activities» (Sagas & Wigley, 2014, s. 56). Noe som også er forsøkt innført i idrettsorganisasjonen i Norge. Under tiden det såkalte Moderniseringsprosjektet pågikk, ble det under samrådene⁶⁷ presisert av den daværende generalsekretæren at det nå skulle være medlemmene som skulle stå i fokus. Noe også idrettspresidenten selv har lagt vekt på i sine taler til organisasjonen: «Makt er ut, medlemmer er inn». Det kan kanskje virke som et paradoks at dette må presiseres, i og med at idrettsorganisasjonen er en medlemsbasert organisasjon.

Det er som vi ser, og som flere av informantene er inne på, vanskelig å spore en gjensidig forståelse for det enkelte organisasjonsledds funksjon og betydning. Særlig ser vi dette i kampen om makt på Idrettstinget. En kvinnelig politisk valgt leder mener selv at kvinnene kunne ha bidratt med å ta et oppgjør, hvis det hadde vært en kritisk masse av kvinner i toppledersjiktet. Hun uttrykker seg slik:

Politisk valgt leder (kvinne): «Hvis det hadde vært en kritisk masse av kvinner, så tror jeg faktisk at vi kunne vært handlekraftige på en del av det som disse mennene ikke har turt å gjøre. For eksempel, hvis man tar det organisatoriske tror jeg faktisk flere av oss hadde turt å gjennomføre noen justeringer her som har vært helt nødvendige. Og jeg tror vi hadde ... det er en lang lang periode hvor menn har sittet på hver sin tue og kranglet om denne tings sammensetningen».

Tilliten internt i idrettsorganisasjonen kan synes å være skjør. Dette handler som nevnt om flere historiske forhold – historiske forhold som ifølge Hanstad (2019) har institusjonalisert seg. Dette gjelder ikke kun tings sammensetningen, men også relasjonen mellom NIF og særforbund, og mellom NIF og idrettskretser. Dette fører ikke bare til at maktkampene institusjonaliserer seg, men også til at mistillit i stor grad preger samarbeidet mellom de ulike organisasjonsleddene. Ifølge Putnam et. al. (1994) er tillit en vane formet gjennom et

⁶⁷ Det ble arrangert 12 samråd som besto av ledere fra alle nivåer i organisasjonen, inklusiv et utvalg klubbledere.

århundre lang historie med horisontale assosiasjonsnettverk mellom mennesker. Tillitens fremste kjennetegn er ifølge Putnam et. al. (1994) å handle uten forholdsregler. I tillegg påpekes det at tillit og mistillit er måter å handle på, ikke måter å føle på. Framfor tillit, minner det som skjer i organisasjonen, mer om institusjonell mistillit. Mistillit er psykisk belastende, fordi det krever mye aktsomhet å måtte ta forholdsregler. Mistillit er enkelt å skape, men vanskelig å bli kvitt, tillit er enkelt å rive ned, men vanskelig å bygge opp (Putnam et al., 1994). Tillitt er derimot avgjørende for at idrettsorganisasjonen som institusjon skal kunne levere samlet på felles mål og planer. At man i idrettsorganisasjonen ikke blir ferdig med eller får bearbeidet konflikter, beskrives av flere av informantene som et ressurstap for organisasjonen. Samlet sett beskriver dette også en idrettsorganisasjonskultur hverdag der konkurranseelementet får dominere, et konkurranseelement som ikke bare «skader» kvinner, men også menn som ikke finner seg til rette i et kompetitivt miljø. For et oppgjør med det Maier (1997) beskriver som et maskulint organisasjonsetos, preget av konkurranse og «den sterke rett» foreslår Maier en «... feminist-based organizational transformation to promote not only gender equity, but more effective and ethical organizational behaviour» (Maier, 1997, s. 943). Hvor radikalt det enn kan høres ut vil et slikt etos, kunne bidra til at konfliktene mellom særforbund og idrettskretser reduseres. «From a caring perspective, a ‘relational stance’ or logic of effectiveness can be fostered through engaging in a reflective process of moral education through conversation» (Nicholson & Kurucz, 2019, s. 25). Jeg vil vise at hvorvidt idrettsorganisasjonen lykkes med å nå sitt mål om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», langt på vei vil handle om toppledernes evne og vilje til å ta et oppgjør med det jeg har konseptualisert som en maskulin kjønnstyringslogikk. En logikk som har institusjonalisert seg, og som vi skal se, også opprettholdes av et konkurransepreget forhold mellom de store, mellomstore og små særforbundene.

6.1.3 De store, de mellomstore og de små

Som tidligere nevnt ledes den enkelte idrett av et særforbund, som består av idrettslag som er tatt opp i NIF og i særforbundet. Særforbundet er den høyeste faglige myndighet på sin(e) idrett(er)s område og har som oppgave å utvikle egen aktivitet, organisasjon, økonomi og ansatte slik at det imøtekommer de krav og utfordringer særidrettens medlemmer, norsk idrett og internasjonal idrett stiller (NIF, 2021c). Særforbundene har ulik historie og opprinnelse, og flere organiserer flere grener eller idretter. Eksempelvis har Norges Bandyforbund ansvar både for innebandyaktivitet, bandyaktivitet og landhockey. Særforbundene varierer i størrelse når det kommer til antall medlemmer. Det største særforbundet er per tid Norges

Fotballforbund med totalt 359 881 medlemmer, mens det minste særforbundet, Norges Ake-, Bob-, og Skeletonforbund, har totalt 370 medlemmer (NIF, 2020b). Særforbundene er også ulike med tanke på hvilke aldersgrupper de «engasjerer»: barn (6 – 12 år), ungdom (13 – 19 år), unge voksne (20 – 25 år), og voksne (26+). Forbundene som har mange medlemmer, har ofte mange ansatte, og motsatt er det gjerne for særforbundene som har få medlemmer. I Softball og Baseball Forbundet, som i 2020 hadde 581 medlemmer, består administrasjonen av to personer. I Golfforbundet som har i overkant av 110 000 medlemmer, består administrasjonen av totalt 31 personer. De ulike særforbundene har av ulik grunner ulik tilgang på ressurser, menneskelige (antallet ansatte og frivillige), og økonomiske, både når det gjelder tildeling av spillemidler fra NIF, men også når det kommer til sponsormidler. Dette kan gjøre de mindre- og mellomstore særforbundene (i kontrast til store) mer sårbare, men også mindre strategisk viktige. Eksempelvis vil store særforbund med mange medlemmer, mange ansatte og også heltidsansatte presidenter ha en helt annen mulighet til å arbeide strategisk og politisk inn mot NIF, sponsorer og også offentlige myndigheter enn det særforbund med få medlemmer, få ansatte og presidenter uten kompensasjon har. Basert på det informantene forteller kan også dette se ut til å skape et relativt høyt spenningsnivå i organisasjonen. Flere toppledere peker på at de ulike særforbundene har svært ulike forutsetninger for å lykkes:

Politisk valgt leder (mann): «Særforbundene i norsk idrett er veldig forskjellige da, du har de som er nesten fullfinansiert av spillemidler, til de som strever hver dag for å ha nok penger til å finansiere alt, da».

Det er stor forskjell i ressurstilgangen til de ulike særforbundene. Ser vi på de aller største, slik som fotballforbundet, skiforbundet og håndballforbundet, vet vi at disse, på grunn av toppidretten (attraktive landslag og stor medieinteresse), drar av gårde med de største markedsinntektene. Hanstad (2019) poengterer at betydelig profilering i media og mye tid på TV er en forutsetning for å bli et yndet sponsorobjekt. Mange særforbund har ikke kommersielle inntekter overhodet. Totalt utgjør idrettens egne inntekter (fra klubbnivå til særforbunds nivå) 58 prosent av den totale inntektsstrømmen (Hanstad, 2019). De resterende midlene som bidrar til idrettsaktivitet, er noe særforbundene får via spillemiddeloverskuddet (som fordeles via NIF). Også idrettskretsene får noen av sine inntekter fra spillemiddeloverskuddet (som også fordeles via NIF), men også fra fylkeskommunene⁶⁸.

⁶⁸ Kretsenes totale inntekter varierer også i stor grad. Ifølge Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) kommer den største andelen av inntekter fra offentlige kilder. Her peker Enjolras et. al. på at kretsene har begrensede muligheter for å skaffe seg nye inntektskilder, blant annet på grunn av institusjonelle forhold mellom idrettskretser og andre organisasjonsledd innenfor NIF.

Enkelte særforbund har også inntekter fra arrangement, og også bidrag fra stiftelser og lisensinntekter. Hvordan inntektsstrømmen går, og ikke minst hvordan spillemiddeloverskuddet fordeles internt i organisasjonen, er også en tematikk lederne jeg har intervjuet, berører.

Politisk valgt leder (mann): «Vi har fotballen fra de minste som får 70 – 80 prosent av inntektene sine fra det offentlige. Du får også noen interne diskusjoner som vi i stor grad klarer å håndtere, men det er en grunn til at man ikke har klart å gjøre noe med den forvaltningsordningen som man har snakket om i ti år. Det er fordi hvis noen får mer, da får noen mindre. Alle kan ikke bli fornøyd. Når man kommer til detaljdiskusjonene, da ser man på hva betyr det for meg neste år. Da blir det ikke et overordnet perspektiv. Det er kjernen til de omkampene, da blir man seg selv nærmest».

I dag går 64 prosent av Norsk Tippings overskudd til idrettsformål. Disse forvaltes av Kulturdepartementet og tildeles NIF én gang i året. For NIF sentralt og regionalt (idrettskretsene) er spillemidlene hovedinntektskilden. I tillegg har NIF egne markedsinntekter. Det øvrige spillemiddeloverskuddet kanaliseres videre «nedover» i systemet og består av grunnstøtte til særforbundene (Post 2), som skal sikre et mangfold av idrettsaktivitet, barn- ungdom og bredde (Post 3), som skal bidra til å styrke aktivitet og kompetanseutvikling i idrettslagene for å øke rekruttering, og/eller for å forhindre frafall blant barn og unge. Den siste posten (post 4) forvaltes i hovedsak av Olympiatoppen (som er en avdeling i NIF), men noen av disse midlene går også til særforbundene og stipender til utøvere (Hanstad, 2019). Internt i organisasjonen kalles denne fordelingen forvaltningsordningen. Denne har ved flere anledninger blitt evaluert og diskutert, også under tiden jeg har observert og fulgt organisasjonen. På Idrettstinget i 2019 fikk idrettsstyret fullmakt til å foreta nødvendige justeringer innenfor de etablerte fordelingsmodellene for særforbundene (NIF, 2019d). Et prinsipp er at de berørte organisasjonsleddene skal høres dersom idrettsstyret går inn for vesentlige endringer i forutsetningene for fordelingsmodellen. Det ble i denne forbindelse nedsatt en arbeidsgruppe, og det ble også gjennomført såkalte samspillsmøter der underliggende organisasjonsledd fikk gi sine innspill. Parallelt med at det foregikk en prosess i NIF, ble ordningen også evaluert av Oslo Economics på oppdrag fra Kulturdepartementet. Her svarte 52 av 54 (daværende) særforbund på spørsmål som skulle bidra til å belyse forvaltningen av tilskuddene. Særforbundene fikk i denne anledning også mulighet til å svare mer utdypende. Et sitat fra rapporten kan bidra til å illustrere en form for indre frustrasjon når det kommer til fordelingen av spillemiddeloverskuddet: «Vi er enige i Stortingets formål med tilskuddene til idretten. Utfordringen ligger i NIFs forvaltning av

ordningen. Her er det spesielt den måten idretten/NIF registrerer aktivitet/aktiv som ikke holder mål. Det er enkelt å rapportere for høye tall og flere organisasjonsledd «kan telle» aktive flere ganger» (Oslo Economics, 2019, s. 28). Et annet sitat fra rapporten illustrerer også godt hvordan ordningen kan slå ut:

Den totale økonomiske rammen for de små særforbundene er altfor liten. Det sier seg selv at når det er én person som skal ha ansvar for alle oppgavene som skal gjøres i et særforbund blir kvaliteten svekket. Det er nærmest umenneskelig å kunne inneha spisskompetanse på alle feltene (forvaltning, organisasjon, bredde, toppidrett, marked osv.) (Oslo Economics, 2019, s. 42).

Det blir for omfattende å gå inn i alle detaljer rundt forvaltningsordningen og diskusjonene omkring denne. Poenget her er å illustrere de ulike særforbundenes posisjon og utviklingsmuligheter og hva dette gjør med de ulike ledernes hverdag. Til syvende og sist kan det se ut til at det er en slags «den sterkeste rett» som råder, noe også mine informanter kommer inn på:

Administrativ leder (mann): *«Vi er 55 beinharde konkurrenter som sloss i det samme markedet om å vinne antall medlemmer. Og da må vi skjønne at vi av og til konkurrerer, av og til samarbeider, men vi kan ikke late som at vi er ett hele tiden. Vi må anerkjenne konkurransesituasjonen oss imellom også».*

Ifølge Maier (1997) blir ledere generelt «... expected to be single-mindedly devoted to pursuit of organizational goals and objectives, to be competitive, logical, rational, decisive, ambitious, efficient, task- and result-oriented, assertive and confident in their use of power» (Maier, 1997, s. 945). I en organisasjon dominert av et maskulint kjønn organisasjonsetos er dette ifølge Maier spesielt fremtredende. Kontrært vil en androgynt kjønn organisasjon ifølge Maier (1997) være drevet av samarbeid, kompromisser, harmoni, empati og av at forskjeller verdsettes. I et generalsekretærforum jeg observerte tidlig i mitt avhandlingsarbeid, forsøkte daværende generalsekretær i NIF Karen Kvalevåg å problematisere kulturen i organisasjonen. Hun møtte sterk motbør fra enkelte generalsekretærer som var i salen. Det ble her blant annet uttrykt at «... vi er først og fremst konkurrenter, og det skal vi være». På tross av samarbeidet særforbundet har etablert gjennom Særforbundenes Fellesorganisasjon (SFF), der målet i hovedsak er å koordinere særforbundenes interesser, ser vi over at det potensielt også er duket for en rekke konflikter mellom de små, mellomstore- og store særforbundene. På flere måter kan det se ut til at mange av lederne har avfunnet seg med «tingenes tilstand». Samtidig hører jeg spor av

kritikk mot at det nettopp er den «sterkeste rett» som gjelder. For mange av særforbundene er det vanskelig å utvikle seg, både organisatorisk- og aktivitetsmessig med tanke på deres begrensede tilgang på økonomiske og menneskelige ressurser. Flere påpeker at dette kan bidra til å undergrave virksomheten:

Politisk valgt leder (mann): «Det er klart at når ski, håndball og fotball tar ordet og så kommer styrkeløft, det er klart det er en terskel for å ... hvis man er nyvalgt og ikke har erfaring på det nivået, da krever det nok mot til å heve stemmer».

Styrkeforholdet mellom særforbundene er vanskelig å gjøre noe med. Her trekker de ulike idrettene på ulik historikk, og med det historiske forutsetninger for å lykkes, og til å komme i posisjon. Likevel, rekruttering til idrettene handler i stort om å ha nok muskler, økonomiske og menneskelige, til å jobbe for at de ulike idrettene blir kjent og anerkjent i det norske samfunn. Tilstrømningen til idretten er på et overordnet plan stor: hele 93 prosent av alle norske barn og ungdommer har på den ene eller andre måten vært involvert i norsk idrett. Samtidig kan det se ut til at utviklingen i de ulike særforbundene blir styrt av en slags Matteuseffekt, der de rike blir rikere med en hastighet som gjør at de fattige blir relativt fattigere (Merton, 1968). Hanssen (2021) påpeker i sin masteroppgave om turnover blant generalsekretærer i norsk idrett, at NIF bør ta et ansvar, både for helheten og for at særforbundene skal lykkes. Hanssen (2021) peker her på at NIF i større grad bør differensiere på krav, arbeidsmåte og også på hvilken kontakt NIF skal ha med det enkelte særforbund. Per tid er dette åpenbart ikke tilfellet. Det kan snarere se ut til at de største særforbundene har opparbeidet seg en form for posisjonsmakt (Yukl & Gardner, 2020), som også gir en form for autoritet. I forbindelse med intervjuene har jeg blitt gjort oppmerksom på at flere har reagert på det såkalte «presidentskapet», som er navnet på kontorlokalet de heltidsansatte presidentene i Skiforbundet, Fotballforbundet og Håndballforbundet deler med idrettspresidenten på Ullevål Stadion. Presidentene som leder disse forbundene, vil potensielt ha betydelig større gjennomslagskraft overfor NIF sammenlignet med de andre særforbundene (som ikke har heltidsansatte presidenter som deler kontorlokale med idrettspresidenten), men også ovenfor det politiske Norge. Dette kommenteres av flere av informantene:

Politisk valgt leder (kvinne): «Opplevelsen er at det er sånn, og jeg tror det er sånn. Umulig at det ikke blir sånn når de sitter så tett. De skjønner ikke helt hva det vil si å sitte i et arbeidende styre. For oss, min generalsekretær bruker to-tre dager på å greie å fullføre rapportering på Post 3-midlene fordi det er tilpasset de store forbundene. Og hvis hun skal greie å nå full score, så må hun virkelig bruke mye tid. Og er det noen som trenger full score, så er det kanskje oss, fordi prosentvis andel av

midlene vi får, er jo svært liten i forhold til hva som deles ut til andre. Men hver eneste krone betyr så mye for oss. Generalsekretæren har ringt meg flere ganger for å få hjelp til å fylle ut diverse skjemaer. En time her og der, midt i arbeidsdagen min. Sist nå var det i forhold til bærekraft, så var det en annen gang som gikk på vurdering av aktiv utøver. Det var masse spørsmål. Det tar også en time, og man bruker to personer i et særforbund på å svare på statistikkspørsmål fra NIF. Som på lang sikt kan gi oss noen dråper. Men på kort sikt i vår hverdag så stjeler det tid, det er ekstremt. Hun flyr jo på møter hele tiden, hun generalsekretæren, hun bruker mer enn 50 prosent av sin tid på NIF».

At de ulike særforbundene har svært ulike forutsetninger for å vinne fram med saker eller få sin stemme hørt, pekes på som et demokratisk problem. Et møte med kulturminister Trettbergstuen og topper fra Helsedepartementet, Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet og «idretten» i januar 2022, kan illustrere dette. I møtet deltok Norges Fotballforbund, Norges Skiforbund, Norges Håndballforbund og Norges Ishockeyforbund, i tillegg til NIF (NIF, 2022c). Noe som ifølge informantene er en type gjentakende «affære». Følgende sitat kan illustrere at det «å være stor», gir visse fordeler:

Politisk valgt leder (mann): *«Covid har ført til at det politiske nettverket har blitt veldig styrket, så det vil bli mye lettere for oss å jobbe politisk fremover enn det har vært. Det er en masse kontaktpunkter, noe som selvsagt også kan være en utfordring. Jeg tror NIF kjenner på det, at vi er så store og mektige at vi også kan være en trussel».*

Det kan se ut til at dette er et dilemma NIF og bevilgende myndigheter i liten grad er seg bevisst. Snarere etableres det samarbeid mellom NIF og de større særforbundene som bidrar til å bygge opp under et konkurranseelement. Flere av informantene reflekter omkring det samme. Blant annet blir dette beskrevet når informantene kommer inn på Covid-19-pandemien, der enkelte forbund kan synes å ha nytt godt av å bli tatt med i møter med staten for å få idretten gjenåpnet. Som ovennevnte toppleder beskrev, har dette «... ført til at det politiske nettverket har blitt veldig styrket». Som flere toppledere påpeker, er muligheten for å bygge tillit og kvalitet i relasjoner ulikt fordelt mellom særforbundene:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Det er noe med disse alliansene, det bekreftes gang på gang. Og hvis du ikke er med på de alliansene, som jeg da ikke er typen til hvis man har vedtatt noe annet, så er du ikke interessert i den kulturen».*

Det er i tiden jeg har observert organisasjonen, flere eksempler på at det er de store særidrettene eller særforbund med en form for status, som blir tatt med i møter med staten. Å være det «lille» særforbundet som påpeker dette, kan være utfordrende. De største særforbundenes konkurransefortrinn virker samtidig å være en naturlig del av hverdagen for topplederne. Likevel påpeker flere at dette skaper svært ulike forutsetninger for å lykkes.

Enkelte informanter beskriver her at «de største» også tiltrekker seg en annen type frivillighet og administrative krefter enn det de mindre- og mellomstore særforbundene gjør, hvilket kan resultere i en forskjell i «profesjonalitet».

Politisk valgt leder (mann): «Det er klart at i de store særforbundene så har du jo ... de trekker til seg folk med større ambisjoner og kapasitet, en del mindre forbund må ta til takke med de som vil ha jobben, og det er stort gjennomtrekk noe sted. Det er et sykdomstegn når gjennomsnittlig sittedid for en generalsekretær er ett år».

I motsetning til de små fremstår eksempelvis fotball, håndball og ski mer som profesjonelle aktører, med internasjonale ambisjoner, med høy teknisk og administrativ kompetanse, som ledes av et profesjonelt team av både tillitsvalgte og ansatte (Hanssen, 2021, s. 31). At graden av profesjonalitet varierer stort, kan også gå utover det enkelte særforbunds mulighet til å lykkes. Ifølge Gammelsæter (2016) har konkurransen om utøverne, pengene og medaljene blitt en konkurranse om profesjonalisering av idrettens organisasjoner. Kanskje er det ikke kun hybriditeten som forårsaker en slik tilstand, men også «fattigdommen» som særlig rammer «de små», hvilket også vil ha stor betydning for hvordan topplederens hverdag, ser ut. Kampen om medlemmer og økonomiske og menneskelige ressurser er som flere av informantene understreker, noe som daglig preger deres hverdag. Dypst sett bygger denne konkurransen mellom de små-, mellomstore- og store særforbund på en maskulin kjønnstet styringslogikk som har institusjonalisert seg. For å endre en slik logikk vil det kreves en radikal omstrukturering av idrettsorganisasjonens praksiser og tenke- og væremåter. En slik endringsprosess må ifølge Ely og Meyerson (2000b) starte med at «... organization members learn to question their own and others` deeply held assumptions about roles, work, and effectiveness, including what constitutes individual and organizational success» (Ely & Meyerson, 2000b, s. 132). Noe som vil kunne føre til en endring i måten arbeid defineres, fordeles, utføres og evalueres. Det kan, som jeg vil komme tilbake til, synes som at det er en voksende forståelse for nødvendigheten av samarbeid, harmoni, empati som legitime mål for idrettsorganisasjonens verdiskaping. Samtidig, basert på det informantene forteller, kan det se ut som at organisasjonen fortsatt har et stykke å gå. I neste avsnitt tar jeg for meg hvilke andre typer utfordringer idrettsorganisasjonen står ovenfor. Betydningen av relasjonen mellom de politisk valgte topplederne og administrative topplederne står sentralt i dette.

6.1.4 Styret versus administrasjon

Idrettsorganisasjonen blir som beskrevet i kapittel 1 regnet som en del av sivilsamfunnet, og kjennetegnes av frivillige medlemsbaserte aktiviteter basert på demokratiske samhandlingsformer uten primære økonomiske formål. Hverdagen for en toppleder

(administrativt ansatt eller valgt) handler derfor om å tjene frivilligheten. Dette gjøres innenfor en slags «shared leadership»-modell (Pearce et al., 2008), som består av en dynamisk, interaktiv påvirkningsprosess mellom individer, der målet er å hjelpe hverandre til å oppnå organisasjonens mål (Pearce et al., 2008). På øverste ledernivå i organisasjonen, handler hverdagen derfor mye om å skape et godt samarbeid mellom det administrative leddet og de politisk valgte særforbundsstyrene eller kretsstyrene. En administrativ leder uttrykker seg som følger, om forholdet mellom det politiske valgte leddet og det administrative leddet:

Administrativ leder (mann): «*Idretten er drevet av frivillighet og man kan ikke forvente det samme av dem som av de som får betalt [...] Jeg tror ikke ting kan være på stell. Jeg tror det er en del av idrettens natur, men jeg skulle gjerne sett at man ikke fikk verv fordi man var verdensmester i en bestemt idrett, uten at jeg vet ... men det er noen jeg lurer på. Hva de gjør her, er de kvalifisert?».*

Det er som denne informanten beskriver, et premiss at det er frivilligheten som «leder an». Samtidig påpekes det at dette i noen sammenhenger kan by på utfordringer, uten at denne lederen er helt konkret på hva dette er. Som en annen administrativ toppleder uttrykker, kan kvaliteten på dette samarbeidet variere.

Administrativ leder (kvinne): «*Du er jo helt prisgitt styrelederen din, helt ærlig, man er jo det. Og noen er jo kjempefornøyd i perioder og så får du neste som kanskje ikke fungerer, og det må vi leve med hele tiden. Noen synes det er helt greit, men jeg kan nok tenke at det er litt slitsomt innimellom. Der ser jeg forskjell på menn og kvinner, da. Jeg snakker jo mye med menn, jeg ringer jo de mennene ... for jeg må jo få litt mer den «gi litt faen» som de har, for det hjelper meg litt».*

Som en politisk valgt toppleder kommer inn på, er det helt avgjørende at man internt har gjort en rolleavklaring:

Politisk valgt leder (mann): «*Det er mer krevende enn i en bedrift. Altså der er det tydelig rollefordeling, også er det ikke det i idretten. Nå har kulturministeren bedt om et møte angående rasisme, og da er det presidentene som blir invitert. Så det er jo ... det er litt glidende overganger. Rolleavklaringen er avgjørende, og vi bruker mye tid på det. Jeg bruker mye tid på det innledningsvis når vi får nytt styre og tid på det sammen med generalsekretær. Om ikke ukentlig, så veldig ofte».*

Rolleavklaring mellom det øverste politiske ledernivå og det øverste administrative ledernivå er noe flere kommer inn på når jeg stiller spørsmål om deres hverdag som toppledere. I mange tilfeller kan det se ut til at det «å gjøre det beste ut av situasjonen man er i» er så langt man kan strekke seg:

Administrativ leder (mann): «*Noen vil nok mene at jeg for snill og diplomatisk. Det vet jeg at mange synes. Men så er det det som har brakt meg dit jeg er. Evnen til å ...*

du står på start, jeg har aldri vært alpinist, men når du står der og skal kjøre mellom portene, så må du ha evne til å raskt manøvrere mellom de portene. Det tror jeg er viktig for å overleve som generalsekretær: du ser hvor alle portene står. Så må du evne til å manøvrere rundt dem på et tidspunkt for å komme deg til mål. Det er så mange interessekonflikter der, så mange ulike mennesketyper, fallgruver underveis, og det tror jeg faktisk ikke er noe du kan lære på en skole. Det er personlige egenskaper, da».

Et tema som blir tatt opp i intervjuene, av informantene selv, er maktforholdet mellom president og generalsekretær. I de aller fleste møtene jeg har observert, stiller både politisk valgt leder og administrativ leder. Det er likevel slik at det i hovedsak er presidentene eller idrettskretslederne som fører ordet på vegne av sitt organisasjonsledd. På de mindre formelle møtene, slik som Ledermøter eller møter i SFF, tar derimot også generalsekretærene og administrative idrettskretsledere ofte ordet. En generalsekretær påpeker at han i stor grad holder seg i bakgrunnen på slike møter, gitt av at hans president er tydelig på at rollefordelingen er ment å være slik:

Administrativ leder (mann): *«Min president er ganske tydelig på at det er politiske møter. Og da er det politikerne som skal snakke. I plenum, da. Det er jo ikke tilfellet at det er sånn, da. Vi har jo flere generalsekretærer som opptrer som politikere og er veldig aktive, samtidig som presidenter sitter veldig tause. Men jeg har ikke noen problemer. Jeg synes det er fint at min president er så tydelig. Men x vil alltid ha meg med, og jeg får ikke kjeft om jeg tar ordet. Jeg husker hun ble overrasket i starten – hvorfor tar den generalsekretæren ordet nå, det er jo et politisk møte».*

Som vi har sett, er det mange aktører i idrettsorganisasjonen som ønsker å påvirke valg, strategier og retning (Hanstad, 2019). Kompleksiteten er i stor grad beskrevet over, der vi ser at uenighetene som har preget forholdet mellom særforbund og idrettskretser, mellom ulike særforbund og mellom NIF og underliggende organisasjonsledd, preger topplederens hverdag. Hanstad (2019) har pekt på at kravene til lederskap i idretten er store: «Lederne skal bidra til å redusere konfliktnivået både innad i organisasjonen og utad mot eksterne interessenter og forsøke å skape samarbeid og utvikling» (Hanstad, 2019, s. 157). Det er styrene i de ulike organisasjonsleddene som har arbeidsgiveransvaret for de administrative lederne i særforbund og idrettskrets (generalsekretærer og organisasjonssjefer). I tillegg har presidenten og idrettskretslederen øverste ansvar i «sitt styre». I et møte jeg observert, reiste en ung kvinnelig administrativ leder seg og innledet med å si ... «Vi er vel et raust demokrati, kan jeg som generalsekretær si noe?» Poeng med å ta frem dette eksempelet er å belyse de dilemmaer man som leder i idrettsorganisasjonen står i. At generalsekretærer ikke skal uttale seg, er en praksis som er mye diskutert. Skaset (2011) stiller på den andre siden spørsmål ved at det jevnlig, på ulike NIF-møter, stiller et antall administrative ledere fra de ulike

organisasjonsleddene, og peker på at det både i tingsalen og i gangene utenfor tingsalen ofte er flere administrativt ansatte enn såkalte delegater (politisk valgte ledere). Skaset (2011) hevder at dette er en side ved idrettsdemokratiet som ikke blir diskutert, verken av forskere, representanter, av mediene, eller av idrettspolitikere i posisjon. Det kan i noen tilfeller se ut til at forholdet mellom de to lederne delvis oppleves som en maktkamp, en relasjon som stadig er i spill. Som en informant uttrykker det «... ligger det en grunn tanke om å ikke la seg overstyre av dem som er ansatt og betalt».

Et aspekt som problematiseres, er som vi ser over om de ansatte lederne (generalsekretærer og administrative ledere i kretsene), som gjerne er kontinuitetsbærere, har fått få mye makt. Disse lederne sitter med det operative ansvaret i det daglige, men må også holde seg orientert om idrettspolitiske saker. Det er administrasjonen (avhengig av størrelse på særforbundet) som har ansvaret for kontakt med NIFs administrasjon i det daglige. Som Gammelsæter (2016) påpeker, har forholdet mellom de frivillige og de profesjonelle lett for å bli asymmetrisk når frivillige organisasjoner blir mer og mer profesjonaliserte. Med asymmetri mener han at de profesjonelle har anledning til å bruke mer tid og skaffe seg mer informasjon og kunnskap om organisasjonens muligheter og handlinger. På den andre siden kan de profesjonelle medarbeidere utvikle andre mål og interesser enn de frivillige. Asymmetrien oppstår, som Gammelsæter (2016) påpeker, fordi de frivillige alltid vil ha mindre tid til rådighet. Det er derfor et forholdsvis stort potensial for at det også vil være en spenning mellom den administrative og den frivillige delen av idrettsorganisasjonen, en spenning som ifølge de administrative lederne i noen tilfeller kan bli «litt for spennende»:

Administrativ leder (kvinne): «Det er bare utrolig trist, måten folk går på. Jeg synes det er trist fordi man blir skvist ut av styret, det er mange som blir det og det er styrene som gjerne er amatører. Også står NIF på styret sin side. Så sitter generalsekretæren igjen helt alene, det er trist. At du hele tiden sitter i den usikkerheten, du jobber jo på vegne av styret og hva de vil, også kommer det nytt styre og da må man endre på det. Uansett hva du gjør, så er det feil fordi det alltid er noen som mener noe annet. Det er blitt laget en rolle som ikke er så kul for veldig mange, så er det mange i de rollene som elsker idretten og de har en helt annen innstilling til det. Work-life balance det er ikke helt ... jeg vet ikke hva man kan kombinere det med».

At det å «overleve som generalsekretær» blir et poeng i seg, trekkes frem av flere av de administrative topplederne:

Administrativ leder (kvinne): «Det er noe nobelt og fint over det, men også er det litt den der ... jeg har ikke lyst til å melde meg inn i statistikken over

generalsekretærer som går av fordi det er for mye å gjøre, styret hører ikke på meg, jeg sier opp».

Det finnes lite forskning i norsk sammenheng på forholdet mellom de to øverste lederne i det enkelte organisasjonsledd. Dette sett bort i fra Hanssens (2021) mastergrad om turnover blant generalsekretærer. Noe kunnskap har vi derimot om betydningen av relasjonen mellom generalsekretærer og presidenter i særforbund fra andre land. Ifølge O'Boyle et. al. (2019) er måten å organisere lederskap på i idrettsorganisasjoner sjelden å finne i andre profit- og/eller ikke-sportslige organisasjoner. Å se lederskap som en «... collective achievement rather than an individual activity», påpekes derfor som avgjørende (O'Boyle et al., 2019, s. 190). Samtidig påpeker O'Boyle et. al. (2019) at å forstå lederskap på denne måten må betraktes som et paradigmeskifte, gitt av mer tradisjonelle måter å forstå lederskap på. Dette kommer enkelte av informantene inn på i sin beskrivelse av ledere i organisasjonen:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Det ligger i det gubbeveldet, det er jo makt og myndighet, at man bruker det. De tilhører en generasjon hvor de er vant til å gjøre som de vil, i gåseøyne. Ikke tenker så mye nytt for eksempel. Det ligger i vårt forbund og i alle andre forbund, at man ikke er så flinke til å tenke nytt. At det sitter en del mennesker i idretten som har et snevert syn på utvikling. Unnskyld at jeg sier det. Når du jobber med frivillighet er det lett å komme seg opp i posisjon, som man ikke kan få andre steder i samfunnet. Da kan det hende man tiltrekker seg spesielle mennesker, men det er litt skummelt å spekulere i det».*

Enkelte påpeker derimot at forholdet mellom styret og administrasjon ikke har vært påfallende utfordrende.

Administrativ leder (mann): *«Med styret, har jeg vært utrolig heldig gjennom alle år. Kan nesten ikke huske noen konflikter i det hele tatt. Ja, det er klart jeg hører om kollegaer som har hatt det. Og det er klart det er tøft, for de som kommer i styret kan sitte i to år, og så kan det skje ting der, med kjemi og oppgaver og prioriteringer og alt som ikke er like lett for alle».*

Denne informanten beskriver seg selv som *heldig*. Han har unngått konflikter og forklaringen på dette er at han har hatt *dyktige folk rundt seg* og at de har «forstått» ansatt – frivillig relasjonen. Andre beskriver at de både opplever konflikter og vanskeligheter:

Administrativ leder (kvinne): *«Vi sitter igjen med noen valg som ble tatt i 1986, som skulle blitt håndtert i 2012, som fortsatt ikke er blitt håndtert. Nå sitter vi liksom fortsatt med ... den gamle presidenten fra 90 – tallet drar i trådene, som man har altfor mye respekt for».*

Ettersom antallet kvinnelige administrative ledere er lav, og andelen mannlige politisk valgte ledere er høy, er det nærliggende å tenke at mange av de kvinnelige administrative topplederne vil ha en relativt voksen mann som sin nærmeste overordnede. Det er som vi har

sett, fortsatt eldre menn som i all hovedsak styrer norske idrettsorganisasjoner, mens unge mennesker blir en minoritet i de sentrale beslutningsorganene (Strittmatter, 2020, s. 4). Det er derfor også sannsynlig at kvinnelige administrative ledere vil ha mannlige ledere som om mulig representerer lederidealer fra en tid tilbake. En annen dimensjon kan være at ledere, avhengig av om de er kvinner eller menn, kan ha ulike mål. Ifølge Hovden (2004) har kvinner og menn i idrettspolitikken ofte divergerende mål, til dels ulike kompetansegrunnlag, ulike organisasjonsideal og ulikt syn på hva slags ledelsesformer og relasjoner som skal prege idretten som organisasjon. Enjolras, Seippel og Waldahl (2011) finner at det er en høyere andel kvinnelige ledere i de minst konkurranseorienterte klubbene, og motsatt – altså at det er en høyere andel mannlige ledere i de mest konkurranseorienterte klubbene. Ulike mål og organisasjonsideal kan bidra til å eskalere konflikter eller uenigheter, eller i noen tilfeller også gjøre at enkelte ikke kommer til orde med det de måtte ha på hjertet. En politisk valgt leder reflekterer over sine egne erfaringer forut for at han selv ble valgt som leder:

Politisk valgt leder (mann): *«Vi har tre veldig unge i styret, tre unge jenter, og jeg har opplevd at de har blitt utsatt for brutal hersketeknikk hvor de egentlig ikke tør å si noe til slutt».*

På spørsmål om hva disse hersketeknikkene besto i, svarer samme leder:

«Nei, det at man bruker alderdom mot dem. Du er så ung så dette klarer du nesten ikke å skjønne, unge jente, til og med. Liksom er veldig belærende i stilen og forklarer ting ekstra grundig, nærmest som at de ikke er i stand til å skjønne vanlig kommunikasjon. Det er en dårlig måte å behandle, ikke bare unge på, men alle. At man ikke slipper folk til på møtene, at man avfeier og avbryter ofte. At vi må komme oss videre før alle egentlig har fått sagt hva de mener. Det blir meningsløst å sitte i et styre da. Det handler om holdninger, og jeg sier ikke at alle har vært idioter, men at det handler om ubevisste holdninger. Hvis jeg skal forsvare ... de er ikke onde mennesker, det er litt ubevisst».

I boka «Organisasjon og lederskap i idretten» presenterer Hanstad (2019) en oversikt over faktorer som kan gjøre styrearbeid vanskelig: «Styremedlemmene har manglende eller feil kompetanse og erfaring», «Mangel på opplæringsmuligheter for styremedlemmer», «Mangelfull avklaring av roller, rolledeling og ansvarsfordeling mellom styre og administrasjon» og «Problematisk hattelek». Hanstad peker her også på at et styremedlem kommer fra et sted (en klubb), og at det derfor er viktig og klare å skille på dette og sin rolle som styremedlem. Også «Manglende evne til å definere resultater, og generelt en uklar definisjon av hvilke resultater organisasjonen ønsker å oppnå», «Styret fokuserer for mye på det operasjonelle i forhold til det strategiske», «Styret har for stor arbeidsmengde», «Virksomheten er reaktiv i stedet for proaktiv» og «Mangel på kontinuitet, eller for stor

kontinuitet» påpekes av Hanstad som faktorer som kan gjøre styrearbeid vanskelig (Hanstad, 2019, s. 163–166). Det vil føre for langt å gå inn i disse forholdene, som alle vil kunne bidra til å skape et vanskelig samarbeidsklima både internt i styret, men også mellom styret og administrasjon. Poenget her er å belyse hvordan organiseringen i idretten kan føre til en krevende hverdag for alle involverte. I perioden jeg har observert organisasjonen, har det blitt igangsatt opplæringsprogram i regi av NIF, som både har involvert styret og administrasjon. Det såkalte styreleder kurset er et eksempel på et kompetansehevende tiltak. Tilsvarende er introduksjonsmøter for nytilsatte generalsekretærer og ulike typer utviklingsprogram for administrative ansatte eksempler på dette. Utfordringen vil for mange være *tid*, eller mangel på sådan. Å kunne prioritere omfattende kursvirksomhet ved siden av krevende arbeidshverdager og et eventuelt toppverv i idretten er ikke alltid så enkelt å få til. Som jeg har vært inne på, er det kun et fåtall av de politisk valgte lederne som er frikjøpt. «Å lede» styret gjøres på fritiden, gjerne ved siden av annen fulltidsjobb. Man trenger ikke å ha stor fantasi for å se at dette kan være en krevende rolle å bekle. Flere informanter stiller seg likevel tvilende til de politisk valgte ledernes lederkompetanse:

Administrativ leder (kvinne): «*De fleste jeg har snakket med, har utfordringer med styret og relasjonen mellom GS-styret. Det er veldig trist, og jeg har tenkt på det lenge at mange styrer har ingen kompetanse som arbeidsgiver. De har ingen kompetanse om hva rollene GS-styret skal gjøre, og hvordan man skal fordele. De fleste synes det er trist å slutte og trives med å være her, men at det er bakenforliggende konflikter, da, som egentlig er helt tragisk [...] Jeg har veldig lyst til å bli den første kvinnelige presidenten ... og da kunne legge til rette for at ansatte skal ha det bra. Da må jeg sitte i styret for å ha påvirkningskraft. Få det beste ut av de ansatte*».

Ovennevnte informant mener at det å legge til rette for de ansatte er helt avgjørende. Ciulla (2009) påpeker at lederskap er en praksis som «... includes caring for others, or taking responsibility for them» (Ciulla, 2009, s. 3). *Caring* eller omsorg kan derimot forstås på ulike måter. Johansson og Edwards (2021) hevder at det de omtaler som «... a masculine rationalisations in ethical leadership» (Johansson & Edwards, 2021, s. 318), mer baserer seg på en instrumentell dimensjon, fremfor en etisk dimensjon, der reell omsorg for ansattes velvære er driveren. Johansson og Edwards (2021) peker her også på at omsorg i etisk forstand, krever en dyp forståelse av hva omsorg er, som et gjensidig avhengig fenomen der stemmen til den som gis omsorg, betraktes som like verdifull som stemmen til han/hun som gir omsorg. Ledere blir gjerne betraktet som etiske «... if they are clearly aware of how they think and behave and are perceived by others as being attentive to their own and other's

moral perspectives, knowledge and strength» (Avolio et al., 2004, s. 804). Flere av informantene påpeker at det ikke alltid er så enkelt å finne gode kandidater til de politisk valgte lederposisjonene:

Politisk valgt leder (kvinne): *«De er ikke alltid gode nok til å finne kandidater, eller ikke alltid flinke nok til å kartlegge hvorledes det fungerer nå, og hva man egentlig trenger av kompetanse inn i vervene som skal velges. Så er det veldig enkelt å si at hvis folk tar gjenvalg, så «åhhh så bra», da slipper vi å gjøre noe mer. Og den tendensen der tror jeg er med på å stigmatisere, de der proppene i maskineriet, de liker å sitte der de sitter. Også er det egentlig folk som motarbeider utvikling. Så tør man ikke, man skal være grei og ditt og datt. Den siden av det uprofesjonelle er det synd at vi har, og jeg tror vi må bli kvitt det».*

Det er valgkomiteene som blir valgt etter innstilling fra det enkelte styret, i forbindelse med det enkelte organisasjonsledds årsmøte/ting, som innstiller kandidater til tillitsverv som skal velges på årsmøter/ting. Valgkomiteene i det enkelte særforbund og den enkelte idrettskrets spiller altså en viktig rolle. Valgkomiteenes rolle har i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, blitt problematisert. I NIFs årsrapport fra 2021 vises det til at NIF i perioden har arbeidet konsentrert for at særforbund og idrettskretser skal tallfeste mål for kjønnsbalanse i eget planverk. I tillegg rapporterer NIF om at de også har rettet mer oppmerksomhet mot valgkomiteens arbeid, der det blant annet er utviklet et e-læringskurs for valgkomiteer som omtaler temaet (NIF, 2022b). Det har også under tiden jeg har gjennomført feltarbeid, blitt gjort endringer i valgkomiteenes instruks, der kjønn har blitt gjort til et spesifikt tema. Det som derimot ikke problematiseres, er at valgkomiteene innstilles av det sittende styret i særforbund eller krets og velges av det enkelte særforbunds eller idrettskrets årsmøte/ting. De som innstilles og velges til valgkomitéarbeid, er gjerne tidligere styremedlemmer eller presidenter eller idrettskretsledere, som gjennom et verv i valgkomiteen får en slags påskjønnelse for sin innsats. På denne måten blir det en viss grad av reproduksjon av menneskelige ressurser. Noe som også kan bidra til at fornyet tenkning uteblir, som ovennevnte informant er opptatt av. En informant presenterer i intervjuet et forslag til en valgordning han mener vil kunne bidra til å sikre god nok kompetanse i styrene:

Politisk valgt leder (mann): *«Man må gjøre noe med valgordningen, sånn at du har en viss sjanse til å sette sammen et styre som har basisforutsetningene for å jobbe sammen. Det tror jeg ingen har klart så langt med den ordningen vi har nå. Jeg hadde en viss styring på det, og da fikk du folk som passet sammen og som hadde lyst til å brette ermene opp sammen. Og synes det var stas å ha fest sammen. Mer fres på julebordene der, ikke mer fyll, men mer stas».*

«Å gjøre noe med valgordningen» vil være å undergrave idrettsorganisasjonens eksistensgrunnlag. NIF er en frivillig, partipolitisk nøytral og uavhengig organisasjon. I motsetning til å «velge» sitt eget styre, som sannsynlig også ville kunne ha blitt katastrofalt for kjønnsbalansen, påpeker Skaset (2007) at det å utvikle en konstruktiv kultur i styret, er avgjørende. Skaset peker på at styrekultur under visse betingelser kan utvikles over tid, og at dette kan virke positivt på styrets evne til samhandling. I og med at det gjerne er relativt store utskiftninger i styrene og i noen sammenhenger også på presidentnivå, kan dette likevel være utfordrende å få til. Som en politisk valgt leder uttrykker det, er han derfor ikke kirurgisk opptatt av å skille mellom idrettspolitikk og administrative roller.

Politisk valgt leder (mann): *«Det er så mye utskifting på presidentnivå, og på generalsekretærnivå, man må stadig starte på nytt. Det å gi for mye makt til presidenter er ikke så lurt. For det er så mye endring, og man er avhengig av ressurser som har en annen jobb, hvor det er begrenset med tid du kan bruke på vervet. Men i idretten løftes presidentene frem i mye større grad enn du løfter frem styreledere i næringslivet. Jeg sier ofte at det er viktig at administrasjonen har stort handlingsrom. Jeg er ikke kirurgisk opptatt av forskjell mellom idrettspolitikk og administrative roller».*

I mastergraden om turnover blant generalsekretærer i norsk idrett poengterer Hanssen (2021) at det er behov for at samspillet mellom generalsekretær og president forsterkes. Bakgrunnen for forslaget er at det i tingperioden 2015 – 2019 var 52 prosent generalsekretærer som sluttet i sine stillinger. For å sikre kontinuitet i det administrative ledd, som i noen sammenhenger vil være avgjørende for at det enkelte organisasjonsledd skal lykkes, er det mange grep som kan tas. Hanssen (2021) peker også på at det her vil være nødvendig med en sterkere involvering fra NIF sin side. Videre anbefaler Hanssen at det bør etableres et opplærings- og utviklingsprogram for generalsekretærer og presidenter, samt potensielle generalsekretærer og presidenter. Hanstad (2019) peker på sine side på at presidenter, idrettskretsledere og styremedlemmer kommer og går. Å sikre gode samarbeidsrelasjoner vil derfor kreve kontinuerlig oppmerksomhet. Tiden generalsekretæren bruker på «sitt» styre, er også et tema som blir tatt opp i intervjuene med topplederne. Som en president beskriver, forsøker han å være bevisst på hvor mye og hvor ofte han involverer seg med administrasjonen:

Politisk valgt leder (mann): *«Vi må få de til å tenke at de ikke er presidenter 24-7. Det er derfor jeg sier at jeg er på kontoret på tirsdager. Kunne man gjøre noe sånt, ordninger sånn at de som skal ha kontakt gjør det på et bestemt tidspunkt på døgnet, hvis du klarer å realisere det da [...] Det vi jobber mye med, er å sette mer av arbeidet direkte til administrasjonen. At de har mandat til å gjennomføre utfra mandat. Man skal jo ikke drive daglig drift når man har forbundsstyremøter».*

At over 50 prosent av generalsekretærene av ulike årsaker sluttet i tingperioden 2015 – 2019, viser at rollen som administrativ toppleder er utfordrende av flere grunner. Hanssen (2021) peker i sin masteroppgave på at det er en større sjanse for at de kvinnelige generalsekretærene gir seg tidligere enn sine mannlige kollegaer. Dette begrunner Hanssen med at det kun er et fåtall kvinnelige generalsekretærer som forblir i en slik topplederposisjon over mange år. Menn holder altså ut på en annen måte enn kvinner. En studie fra tysk idrett har vist at de få kvinnelige lederne som «holder ut», «... have adapted to this environment and have developed a behaviour and methods similar to those of their male colleagues» (Pfister & Radtke, 2006, s. 135). De kvinnene som slutter, slutter ifølge Pfister og Radke (2006) av andre grunner enn menn. «Male drop outs were more likely the losers of power struggle whereas women refused to participate in this game» (Pfister & Radtke, 2006, s. 133). I tillegg påpeker påpeker Pfister og Radke (2006) at mange av de mannlige lederne opplevde maktkamper og konflikter som en del av en normal, mens maktkamper og konflikter for kvinnene hadde negative konnotasjoner. Som vi har sett, preges den idrettsorganisatoriske hverdagen ikke bare av konflikter mellom de ulike organisasjonsleddene; det preger også til en viss grad «lederteamet» som har det øverste ansvaret i det enkelte organisasjonsledd. Dette er utfordringer ledere (både administrativ ansatte og politisk valgte ledere) finner ulike løsninger på for å stå i. For mange handler det om å etablere en tydelig rolleavklaring, der styret legger strategi og gjør vedtak, mens administrasjonen iverksetter og gjennomfører prosesser. Likevel kommer man ikke utenom at dette ikke alltid er så enkelt å få til i praksis. Forholdet mellom styret (ved presidenten eller idrettskretsleder) og administrasjonen (generalsekretær eller administrativ leder i idrettskretsen) kan være en kime til konflikt. Enjolras og Waldahl (2009) peker også på, på lik linje med Gammelsæter (2016), at dette skyldes at maktforholdet lett kan snus på hodet, ved at den administrative lederen legger premissene og føringene for hva «styreleder» og styret skal mene. Makt, i dette tilfellet «byråkratiets makt» versus idrettsdemokratiets makt, kan nærmest se ut til å representere en gordisk knute, som opprettholdes av et spenningsforhold mellom demokratiske krav på den ene siden og effektivitetskrav på den andre siden (Enjolras & Waldahl, 2009). Et spenningsforhold det er vanskelig å komme utenom, så lenge idretten opererer i et hybrid landskap med et utall av interessenter, samtidig som det er frivilligheten som har det overordnede ansvaret. At konflikter som dette og andre typer utfordringer i noen grad underkommuniseres, kommer tydelig frem i intervjuene. Noe jeg vil gå nærmere inn på i neste avsnitt.

6.2 Dogmer, religiøs underkastelse og (indre) trossamfunn

Som vi har sett, står idrettsorganisasjonen overfor en rekke dilemmaer. Disse kommer til uttrykk gjennom interne maktkamper mellom NIF og underliggende organisasjonsledd, mellom særforbund og idrettskretser, mellom små-, mellomstore- og store særforbund, og til dels også mellom de administrative topplederne og de politisk valgte topplederne. Til tross for dette er det særlig ett narrativ om idrettsorganisasjonen som går igjen i intervjuene, et narrativ som langt på vei står i kontrast til det den enkelte toppleder har fortalt om den idrettsorganisatoriske hverdagen:

Administrativ leder (mann): *«Som generalsekretær har jeg følt at det har vært en meningsfull jobb, gjennom at du jobber med noe som er større enn deg selv, noe som engasjerer mange mennesker. Det er først og fremst det å legge til rette for gode rammebetingelser, så det har vært meningsfylt. Gjennom at du føler at du bidrar til mange mennesker sin fritid og aktivitetsliv, som store deler av Norges befolkning er engasjert i. Det har gjort at jeg har kunnet jobbet mye og stått i mye, både positivt og negative faser og konflikter. Men det å ha troen på at det vi jobber med, har vært selvfølgelig, en viktig drivkraft. Altså troen på det å bygge idretten og få satt gode rammebetingelser og gjøre det til en viktig samfunnsaktør, det har vært viktig del av min jobb».*

Idrett blir gjennomgående beskrevet, både av staten, næringslivsaktører og lederne selv, som et gode for individ og samfunn. På et overordnet nivå kan idrettsorganisasjonen nærmest sies å ha en opphøyet status, fordi den på så mange områder bidrar til å skape sunne liv og sunne felleskap. Flere vektlegger at deres engasjement for idretten handler om å være engasjert i noe eller jobbe for noe, som er større enn dem selv:

Administrativ leder (kvinne): *«Den rollen som idretten har i samfunnet, har jeg tenkt både med aktiviteter for barn og inkludering, økonomiske barrierer, alle de samfunns ... bærekraft og anlegg. Det at man skal ha aktivitet i nærmiljøet, og være med å påvirke og hjelpe rundt det, det motiverer meg veldig».*

Narrativet om «å tjene det gode» støttes også opp av norske – og i noen sammenhenger internasjonale medier. I en artikkel publisert under OL i Beijing finner vi følgende overskrift i The New York Times: «It's Norway's Games Again. What's the Secret?». I artikkelen bygges det opp en form for mystikk omkring hvordan en nasjon på omkring fem millioner mennesker, utfører en triumf over resten av verden hvert fjerde år. Her vises det også tilbake til tidligere OL, blant annet Pyeongchang Games, der Norge tok 39 medaljer. I artikkelen beskrives også «den norske metoden». Her nevnes idrettens barnerettigheter «... which guarantees and encourages every child in the country access to high-quality opportunities in athletics, with a focus on participation and socialization rather than hard-core competition».

Vi blir videre fortalt at en prioritering i Norge er å bygge en kultur for «health and regular exercise», og at nordmenns konkurransefortrinn, stammer fra denne kulturen. «Youngsters who do not exhibit special talent stay involved, and some of them bloom as teenagers, long after children in more competition-driven countries might have moved on to the chello» (Futterman, 2022). I et intervju med toppidrettsjef Tore Øvrebø i VG kan vi lese at Norges mål i forbindelse med OL i Beijing var å ta 32 medaljer. Resultatet ble 37 medaljer. En ellers kritisk presse tar også av med overskrifter som «Gullfest for Norge: Ny rekord for vinter - OL» og «209 dager – 20 gull: Nå er Norge verdens beste olympiske nasjon» (Overvik, 2022; Strømshoved et al., 2022). Mange av lederne jeg har intervjuet, vektlegger idrettens betydning for samfunn og individ når de snakker om sitt engasjement for idretten. Gammelsæter (2016) har stilt spørsmål ved om idrettsorganisasjonen kollektivt har utviklet eller arvet «... en institusjonell logikk der det de gjør, er godt og nødvendig. Ifølge denne logikken fortjener eliten belønning. Foruten dem hadde ikke idretten blitt så stor» (Gammelsæter, 2016, s. 262). At det i en slik kontekst kan være vanskelig å være en «kritisk røst» er noe flere toppledere kommer inn på i intervjuene. Det virker som om flere av lederne står i et slags dilemma. På den ene siden har de forpliktet seg til å gjenfortelle et narrativ, på den andre siden har de også et behov for å markere en form for dissens til dette narrative:

Administrativ leder (mann): «*Idretten har en tendens til å moralisere så veldig, vi skal være så forbanna ... for å bruke ordet da, hvite eller rette, ikke skal vi drikke alkohol, ikke skal vi fly på feil flysete. Det er helt upraktisk. Så er det propagandaaktig, vi skal springe rundt med MOT på ryggen, da. Så skal vi feire med øl etterpå, når kampen er over. Og det krasjer med praksis. Jeg mener alt handler om holdning og handling, det handler ikke om snakking, vi må snakke mindre og utvikle holdninger og handle mer.*»

Ifølge Colyer (2000) har organisasjoner et unikt sett av «... values and beliefs that undergird the success or survival of the firm, and which organization members accept, adopt, and act upon while carrying out their work» (Colyer, 2000, s. 155). «Idrettsglede for alle» er organisasjonens visjon, en visjon som skal gi retning som alle involverte skal føle en forpliktelse til. Ifølge Broch & Skille (2019) er «Idrett for alle» et aktivt mål som brukes for å legitimere organisasjonens eksistens. Ifølge Steen-Johnsen og Hanstad (2008) er det spesielle ved dette at idrettsorganisasjonen henter sin legitimitet ved å presentere seg som medlemsbasert, brobyggende og inkluderende. Dette rimer ifølge Steen-Johnsen og Hanstad «... dårlig med at de som driver på grunnplanet, knapt vet hva som foregår i NIFs øverste besluttede organer, og at det på sikt kan svekke organisasjonens troverdighet» (Steen-Johnsen & Hanstad, 2008, s. 96). Det kan likevel se ut til at dette narrative har blitt

dominant. Som noen påpeker, står dette i noen grad i kontrast til det som skjer i praksis. En informant peker på at det kan oppleves som at det i organisasjonen har utviklet seg et slags «indre trossamfunn» med krav om «religiøs underkastelse», der man må bekjenne sin støtte til et narrativ uavhengig av om man er enig i dette narrative eller ikke:

Politisk valgt leder (mann): *«Et ord jeg glemte å bruke. Det gir en art forståelse av fenomenet idrett. Ordet er «bekjennelse». For å bli en del av det indre (tros-) samfunn, må du, uten forbehold, vise at du er tro mot dogmene, de påståtte godene idretten mener å tilføre individ og samfunn. Jeg ble aldri troende, og levde alle år i randsonen, i en slags allianse med offentligheten».*

Sitatet over er hentet fra en sms-kommunikasjon jeg hadde med en toppleder rett etter at jeg hadde gjennomført et to timer langt intervju med han. Han hadde noe han ville legge til. *Dogmer, religiøs underkastelse og (indre) trossamfunn* er begreper informanten bruker for å beskrive sine erfaringer fra den idrettsorganisatoriske hverdagen. Idretten er ifølge (Enjolras & Waldahl, 2009) i sitt vesen monolittisk. Det vil si at det ikke finnes noe system for å organisere alternative synsmåter eller fremme interesser som bryter med det som «systemet» målbærer (Enjolras & Waldahl, 2009, s. 11). Av ovennevnte sitater kan det også se ut til at idrettsorganisasjonen målbærer en form for monoteisme, der dyrkelse av «det eneste sanne» har institusjonalisert seg. I forbindelse med større møter jeg observerte, kom dette særlig til uttrykk gjennom hvordan idrettsorganisasjonen i ulike sammenhenger presenterer seg selv. Gjerne åpner enkelte av disse møtene, slik som Ledermøter og Idrettsting, med at det blir vist film på storskjerm i de store møtelokalene, møtene foregår i. Filmene er rørende og på sett og vis også storslagne. Et mangfold av idrettsaktivitet blir vist frem. Filmene inkluderer «alle», eksempelvis idrettsutøvere med nedsatt funksjonsevne eller downs syndrom, men også utøvere eller frivillige med annen etnisk bakgrunn, barn, ungdom og voksne. Store idrettsprestasjoner er også inkludert. I tillegg målbærer filmene stemmene til enkeltindivider, der ledere eller frivillige uttaler seg om hva idretten har gitt dem. Som observatør opplever jeg å bli «sugd inn i» en slags fortelling om idrettens uovervinnelige posisjon. Det hele fremstår harmonisk, lekent og svært inkluderende. Knoppers (2015) hevder at vi har liten kjennskap til hvordan diskurser om idrett og idrettsorganisasjoner informerer den måten idrettsledelse gjøres og defineres:

Being a leader in a sport organization may mean taking on values embedded in popular discourses about sport and about corporate life. The constructions of these values inform how problems are defined, which questions are asked about leadership

and how theories about managers and management are constructed» (Knoppers, 2015, s. 498).

Flere av informantene peker i intervjuene på at det kan være vanskelig å «si ifra» og få diskutert forhold som er mer problematiske.

Politisk valgt leder (kvinne): «*Det er en gjennomgående holdning om at vi ikke orker å diskutere noe vi ikke får gjort noe med. Og det er ofte de organisasjonsmessige spørsmålene. Hvis man løfter dem, så oppleves man som negativ eller for kritisk eller for bakstreversk eller noe. Så organisasjonen må øve seg på å holde gående en god debatt uten at en ramler i rett og galt og i gamle skyttergraver*».

Dilemmaene idrettsorganisasjonen står overfor, er som vi har sett i dette kapitlet, en sentral del av den idrettsorganisasjonens hverdagen. Hvordan disse håndteres, kan likevel mer minne om en form for autoritarisme som ifølge Collinson og Hearn (1994) innebærer en «... intolerance of dissent or difference, a rejection of dialogue and debate and a preference» (1994, s. 13). Ifølge en av informantene henger dette, at man ikke får tatt de store diskusjonene, sammen med at man «... utad skal fremstå som én og samlet».

Politisk valgt leder (mann): «*Jeg tror man er veldig redd for at man utad ikke skal fremstå som én og samlet. Så man er livredd for å løfte frem diskusjoner som kan synliggjøre uenighet. Idretten skal stå samlet sier man jo, men hva er idretten? Det er alt og ingenting. Idretten brukes om de 1,8 millionene nordmenn som er medlem av idretten. Det legger veldig fort lokk på diskusjoner. Man skal løse ting internt. Du blir oppfostret til å høre at det illojalt å utfordre. Det er det jo ikke. Det er jo det som fører til utvikling, bare du gjør det på riktig måte. Det å gå ut å si at utøverkomiteen har gjort en lettvent behandling, det er å være illojal i norsk idrett. Det å forsøke å belyse det og jeg tror folk utenfor idretten har godt av å få innblikk i det som diskuteres*».

Maier (1997) fremholder at organisasjoner som preges av et maskulint organisasjonsetos, gjerne kjennetegnes av et ønske om å unngå forstyrrelser og å opprettholde universelle standarder. Dette i motsetning til organisasjoner som preges av en androgyn etos, der forskjeller verdsettes og oppmuntres. Narrativet topplederne gjenforteller kan i noen grad synes å handle om å unngå forstyrrelser. En informant knytter dette til den suksessen idrettsorganisasjonen har og har hatt:

Politisk valgt leder (mann): «*Det handler på den ene siden om at det stort sett, siden 1946 og frem til i dag har fungert greit, så hvorfor gjøre det på en annen måte? Men da tenker jeg at en del glemmer konteksten, hvorfor skal vi endre på noe så lenge det fungerer i dag. Jo, det handler om verden på utsiden i dag, og kanskje først og fremst i morgen og fremover. Så skal vi henge med i verden, så må vi faktisk ligge et lite hode foran oss og for å møte morgendagens utfordringer. Ikke ha de gode svarene på*

gårsdagens utfordringer. Og det tror jeg nok har bodd litt i idretten. Dette har fungert, vi har fått verdensmestere og den norske barneidrettsmodellen og alt dette, det er jo suksesshistorier. Som vi har fått til ved å gjøre det på samme måten som før».

Basert på det informantene forteller kan det synes som at hverdagen i idrettsorganisasjonen bærer preg av at meningsforskjeller kan være problematiske. Ifølge Acker (2006) deler en suksessfull organisasjon og bilde av en suksessfull leder mange av de samme karakteristikkene, slik som styrke, aggressivitet og konkurransedyktighet. Slike organisasjoner kan ifølge Crevani og Hallin (2017) utvikle organisasjonskulturer som mer reflekterer en form for narsissisme, som vil kunne ha utfordringer med å «ta inn» andre eksterne «bilder», som ikke er like flatterende. Det sterke fokuset på å skulle «måtte» gjenfortelle et narrativ om styrke og suksess og at man er satt til «å tjene det gode», kan se ut til å være utfordrende for flere av lederne jeg har snakket med. Ifølge Crevani og Hallin (2017) kan narrativer som fremstiller organisasjoner på denne måten, like gjerne handle om en form for angst, der ansatte eller ledere på ulike måter kjenner på redsel for å fremstille organisasjonen på alternative måter. Maier (1997) peker på at det for organisasjoner å fremstå «... tough and in control», uansett virkelighet, er en sentral del av et maskulint organisasjonsetos. Som vi også skal se i kapittel 7, har organisasjonen i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, blitt utsatt for en langt mer kritisk presse, og også en mer kritisk stat. Metanarrativet om at idrett bidrar positivt til fysisk- og psykisk helse, at idrett gjør oss sterkere, sunnere, gladere og mer konkurransedyktig, har blitt utfordret (Giulianotti, 2016). Oppslag knyttet til doping, spiseforstyrrelser, rasisme, homofobi og manglende likestilling mellom jenter og gutter, kvinner og menn i idretten, har preget nyhetsbildet. I tillegg er norsk deltagelse i OL i Beijing og det som for det norske herrelandslaget i fotball var et mulig VM i Qatar kjente saker for dem som har fulgt med i den norske mediebildet. Negative beskrivelser av idrett og idrettsorganisasjonen ser likevel ikke ut til å ha endret den enkelte topleders engasjement og motivasjon for å bli værende i sine lederroller i organisasjonen. Snarere kan det se ut til at topledere i organisasjonen bidrar til å opprettholde et narrativ, som gjør det vanskelig å snakke om «*elefanten i rommet*», som en informant uttrykker seg. Å unngå forstyrrelser og å opprettholde universelle standarder (Maier, 1997) kan på flere måter synes å bli viktigere enn å skape rom for meningsforskjeller og debatt.

6.3 Tilfeldighetens spill - pandemi, nedstengning og utstrakt samarbeid

At idrettsorganisasjonen ikke opptrer i et vakuum, kom tydelig frem under Covid-19-pandemien, et tema som naturlig nok åpnbarte seg i mine samtaler med topplederne. Et interessant vendepunkt i intervjuene jeg gjennomførte var hvordan flere av topplederne beskrev pandemien som avgjørende for et bedre samarbeidsklima og en mer kollektivistisk tenkning intern i organisasjonen. Da intervjuene ble foretatt våren 2020, befant Norge og verden seg midt i en pandemi. Det var helt åpenbart at dette preget topplederne jeg snakket med. Uten å gjøre pandemien til et poeng i seg, beskriver jeg likevel noen av opplevelsene topplederne delte med meg. Det interessante er at flere her uttrykte at organisasjonen hadde blitt mer samlet mens pandemien pågikk. Konfliktlinjene som flere beskrev som presserende og problematiske, kan synes å ha blitt dempet av en ytre trussel og bidratt til mer ro, ifølge flere av informantene:

Administrativ leder (mann): *«Det ville vært rart om vi ikke kjempet for våre egne ting. Jeg står til ansvar for x idrett, og i en del sammenhenger må vi jobbe med det vi mener er best for oss, vi kan ikke alltid tenke på alle andre idretter. Det er klart vi kan stå sammen om mye mer, og det er noe man må dra opp til toppen. Jeg opplever jo da, i corona, at måten vi snakker sammen med flere særforbund, er annerledes enn det var før. Mye mer deling, x forbund som ringer oss og x forbund som vil sparre med oss. Det har vi aldri gjort før. Nå skjønner vi at vi er i samme båt, så det tror jeg kan føre til en del bedre samarbeidsformer. Alternativet er å bygge opp alt sammen på nytt. Det ville vært en drøm, men det er ikke realistisk å få til nå».*

Også flere politisk valgte ledere setter ord på det samme:

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg opplever at vi ikke har de samme kampene internt som vi hadde. Corona har ført oss tettere sammen hvor det er jobbet godt på tvers av idrettene, og hvor vi som en del av de store, har følt det enda mer. De store har stått veldig samlet og stått godt sammen med idrettsforbundet. Om de minste føler det samme, er jeg usikker på. Jeg tror mange ikke gjør det. For de har ikke blitt involvert på samme måten. Men jeg opplever et annet klima, jeg gjør det».*

Tilsvarende påpeker også en av de kvinnelige ekspertinformantene:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Corona-krisen, det er jo egentlig etterpå når vi har vært gjennom dette, at veldig mange kommer til å se seg tilbake og tenke at det var bra for organisasjonen, fordi den har blitt veldig samlet, står veldig godt sammen og alle har blitt truffet av det samme, så for meg så opplever jeg at denne organisasjonen har som organisasjon kommet styrket ut av det».*

Konsekvensene av pandemien, både for mennesker, for virksomheter og for ulike samfunnsinstitusjoner, er kjent. Økonomiske utfordringer, nedgang i livskvalitet, fraflytning fra sentrale strøk, en foreløpig økning i fruktbarhet, mindre bilkjøring, nedgang i klimautslipp og nedgang i sysselsetting, er noen konsekvenser som kan nevnes. Pandemien har også hatt

konsekvenser for idretten. På tross av at man da ikke kjente hele bildet, la den foregående regjeringen frem en idrettsstrategi som hadde til formål å bistå idretten med å gjenoppta ordinær aktivitet. Dette på bakgrunn av at NIF i juni 2021 la fram foreløpige medlemskaps- og aktivitetstall for 2020, som viste en betydelig nedgang i antall aktive. For topplederne kan det derimot se ut til at tiden Norge var nedstengt, ikke bare var av et onde. Som flere uttrykker, ble det etter hvert, ettersom idretten fikk på plass ulike ordninger og kjøreregler, både mer tid og rom i hverdagen:

Politisk valgt leder (mann): *«Det har faktisk gått veldig bra. Jeg synes det har vært enormt med Teams-møter, både i mitt private virke og i x styre og idrettens virke. Og på den internasjonale arenaen, så funker Teams veldig bra. Så har jeg fått mer tid til venner hjemme og små treff, jeg synes det har vært en fantastisk tid. Ja, så får vi se hvordan fremtiden blir og om den reisetrangen som har vært, kanskje opphører litt da. Jeg vet ikke».*

Tid spart på grunn av mindre reiseaktivitet er et av temaene som går igjen:

Politisk valgt leder (mann): *«Når du sier ja til et verv, så sier du at du er villig til å sette av tid til den organisasjonen eller valgkomiteen. At du er villig til å sette av nødvendig tid til å gjøre den jobben som er påkrevd. Nødvendig tid kan være det du sier ja til og det du er med på, selve styreverret er en selvfølgelighet. Så, for eksempel i går hadde vi et møte om doping. Det må du være med på. Så er det Ledermøte på fredag, det må du være med på. Så har jeg sagt ja til å være med på en del andre ting. Sånn her kan hver helg gå, for å si det sånn. Derfor har corona vært dødseffektivt, for ja, du er med på idrettskrets-ting i x krets over Teams, sant supereffektive fire timer på en kveld. Fremfor å sette seg i en bli å kjøre frem og tilbake. Men det måtte jeg ha gjort hvis det ikke var corona».*

Muligheten for å møtes på Teams og andre digitale plattformer har åpenbart gjort hverdagen enklere for flere. Noe som i flere sammenhenger blir tatt opp i intervjuene med topplederne. Noen knytter også dette til at det har skjedd en modernisering og en effektivisering i måten man jobber på:

Politisk valgt leder (mann): *«Den her moderniseringsdebatten var jo innledningsvis en greie der alle mente vi måtte bli mer effektive og moderne. Et av punktene var jo IT- utviklingen vår. Det synes jeg er veldig bra. Og det viser spesielt etter corona at det var veldig bra vi hadde startet noe. For vi har fått en eksplosjon på effektivitet ved å jobbe slik vi gjør».*

En annen reflekterer over noen større strømninger som en konsekvens av pandemien:

Administrativ leder (mann): *«Hele den digitaliseringen som har skjedd, det sier jo ekspertene at ikke ville skjedd, at det kanskje ville ta fem år og ikke et halvt år. Ikke bare hjemmekontor, men hvordan man organiserer møter, reisevirksomhet. Livet går sin gang likevel, uten at du trenger å reise på et fly for en times møte i Bergen».*

Andre igjen snakker om at pandemien har bidratt til en Teams-revolusjon, mens også at pandemien har satt begrensninger for muligheten til å bygge relasjoner og nettverk:

Politisk valgt leder (mann): «Det har jo kommet en Teams-revolusjon, da, som på sett og vis er bra, sånn tidsmessig. Det er det sikkert i alle bransjer, en endring på hvordan folk møtes. Det er jo mer effektivt. Man går glipp av den relasjonsbyggingen, som ikke blir så bra. Så vi får se, om det blir en blanding fremover. Det kan være riktig. Jeg ser at mange sliter med tidsbruken, både i styret og meg selv. Det er krevende og det er sjeldent vi alle er på møtene, og sånn er det jo».

Mer tid hjemme og mer tid til «kona» er også et tema som går igjen:

Politisk valgt leder (mann): «For vårt tilfelle da, jeg møtte x da jeg spilte fotball for x og var dommer og var med som utvikler, så da vi møttes, var det stor aktivitet på meg. Og det har det vært hele veien, vi snakket spesielt om det nå i corona, vi har ikke vært så mye sammen siden vi ble kjærester».

Det er flere forhold de ulike lederne kommer inn på når de snakker om den spesielle tiden de sto i da flesteparten av intervjuene ble foretatt. Selv hadde jeg ikke inkludert spørsmål om hvordan de opplevde pandemien. I og med at situasjonen sto i så klar kontrast til tiden forut for pandemien, fant jeg dette interessant. Det som blir beskrevet, er mindre stress, mindre press og krav, mindre reisevirksomhet, mer samarbeid på tvers mellom de ulike organisasjonsleddene og nye måter å organisere arbeidet på. Mulige konsekvenser av en slik dreining i måter å arbeide på, for den enkelte topleders hverdag, vil jeg komme tilbake til i kapittel 7.

6.4 Oppsummerende kommentarer

Gammelsæter (2016) hevder at logikken innenfor idrett som institusjon er knyttet til meningen med å drive idrett eller arbeide med idrett. Basert på det informantene forteller kan det se ut som at denne logikken må tillegges noen nyanser. Som vi har sett i dette kapitlet, gjør topledere sitt arbeid som topledere i et type spenningsfelt, som langt på vei har røtter tilbake til da NIF ble stiftet i 1946, men også forut for dette. Toplederens tid går langt på vei med til å opprettholde en form for tilstand som bidrar til at organisasjonen forblir i gamle konflikter, uenigheter og stridigheter. Dypest sett handler dette ifølge Skaset (2011) om et ønske om innflytelse knyttet til policyutforming, budsjettarbeid, prioriteringer av arbeidsmål, fordeling av offentlige midler, kontakt med offentlige myndigheter og opptreden i det offentlige rom. Jeg har synliggjort at dette, det topledere «gjør», deres praksiser og aktivitet, også må forstås i lys av at en maskulin kjønnet styringslogikk har institusjonalisert seg. Dette kommer til uttrykk ved at organisatoriske prosesser, prosedyrer og standardiserte

interaksjonssekvenser preges av *separasjon, konflikt og konkurranse*. Min analyse har med andre ord gjort de mer implisitte og ubestridte normene for organisasjonslivet synlige og problematisk. Som jeg ved flere anledninger har påpekt forstår jeg ikke maskulinitet som en attributt ved individet, men som en objektiverende styringslogikk som former arbeid, identiteter, virkelighetsoppfatninger, sosial interaksjon og institusjonelle praksiser (formelle og uformelle), som virker standardiserende på toppledere, deres forestillinger og praksiser. Det er ikke snakk om en bestemt form for maskulinitet (hegemonisk maskulinitet) eller ulike former for maskuliniteter eller hegemoniske maskuliniteter, men slik jeg tolker det et slags «spillets gang», som både kvinnelige og mannlige toppledere, gjennom aktiviteter og praksiser bidrar til å opprettholde. Gjennom å delta i «rutinemessige» prosesser og prosedyrer, praksiser og aktiviteter tar toppledere på denne måten del i en sosial orden som bidrar til å opprettholde en maskulin kjønnet styringslogikk. Sett i lys av at idrettsorganisasjonen har et ansvar for å målbære samfunnskulturelle verdier, bidra til fellesskapsdannelse, ha et folkehelseperspektiv og stimulere til sivilsamfunnsaktiviteter (Næss, 2019), men også sett i lys av idrettsorganisasjonens mål om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», er dette en utfordring. Å gjøre «... large-scale organizations more democratic and more supportive of human goals has been an aim of feminist organization studies» (Grosser & Moon, 2019, s. 323). Skal idrettsorganisasjonen leve opp til sin ambisjon om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse» er det helt avgjørende at organisasjonen og dens toppledere begynner å stille spørsmål ved hva det vil si å leve opp til en maskulin standard, og med det utforske andre rasjonaliteter som kan bli førende for idrettsorganisasjonens arbeid. Som vi skal se i det neste og siste analysekapittelet er dette forholdet organisasjonen har blitt utfordret på i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid. Hvilke andre styringslogikker enn idrettsorganisasjonens egne logikker som veves inn i toppledernes erfaringer, er temaet for det neste og siste analysekapittelet. Her skal vi strekke oss ut av det lokale, for å se nærmere på det mange av informantene indirekte har beskrevet, andre relasjoner som former deres erfaringer, virkelighetsoppfatninger og praksiser. Før jeg går inn i dette, ser jeg først nærmere på hvordan idrettsorganisasjonen har forholdt seg til og forsøkt å tilnærme seg utfordringen mannsdominansen i toppledersjiktet i organisasjonen utgjør.

Kapittel 7: Å skape en «idrettsorganisasjon i verdensklasse»

I tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, har det blitt tatt en rekke initiativ og igangsatt en rekke nye tiltak for å sikre et mindre mannsdominert toppledersjikt i idrettsorganisasjonen. Det er i all hovedsak NIF som har gått i front for disse initiativene. I dette kapitlet søker jeg derfor å undersøke potensialet for endring som følger av initiativene som er tatt, men også å utforske hvordan den enkelte toppleder forholder seg til disse initiativene. Som tidligere beskrevet har NIF i tiden jeg har gjennomført mitt feltarbeid, formulert det vi kan omtale som en ny visjon. Visjonen er ikke formelt vedtatt av Idrettstinget, men preger likevel mange av den nåværende idrettspresidentens taler, og som vi også skal se, ulike dokumenter og rapporter produsert av NIF. Jeg ser derfor på tekst, det vil si talt og skrevet tekst, som en helt avgjørende kilde til å forstå hvordan NIF nå forsøker å lede organisasjonen i retning av å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse». Som vi skal se, er NIFs nye visjon ikke formulert i et vakuum. Staten, markedet og media har hatt en finger med i spillet. Det er med andre ord også andre styringslogikker som former den enkelte toppleders hverdag. Som vi så i kapittel 5, er det en forutsetning at den «optimale topplederen» har anledning til å vie store deler av døgnet timer til lederansvaret hun/han har påtatt seg, at hun/han både har anledning og er villig til å imøtegå et krav om hyppig reise- og møtevirksomhet, i tillegg til å tåle høy arbeidsbelastning. I dette kapitlet viser jeg at oppgavene som følger av å skulle bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», forutsetter at toppledere i organisasjonen kan leve opp til forestillingene og forventningene som knytter seg til den «optimale topplederen». Basert på det informantene forteller krever det å skulle bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», det vil si en mer sosialt bærekraftig, likestilt og mangfoldig organisasjon, mer av den enkelte toppleder. Oppgavene blir flere, kompleksiteten større og arbeidsdagene lengre. Gode intensjoner til tross peker jeg på at idrettsorganisasjonens nye ambisjon paradoksalt nok forsterker den enkelte toppleders behov for et bakkemannskap hjemme. Den nye visjonen stiller derfor organisasjonen overfor nye dilemmaer.

Jeg starter i dette kapitlet under punkt 7.1, med å se nærmere på det som kan se ut til å ha vært en organisatorisk oppvåkning, i årene jeg har fulgt idrettsorganisasjonen. NIFs moderniseringsprosjekt kan synes å ha vært startskuddet for denne oppvåkningen⁶⁹. Som jeg vil peke på kan moderniseringsprosjektet også leses som et ønske om å svare ut noen av

⁶⁹ Prosjektet (som nå omtales som en prosess) har hatt som et av sine formål å sikre en mer enhetlig styring av idretten, men også å sikre en mer effektiv organisering av idretten ([Bakgrunn \(idrettsforbundet.no\)](http://Bakgrunn(idrettsforbundet.no))).

utfordringene organisasjonen står i, beskrevet i kapittel 5 og 6. Under punkt 7.2 går jeg dypere inn i hvordan idrettsorganisasjonen i samme tidsperiode har forholdt seg til den faktiske mannsdominansen i toppledersjiktet i organisasjonen, men også hvordan organisasjonen har forholdt seg til et krav om å skulle løse et bredere spekter av det jeg beskriver som andre sosialpolitiske oppgaver. Under punkt 7.3 setter jeg det jeg har valgt å omtale som en organisatorisk oppvåkning, i sammenheng med idrettens ytre miljø, eller det vi også kan omtale som idrettsorganisasjonens interesser. Med utgangspunkt i tidligere forskning diskuterer jeg her hvordan samspillet mellom idrettsorganisasjonen og organisasjonens interesser har bidratt til at organisasjonen har satt kjønnsbalanse og likestilling høyere på agendaen. Først ser jeg nærmere på den innflytelsen det er mulig å hevde at staten har hatt (7.3.1), for deretter å se nærmere på hvilken innflytelse markedet har hatt (7.3.2). Til slutt under punkt 7.3.3 tar jeg for meg mediens rolle og hvordan mediene i årene jeg har gjort mitt feltarbeid, kan synes å ha påvirket organisasjonen og dens toppledere til å sette mannsdominansen i toppledersjiktet høyere på agendaen. Under punkt 7.4 viser jeg hvordan ulike dokumenter og institusjonelle tekster nå rammer inn idrettsorganisasjonens arbeid, for å bli det enkelte omtaler som en mer «rettvendt» organisasjon, for så å oppsummere dette kapittelet under punkt 7.5.

7.1 Interne oppgjør og forsøk på modernisering

Da jeg startet mitt feltarbeid november 2018, var det cirka ett år siden den såkalte åpenhetsdebatten hadde lagt seg. Åpenhetsdebatten som var på sitt «heteste» i 2016-2017, hadde sitt opphav i at det i 2013 ble kjent at NIF hadde brukt konsulentfirmaet First House for å sikre et OL til Oslo i 2022. På noen få måneder hadde NIF, ifølge NRK, nesten brukt fem millioner kroner på konsulenttjenester (Murtne & Brevik, 2017). NIF ble samtidig kritisert for at det hadde blitt brukt store summer på Norway House, som i forbindelse med Sotsji-OL, hadde som sin primære oppgave å drive promotering for et fremtidig vinter-OL arrangert i Oslo. Da VG ba om en detaljert oversikt over reiseutgifter for flere idrettstopper, fikk VG til svar at NIF ikke ønsket å offentliggjøre reiseregninger og bilag fra før 2015. Dette var også NIFs svar til daværende kulturminister, som også krevde innsyn i NIFs regnskap lenger tilbake i tid. En av informantene reflekterte på følgende måte over debatten, som ifølge ham ble fremprovosert av tidligere kulturminister Linda Hofstad Helleland:

***Politisk valgt leder (mann):** «Åpenhetskultur ble fremprovosert av daværende kulturminister, som skapte mye mediestøy og overskrifter. Som var en vond og ubehagelig prosess, ikke bare for idrettspresidenten, men for hele norsk idrett. Men*

som jeg tror var helt nødvendig for å få organisasjonen til å forstå betydningen av åpenhet og transparens. Så tror jeg nåværende president er flinkere til å fange opp det samfunnsdebatten er opptatt av, mangfold, kvinner og likestilling. Så hun er kanskje flinkere til å fange opp trendene i samfunnet og trekke det inn i idrettens arena og diskutere de og eventuelt lande at vi skal gjøre noen endringer. Jeg tror at om idretten skal sikre legitimitet i fremtiden, så må vi i mye større grad ha meninger om det samfunnet har meninger om. Om det er homofile, kvinner eller mangfold så må vi aktivt gjøre og ville det. Ellers så tror jeg samfunnet på utsiden etter hvert faktisk vil mene at vi bruker så mye offentlige penger på idretten, at det ikke er riktig hvis ikke idretten er villig til å være med på å ta de store samfunnsdiskusjonene. Du kan godt si at det bryter med den olympiske ånd og idrettens opprinnelse, men er nok i dag ikke like kontroversielt, heldigvis. Fordi idretten ikke kan isolere seg fra samfunnet. Vi er samfunnet».

Som informanten over påpeker, var prosessen som ble dratt i gang, både vond og ubehagelig. Etter flere tunge runder internt i organisasjonen og etter at Inge Andersen, daværende generalsekretær i NIF, gikk av våren 2017, ble det av den nye generalsekretær i NIF, Karen Kvalevåg, våren 2018 igangsatt det som ble omtalt som et moderniseringsprosjekt. Formålet med prosjektet var å se nærmere på norsk idretts fremtidige organisering og norsk idretts rolle i samfunnet. Prosjektet startet med en intern prosess der det ble invitert til såkalte samråd, der denne tematikken skulle diskuteres. Forut for disse samrådene ble det våren 2018, i forbindelse med at moderniseringsprosjektet ble lansert, gjennomført flere møter der særforbunds- og idrettskretsrepresentanter var invitert. Målet med disse møtene var at organisasjonen og dens ledere (primært) skulle få anledning til å sette ord på hvilke organisatoriske utfordringer de opplevde som presserende. Våren 2018 var jeg fortsatt ansatt som vikarierende generalsekretær i Norges Klatreforbund (NKF), og tok selv vare på beskrivelsen av de organisatoriske utfordringene slik disse da ble beskrevet⁷⁰:

- Den største trusselen for den organiserte idretten er organisasjonens egen ineffektivitet. Ineffektiviteten blir beskrevet med ord som byråkrati, strekk i laget, illojalitet, utydelig strategi, egeninteresser og maktkamper, polarisering, parallell organisering, uklar mandatfordeling, utdatert politisk styringsmodell og svakt samarbeid.
- Ineffektive beslutningsprosesser med interessekamper som gjør organisasjonen treg og lite endringsdyktig.
- Utydelige mål, roller, ansvar og mandater.

⁷⁰ Beskrivelsen som kom ut av disse møtene, har vært vanskelig å spore opp i ettertid. Den lå offentlig tilgjengelig på NIFs nettsider en periode. Bakgrunnen for moderniseringsprosjektet er beskrevet på NIFs egne hjemmesider: [Bakgrunn \(idrettsforbundet.no\)](http://bakgrunn(idrettsforbundet.no)). Her gjentas kun ett av punktene nevnt over: «den største trusselen for den organiserte idretten er organisasjonens egen effektivitet».

- Svake fellesfunksjoner og IT-systemer/behov for flere og bedre fellestjenester.
- Mange små enheter, noe som gir liten mulighet for profesjonalisering og utvikling.
- Svært mange styrer på nivåene over idrettslagene (nesten 1000 valgte styrer), som alle ønsker å oppfylle sitt ansvar fra der de står, gjør det krevende å gjennomføre felles idrettslige tiltak.
- Tvil om idrettsanlegg blir tilstrekkelig vektlagt.
- Behovet for tydeligere retning og styring fra NIF-sentralt, også gjennom mer aktiv bruk av tildelinger.
- Kravet om mer profesjonelle tjenester, jf. idrettslagene.

I intervjuene brukte jeg beskrivelsen som utgangspunkt for å samtale med informantene om den idrettsorganisasjonens hverdagen. Jeg var også nysgjerrig på om de kjente seg igjen i beskrivelsen. For at informantene ikke skulle oppleve å «bli tatt på senga» med det man kan beskrive som en mindre oppløftende beskrivelse av tilstanden i organisasjonen, fikk alle forelagt beskrivelsen per e-post forut for intervjuene. Et stort antall av informantene hadde i denne forbindelse gjort seg en rekke refleksjoner:

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg tror det er en veldig god beskrivelse av et ønske om å få nytt idrettsstyre. Jeg tror det er så enkelt som det. Folk var lei av Børre, Tom og Inge. Og det var en beskrivelse av den situasjonen, og det har endret seg helt. Man sto på randen, og det der at OL-prosessen mislyktes så til de grader. At det på toppen ble mer og mer seg selv nok, og ting ble ineffektivt. Jeg snakket med administrasjonen i NIF, og det var kaotisk. Det er rett og slett hele ledelsen som var ... beslutningsprosessene som ble gjort over hodet på oss, interessekamper. Alt det som fører med seg av dårlig kultur».

Flere av lederne jeg intervjuet satte ord på det samme:

Politisk valgt leder (kvinne): «All den tid mennene har sittet og bestemt, så har de sluppet frem kvinner så langt, men ikke lenger. Det er frem til man begynner å snakke om kulturendring, og da er det slutt. Så, kulturen har jo i praksis ikke endret seg på disse årene. Og det er jo blant annet fordi ... det har vært så mye annet som har tatt over periodene. OL preget en periode, Kran-krisa en annen, så kom Paule og Rognlien-perioden, som bare var utrolig svakt lederskap, også Tvedt kom jo ikke en millimeter videre fordi han sto fast og ikke hadde handlekraft før det var for seint, både åpenhetssaken og også Inge Andersen. Så, du må ha litt fred og ro, skal du få til kulturendringer. Kulturendringer kommer ikke i stressa situasjoner».

«Stressa situasjoner» er begrepet informanten bruker for å beskrive hvorfor kultur i så liten grad har blitt satt på agendaen. Det som er verdt å merke seg her, er at det ifølge denne informanten har vært en «stressa situasjon» fra og med Kjell O. Kran gikk av som

idrettspresident i 2004, til og med 2019 da Tom Tvedt gikk av som idrettspresident. Moderniseringsprosjektet startet opp med den nevnte beskrivelsen, som høsten 2018 ble fulgt opp med samråd. Det involverte 270 deltagere fra hele organisasjonen (inklusive klubbledere), og utgjorde totalt cirka 320 dagsverk, ifølge NIF selv. I etterkant av samrådene ble det laget en rapport basert på det samrådene hadde kommet frem til. Tiltakene som skulle iverksettes, ble kategorisert slik: 1) Fellestiltak, som alle var enige om, og som derfor skulle gå ut av høringsutkastet og over i en implementeringsfase og 2) Forslag til organisering, som skulle ut på høring til organisasjonen. Fellestiltakene som alle var enige om, var at det skulle lages en tydeliggjøring av mål, prioriteringer og oppfølging. Forslaget var her at det skulle etableres et styringssystem som tok utgangspunkt i idrettspolitisk dokument, som tydelig skulle fordele ansvar og måloppnåelse til de ulike organisasjonsleddene. Tiltaket fulgte av at det var stor enighet om at felles mål og retning for norsk idrett ikke var tydelig nok. I tillegg var det enighet om at man måtte få på plass en tydeliggjøring av ansvar og hovedoppgaver innenfor de ulike organisasjonsleddene. Forslaget var her at det skulle nedsettes en styringsgruppe bestående av representanter fra de ulike organisasjonsleddene. Et tredje tiltak det var enighet om, var at det skulle iverksettes mer bruk av teamorganisering, og det skulle igangsettes et arbeid med å utvikle prinsipper og modeller for teamarbeid/teamorganisering. I tillegg skulle det gjennomføres enkelte piloter i løpet av første halvår i 2019. I tillegg til det ovennevnte skulle det igangsettes et arbeid med å få på plass en rekke fellestjenester. Her skåret digitalisering høyest, i tillegg til økonomiforvaltning, anlegg, medlems- og idrettslagsstøtte og juridisk støtte. Idrettens fremtidige organisering var som nevnt det punktet som skulle ut på høring. Både idrettsrådenes, de fellesidrettslige regionene (idrettskretsen ble da omdøpt til å hete dette, men heter per i dag fortsatt idrettskretser), særforbund og særkretser ble gitt tilgang til å bli hørt. Når det gjaldt idrettskretsene, fant man en klar støtte til å endre den uklare styringslinjen der idrettskretsene både rapporterte til NIF og eget idrettskretsstyre. Forslaget som her forelå, var at det administrative idrettskretsleddet skulle rapportere direkte til NIF, men at det også skulle velges regionale idrettspolitiske utvalg som skulle ha som sin hovedoppgave å drive med påvirknings- og finansieringsarbeid, gitt av en ny fellesidrettslig strategi for påvirkning. Lederne av disse utvalgene skulle så være en del av et nasjonalt idrettspolitisk utvalg, som skulle rapportere direkte til idrettsstyret. Når det gjaldt særforbundene, ble det gitt klar støtte til samarbeid på tvers av særforbund. Samtidig ble det uttrykt en klar skepsis til tvangsmessige sammenslåinger. Argumentasjonen var her at slike sammenslåinger kunne true idrettsengasjementet som har sitt utspring i den enkelte idrett. Det ble også stilt spørsmål ved om «større er bedre». Organisasjonen ble derfor hørt på om et mål

kunne være å stimulere til allianser og andre forpliktene samarbeidsstrukturer mellom særforbundene, der effektivitet, styrket kompetanse og frigjøring av ressurser til idrettsaktivitet skulle realiseres, uten at dette skulle gå utover egenarten til den enkelte idrett. Det skulle også utvikles incentivordninger som kunne motivere særforbundene til å inngå slike samarbeid og allianser. På mitt spørsmål om informantene opplevde at det var i gang en reell modernisering av idrettsorganisasjonen, stilte mange seg tvilende til dette. Et flertall av informantene ga uttrykk for at de hadde liten tro på «prosjektet».

Administrativ leder (mann): «Jeg opplever at modernisering er bra, men å endre oss, det er ikke like bra. Så når vi begynte å diskutere, ja, særforbund kunne samarbeide, så tenkte særforbundsresidentene: 'dæven skal vi slå sammen, eksempelvis gå fra 55 særforbund til 34?'. Da var modernisering i enkeltes øyne en trussel. Fordi man ønsket ikke å gå i reelle diskusjoner om samarbeid, eller i ytterste konsekvens en fusjon. Da kommer den: 'Ja vel, kanskje jeg mister president- eller styrerollen min'. Så frykten for endringen er en iboende destruktiv kraft i mange politikere. Redd for å miste fordelene sine, da, ved å være en del av et styrerom».

Forslagene som ble lagt frem, ble som flere av informantene påpeker, ikke tatt spesielt godt imot. Mange av særforbundsrepresentantene ble som flere av informantene også beskriver, både engstelige og redde for konsekvensene av prosjektet.

Administrativ leder (mann): «Med tanke på konklusjonen og at man skulle slå sammen særforbund. Det har jeg vært imot bestandig. Jeg kan ikke ... men så sier de: 'Dere kan slå dere sammen som et racketforbund, da, så flott det hadde vært'. 'Ja', sier jeg ... 'kjemp fint. Ansette en ny generalsekretær for de fire-fem, i tillegg til de vi har?' For vi jobber fortsatt for idrettene våre. Så det er ikke sånn at vi bare flytter papirer og jobber med styrer. Så må vi krangle internt om budsjett, da. Det blir moro. Så ja, med min beste vilje så har jeg ikke klart å se hvordan man kan klare å slå sammen sånne ting».

Tilsvarende reflekterte også andre toppledere. Mange ga uttrykk for at det var motstand mot endring. Særlig knyttet dette seg til forslaget om sammenslåing av særforbund. At særidrettene skulle beholde sin autonomi og særegne identitet, var et argument som gikk igjen i intervjuene.

Administrativ leder (mann): «Mange små enheter er riktig, der tror noen at man kan slå sammen også blir alt bra, det er det ingenting som tyder på verken i samfunnet for øvrig eller her. Fordi identiteten er knyttet til aktivitet. Det er bedre å ha ivrige basket- og håndballfolk som jobber for sitt, i den størrelsen de får til. Og samarbeide dersom man finner det lurt, eller fellestjenester, eller hva det må være. Det er noe av grunnfundamentet i idrettsorganisasjonen, det er tilhørigheten til en idrett».

Oppfølging av sammenslåing og eventuelle samarbeid på tvers av særforbund blir per tid fulgt opp av en arbeidsgruppe som har som mandat å kartlegge særforbundenes erfaringer og ønsket fremtidsbilde, knyttet til særforbundsformer, samarbeidsformer og allianser. Arbeidsgruppen skal legge frem sitt forslag høsten 2022. På mitt spørsmål om hvorfor man ikke fikk til en reell modernisering, reflekterte flere over grunnene til dette:

Politisk valgt leder (mann): «Å gå inn i en reell moderniseringsdebatt, da frykter vi at det kommer en endring som i verste tilfelle kan være negativt for oss. Så ja, festtaler om likestilling. Er vi klare for debatten, modernisering, interessant i å få til en reell endring? Der savner jeg av og til 'gutsen' til politikerkollegaene mine, da. Til å virkelig hive seg inn i detaljer og være med å endre. Så må du kunne unne andre å komme bedre ut av en endring enn oss selv, men at det er best for idretten generelt sett [...] Den skjulte motstanden, da. En iboende kraft i mange mennesker, som da setter sine egne interesser fremfor organisasjonens beste».

Basert på det informantene forteller, kan se ut til at moderniseringsprosjektet falt på steingrunn, fordi få – om noen – var innstilt på reell endring. Til tross for at det også ble presentert en implementeringsplan i forbindelse med høringen som gikk ut, kan det se ut til at det meste knyttet til prosessen stoppet opp. Flere av informantene stilte seg tvilende til om moderniseringsprosjektet fikk den effekten som var tiltenkt:

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg tror at det er godt at vi får en litt sånn oppfriskning, men det er nok mange som har forsøkt å endre, men de ender opp med å gå i veggen. Det er veldig mye sånn: 'Det har alltid vært sånn, sånn har vi alltid gjort det og det har vært sånn og sånn i alle år'».

Også andre hadde den samme oppfatningen. Modernisering av organisasjonen hadde ikke skjedd. Enkelte satte også ord på at det hadde vært en for omfattende prosess som ble for krevende å involvere seg i:

Politisk valgt leder (kvinne): «He, he, den moderniseringsprosessen, jeg vet ikke helt hva jeg skal si. Har det kommet noe nytt? [...] Jeg var aktiv, men så ble det for mye for meg, så jeg måtte si ifra om at dette kan jeg ikke holde på med. Jeg ble nesten utbrent. Jeg lot meg ikke verve inn i noen grupper, men var en av de presidentene som var involvert. I de vanlige gruppene, da. Også lederforum har jeg skalert vekk, for det går midt på dagen, og det er åpen time fra NIF. Alt det som er midt på dagen, må jeg prøve å velge vekk. Men jeg kan velge å være med på det som starter 16-17-tiden, men å dra til Ullevål fra der jeg jobber, det tar tid. Men jeg har prioritert det altså, ganske ofte».

Som påpekt innledningsvis i dette kapittelet kan det se ut til å ha vært en organisatorisk oppvåkning i årene jeg har gjort mitt feltarbeid. Igangsetting av NIFs «Moderniseringsprosjekt» kan «leses» som et startskudd for denne oppvåkningen. At organisasjonen står overfor enkelte utfordringer som gjør organisasjonen lite relevant, kan

altså synes å være en erkjennelse. Dette blir også tydelig satt ord på i intervjuene med topplederne. Formålet med moderniseringsprosessen var i hovedsak å bøte på utfordringene som ble beskrevet av organisasjonen i den innledende fasen av moderniseringsprosjektet, der også organisasjonskultur ble tematisert. På tross av dette ble kulturendring ikke stående som et sentralt tema under tiden prosjektet pågikk. Tilsvarende gjelder mannsdominansen i toppledersjiktet, som heller ikke ble tematisert under arbeidet med moderniseringsprosjektet, noe som kan synes å virke paradoksalt. Det ville ikke vært unaturlig at moderniseringsprosjektet også tok for seg kjønnsbalansen i toppledersjiktet, som en nødvendig komponent i et forsøk på å reformere organisasjonen. Mannsdominansen i toppledersjiktet er heller ikke tematisert eller målsatt i idrettsorganisasjonens nåværende vedtatte langtidsplan «Idretten vil!» (NIF, 2019b), ei heller er det tematisert i «Idretten skal!» (NIF, 2019a), som er idrettens felles planverk for de prioriterte områdene i «Idretten vil!». I «Idretten vil!» vises det til FNs bærekraftsmål og FNs plenumsresolusjon av 3. desember 2018 der det står at «... idretten står for toleranse og respekt, fremmer kvinners og barns rettigheter og har så vel et nasjonalt som et internasjonalt perspektiv på å fremme helse, inkludering, mangfold og utdanning» (NIF, 2019b, s. 4). Videre står det under det prioriterte området «Bedre idrettslag» at idretten vil arbeide for et godt styresett karakterisert av demokrati, åpenhet og ærlighet. I sakspapirene til idrettsstyremøtet 24. august 2020 der «Kvinneløftet» ble tematisert, er dette operasjonalisert i noen grad: «Idretten vil! og Idretten skal! Bedre idrettslag - punkt 1.1 viser til at idretten skal ha mangfoldig representasjon i styrene. Presisjon som er lagt til: Å ha mangfoldig representasjon i styrene innebærer kjønnsbalanse i styrende organer» (NIF, 2020c). At idrettsorganisasjonen ikke samlet står bak ordlyden, har blitt beskrevet som problematisk (Sogn et al., 2021). I tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, har det på tross av dette blitt tatt en rekke grep. Kjønnsbalanse og manglende likestilling kan synes å ha blitt en mer presserende tematikk for mange av topplederne. Jeg vil komme tilbake til hvordan interessenter utenfor idretten kan ha påvirket organisasjonen under punkt 7.3. Forut for dette ser jeg nærmere på hvordan idrettsorganisasjonen de siste årene har tatt grep, for å sikre en bedre kjønnsbalanse og mer likestilling i organisasjonen.

7.2 Kjønnbalanse og likestilling på agendaen

Idrettsorganisasjonen har som vi har sett, kommet langt i arbeidet med likestilling sammenlignet med andre land. Særlig har kjønnskvoteringsbestemmelsen, § 2-4 i NIFs lov, bidratt til dette. Også når det gjelder den skjeve kjønnssammensetningen i toppledersjiktet stiller norsk idrett sterkt sammenlignet med andre land. Med utgangspunkt i data fra «The Sydney Scoreboard» finner Adriaanse (2019) at andelen politisk valgte kvinnelige ledere i nasjonale særforbund i 21 europeiske land ligger på et sted mellom 0 til 23 prosent. Gjennomsnittet var 8 prosent kvinnelige ledere i nasjonale særforbund per land, mens Norge lå på tredjeplass med 16 prosent, slått av Wales og Irland. NIF blir av denne grunn, i ulike sammenhenger, invitert til å snakke i internasjonale «idrettsfora» for å redegjøre for hvordan organisasjonen har gått frem. På tross av denne utviklingen innleder jeg dette avsnittet med å ta et lite steg tilbake, og starter med noen av ekspertinformantenes refleksjoner omkring hvordan idrettsorganisasjonen har arbeidet for å sikre mer kjønnbalanse og likestilling i organisasjonen:

Politisk valgt leder (kvinne): «Da OL var over i 94 og x ble idrettspresident, så sto jo idretten veldig sterkt. Den sto sterkt tillitsmessig, vi hadde fått et løft. Lillehammer hadde blitt vinteridrettsbyen, utøverne våre sto veldig stødig. Tilliten var på topp. Også x, det var jo han som skulle drive politikken, men han var jo ingen politiker. Han var en pragmatisk fyr som syntes det var morsomt å drive med toppidrett. Han hadde ingen sans verken for organisasjonen eller breddeidretten eller noe som helst. Det var toppidretten han interesserte seg for, så hele fusjonen ... ble helt feil i forhold til ham. Også skulle x være toppidrettssjef, og han spilte jo på det x hadde lagt i bunn. X var en lettvekt, for å si det sånn. Han kom til dekket bord. Og disse to ... de hadde jo null sans for likestilling [...] Da stoppet likestillingsarbeidet opp. For x, han kasta da ut de som jobbet med likestilling, de som hadde ansvaret for det. Det vil si, de ble ikke kastet ut på dagen, men det ble laget noen sånne kvasiordninger hvor de fikk andre oppgaver, det smuldret bare bort [...] Så fikk vi x-perioden, da var jo ikke dette med likestilling på agendaen overhodet. Det var jo helt katastrofe».

Det er flere forhold den nevnte informanten tar opp, som er interessant å gå inn i. For det første peker hun på hvordan idrettens legitimitet i samfunnet var stor etter et vellykket OL på Lillehammer. I tillegg peker hun på det hun mener var daværende idrettspresidents hovedfokus: toppidrett, og presiserer at fusjonen NIF/NOK⁷¹ ikke var ideell under vedkommende sitt «regime». At likestillingen var på plass, må tolkes som at kjønnsparagrafen § 2-4 var vedtatt, og at daværende ledelse etter sigende mente at man ikke

⁷¹ NOK står for Norges Olympiske komité og hadde frem til 1996 sin egen leder. NOK var likevel underlagt NIFs lov og måtte avlegge beretning og regnskap til Idrettsstinget (Hanstad, 2019, s. 52). Sammenslåingen av NIF og NOK som ble gjennomført i 1996, har blitt beskrevet som en av de mest omfattende endringen i organisasjonen, etter etableringen av NIF.

var i behov av å gjøre «noe mer» for å sikre kvinners deltagelse. Norges suverenitet som idrettsnasjon ga ifølge denne informanten idretten en legitimitet som også førte til at få la seg bortom idrettsorganisasjonens prioriteringer. Et vellykket OL på Lillehammer blir påpekt som en grunn til at idretten fikk holde på med sitt. Ifølge informanten ble også likestilling nedprioritert ved at de som jobbet med tematikken den gang, fikk andre oppgaver. En annen av ekspertinformantene reflekterer også tilbake i tid på mitt spørsmål om hvordan organisasjonen har arbeidet for å sikre kjønnsbalanse og likestilling i organisasjonen:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Måten jeg kom inn på internasjonalt, var jo at jeg ble kvotert inn. Da hadde den norske presidenten foreslått at det skulle kvinner inn. Det var bare mannfolk der. Og den måten de løste det på, var at de økte antallet i styret fra ni til elleve, så da kom det to kvinner inn, og vi rottet oss sammen. Da var det en veldig spesiell behandling av kvinner, det var lærerikt. Det var hersketeknikker uten like, aldri opplevd det før. At det går an. Det var sånn med ord og blick og sånt. Da var det godt å være to damer. Vi fikk ikke noen viktige oppgaver, ingenting».*

Det de to kvinnelige politisk valgte lederne her reflekterer over, på tross av at de her snakker om erfaringer fra ulike kontekster, er at «systemene» de møtte, ikke var nevneverdig forskjellige. Likestilling og kjønnsbalanse sto ikke høyt på agendaen, verken nasjonalt eller internasjonalt i tidsrommet det her er snakk om. I en gjennomgang av NIFs arbeid med å endre kjønnsbalansen blant tingrepresentanter, styremedlemmer, trenere og ledere for perioden 1971 til 2020 påpekes det at tre forhold har vært avgjørende for at likestillingen ikke har kommet lenger i idrettsorganisasjonen enn det den har. Det ene forholdet handler om at dette arbeidet i liten grad har vært prioritert (Sogn et al., 2021), noe som kan synes å ha rammet de ovennevnte kvinnene. På mitt spørsmål om hvorfor idrettsorganisasjonen fortsatt er dominert av menn i toppledersjiktet, er det flere av informantene som reflekterer over idrettsorganisasjonens historikk. Her viste jeg til konkret statistikk og andelen menn i ledende posisjoner i idrettsorganisasjonen:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Dette er jo hele samfunnet, hele næringslivet, altså at ledere har vært menn sånn tradisjonelt. Det er jo hele historien rundt når kvinner fikk stemmerett, og man kan jo trekke lange paralleller til kvinnens plass i samfunnet og i roller. Jeg tenker at det er jo imponerende hva regjeringen har fått til. Jeg mener innen det politiske, så har man vært kjempedyktige, og man har jo gått inn med kvotering i næringslivet. Så ja, dette er historien, og det har sittet mange menn, og det sitter mange menn i posisjoner som ikke ønsker ..., menn har lettere for å rekruttere menn, sånn er det».*

Flere enn denne informanten knytter dagens utfordringer til idrettsorganisasjonens historikk:

Politisk valgt leder (kvinne): *«Jeg tror det er en parallell til hele samfunnet. Jeg tror rett og slett det er det som ligger til grunn for idretten. Her har det også vært menn*

som har styrt, og da har de også rekruttert menn. Også har de liksom blitt pirket bort. Men man har ikke sådd og latt det gro i den grad man burde for å dyrke frem kvinner. Nei, det har ikke vært prioritert. Ikke sterkt nok og bredt nok».

På direkte spørsmål om årsakene til at det er så få kvinnelige toppledere, er det åpenbart at flere av de mannlige lederne også har reflektert over betydningen av at menn gjennomgående har hatt mer makt i organisasjonen enn kvinner:

Politisk valgt leder (mann): *«X idrett er jo mannsdominert, helt sikker på at det er 80/20 fordeling på kjønn. Da blir jentene som driver med idretten, veldig sære, som nesten alltid må gjøre ting på menns premisser. Der har vi en fordel, fordi vi er en ny idrett. Vi har sluppet de fightene som eksempel sykling eller skihopp har stått i. For helt fra starten av har kvinner hatt den samme kompetansen som menn, samme distanser, samme premier, samme medieoppmerksomhet. Det internasjonale forbundet er jo helt tydelig på det. Vi er det eneste internasjonale sommeridrettsforbund som har kvinnelig president. Jeg tror de andre idrettene har mer bagasje som er tung og snu på. Det å forvente å få kvinner opp i ledelsen i en idrett kvinner knapt får konkurrere i, det blir en jævlige kamp som har historiske årsaker. Så det vil ta mange år å snu. Det er knallhardt».*

Som nevnt i kapittel 1, ble den såkalte kjønnskoteringsbestemmelsen første gang vedtatt på Idrettstinget 1987 og ble en permanent del av NIFs lov tidlig på 1990-tallet (Hovden, 2004). Paragrafen har vært gjenstand for diskusjon fra og med dette tidspunkt. På Idrettstinget 2019 ble § 2-4 *Kjønnsfordeling*, igjen diskutert. Daværende idrettsstyre hadde forslag til innskjerping av loven. Blant annet ønsket idrettsstyret å implementere en ny første setning i § 2-4 (1) om lik kjønnsfordeling⁷². Dette forslaget ble vedtatt med to tredels flertall. Innskjerperinger som gjaldt å sikre total likhet mellom kvinner og menn slik at ingen av kjønnene skulle være overrepresentert med mer enn én person, falt. 123 av 164 delegater stemte imot. Motstanden mot innskjerpingen i NIFs Lov § 2-4 ble av flere gjort til et poeng da man kom til valget av ny idrettspresident. Fra talerstolen ble det her blant annet sagt: «... nå må vi gjøre alvor av det vi sier at vi skal gjøre». Berit Kjøll ble valgt, til tross for at valgkomiteen enstemmig hadde innstilt Sven Mollekleiv som ny idrettspresident. Også på Idrettstinget i 2021 var § 2-4 oppe til diskusjon. Her foreslo idrettsstyret å styrke paragrafen ytterligere. Opprinnelig tekst beskrev at sammensetningen skal være forholdsmessig i forhold til medlemsmassen, dog slik at det ved valg/oppnevning av mer enn tre personer skulle det velges/oppnevnes minst to personer fra hvert kjønn. I tillegg til et par andre endringer ble dette strøket og endret til: «ved valg/oppnevning av mer enn tre personer skal det velges/oppnevnes minst 40 prosent fra hvert kjønn, mens det for idrettslag er tilstrekkelig

⁷² «NIF og NIFs organisasjonsledd skal arbeide for en lik kjønnsfordeling ved valg/oppnevning til styrever, komiteer mv. og representasjon til årsmøte/ting» (NIF, 2019c).

med minst to personer fra hvert kjønn». Forslaget ble vedtatt. På mitt spørsmål om § 2-4 har virket positivt på likestillingen i organisasjonen, bekrefter informantene i stor grad dette:

Politisk valgt leder (mann): *«Bevisstheten har nok økt, jaja. Både innføring av §2-4 og sånn, klart det gjør det. Men litt igjen at: 'Er det nødvendig, da? Skal vi ikke klare dette uten kvotering?'. Det har ikke vært noen sak for meg, ikke vært mot kvotering. Men man skal jo velges fordi man har kvalifikasjoner, ikke fordi man har et kjønn, eller fordi man er en målgruppe, da. De skal jo tas inn fordi man har kompetansen».*

I artikkelen «Ytre press, indre driv? En analyse av Norges idrettsforbunds arbeid med å endre kjønnsbalansen i organisasjonen (1971 til 2020)» (Sogn et al., 2021), ble det som også tidligere nevnt påpekt at det er flere årsaker til at organisasjonen ikke hadde oppnådd målene den hadde satt seg. Et av poengene som i artikkelen ble trukket frem, var at tiltakene som har blitt iverksatt i all hovedsak har rettet seg mot «å hjelpe og å støtte kvinner», og i mindre grad rettet seg mot den kulturen som i utgangspunktet har bidratt til at kvinner har blitt ekskludert (Sogn et al., 2021). I intervjuene bekreftes dette inntrykket i stor grad. Tiltakene som er forsøkt og igangsatt, i særlig grad i særforbundene, har i hovedsak rettet seg mot jenter og kvinner:

Administrativ leder (mann): *«Vi har prøvd veldig mye, også lagde vi et seminar hvor vi inviterte en 15-20 jenter, og ambisjonene var både å ha det gøy, motivere og ha lederutdanning, noe hjelp fra NIF, og å ha en hyggelig helg. Men det ble dessverre dårlige resultater av det».*

Et annet eksempel kan også bidra til å illustrere hvordan flere av topplederne tilnærmer seg utfordringen:

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg tror vi må begynne med jenter i 16 til 17 års alder, få de tent på frivillighet og verv. Ikke bare gå inn i kjønnsrollemønstre og bidra til å steke vafler. De må bli trenere når de er 17 år. Så kommer noen av dem til å tenne på det sånn som gutta har gjort. Så kommer de til å bli der. De som blir tent og dratt med inn i sånt arbeid, for det første er det sosialt jævlig gøy, og man får venner. Det er alfa og omega, skal du få til å ... jeg har veldig tru på sosial nettverksbygging og vennskap, men man må begynne tidlig. Jentene må også ta den utdanningen og utviklingen som kreves for å ta toppjobbene».*

Som jeg også tidligere har vært inne på, har tiltakene der jenter eller kvinner gis opplæring eller kurs på annen måte, vært mange. Uten at disse tiltakene har hatt nevneverdig virkning, kan dette virke å være et intuitivt alternativ. En av ekspertinformantene reflekterer nettopp over dette på mitt spørsmål om tiltak som har blitt igangsatt tilbake i tid.

Politisk valgt leder (kvinne): *«Dette er jo på 80-tallet. Da hadde vi det svære prosjektet som het «Kvinner kan, vil og tørr». Det var et program der vi kverna gjennom 3000 kvinner. Vi startet opp med tredagers kurs. Det var veldig, veldig bra. Det var sånn motivering og hvordan du skulle jobbe, det var intervjuer slik at man*

fikk se hverandre på video, og så videre. Da gjorde vi en hovedfeil som ble helt avgjørende negativt, og det var at vi ikke hadde gutter med, ingen med ... så ingen menn visste hva vi holdt på med. Og det betydde at ... når kvinnene kom hjem til for eksempel Nordland Idrettskrets og sa: 'Jeg har vært på «Kvinner kan, vil og tørr», så nå vil jeg inn i styret' ... så sa de, «Kvinner kan, vil og tørr» ... nei hun må vi holde oss langt unna».

En annen erfaren leder reflekterer også over effekten av kvinnerettede tiltak, etter først å ha reflektert over sin egen tid som politisk valgt leder:

Politisk valgt leder (mann): *«Vi fikk en del dritt i 'gutteklubben grei', og når vi omsider engasjerte noen jenter, ble vi beskyldt for å bare gå etter utseendet. De hadde kanskje et poeng. Jeg skjønner jo hvorfor de reagerte. Jentene var fine. De var flinke og, da. Det skal ikke brukes mot dem. De vakte oppsikt internasjonalt, for der var de ikke vant med jenter. At de var sjarmerende i tillegg, det ga oss et kjempefordel. Det var miljøer som arresterte meg på at jeg hadde et forkvakla syn på likestilling. Jeg la jo ned kvinneutvalget. Jeg mener fortsatt at argumentet mitt for å gjøre det, holdt vann. Det hadde jeg jo sett, at når du har et kvinneutvalg, så driver de med sitt, de endrer ikke organisasjonen. Skal du endre eller ha mulighet til å endre, så må du få det på styrets dagsorden og få jentene rundt styrebordet. Sånne utvalg, det er bare idealister som tror at det fører til noe».*

Det er flere forhold som her kan kommenteres. At kvinner på dette tidspunktet ikke hadde enkel tilgang til styreposisjoner, er et av dem. «Å få det på styrets dagsorden» var sannsynlig ikke så enkelt. Av den grunn ble kvinneutvalg og tiltak for og med kvinner en løsning for å forsøke å få til noe som helst. Samtidig har denne informanten også et poeng. Blant annet har tidligere undersøkelser vist at tiltak der kvinner blir gjort til en spesiell og midlertidig satsningsgruppe, er lite egnet til å utfordre og endre etablerte maktforhold i idrettsorganisasjonen (Hovden, 2004). Til tross for dette har tiltakene som har blitt igangsatt, i all hovedsak rettet seg mot å «fikse og hjelpe kvinner». Det såkalte «Kvinneløftet» (initiert av Idrettspresidenten våren 2020) er også et eksempel på dette. Det er kvinner som skal løftes; det er kvinnene man «gir et løfte til». En av ekspertinformantene peker på at det er nødvendig at det tas noen aktive valg fra de mannlige ledernes side:

Administrativ leder (kvinne): *«La oss ta halvparten av de mannlige idrettskretslederne, da. Om de hadde sagt: 'Ja, vi finner ingen kompetent kvinne, men vi får bygge dem'. Ja, kanskje en av de hadde sagt at: 'Jeg har så lyst til at du skal få sjansen til å bli kretsleder, jeg støtter opp som nestleder og skal støtte deg opp alt jeg kan, mens du er leder'. I stedet for å si: 'Nå skal du først få være nummer to eller tre eller fem, og så skal jeg bygge det opp over ti år før du kan ta over'. Det er ingen som tar den der, og setter seg selv til siden».*

Informanten er opptatt av at «noen» må ta noen aktive valg for å legge til rette for at flere kvinner kan komme seg i posisjon. Dette var også et poeng som ble trukket frem av kvinnene som deltok i evalueringen av NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere. Her ble det påpekt

at «... menn må fratse, gi fra seg makt og posisjoner» (Sogn & Skrudland, 2021). I evalueringsrapporten poengteres det at om kvinnene avanserer i organisasjonen ikke kun er opp til kvinnene selv, men avhenger av at det er en viss bevegelse i toppledersjiktet i organisasjonen:

Hvem skal ut?» er med andre ord et spørsmål idrettsorganisasjonen må stille seg. For å eksemplifisere dette innebærer idrettsstyrets mål at 1/3 av særforbundene innen 2023 har byttet ut sine ledere, alternativt at alle idrettskretser i tillegg til noen særforbund har byttet ut sine, eller en kombinasjon av det ovennevnte (Sogn & Skrudland, 2021, s. 33)⁷³.

§ 2-4 har ifølge Hovden (2012) endret kvinners organisatoriske posisjon i beslutningsprosesser i idrettsorganisasjonen fra «tokenisme» til at kvinner har bli en større minoritetsgruppe. På styrenivå er dette korrekt: 37 prosent av kvinnene i styrer organisert i idrettsorganisasjonen er kvinner. I norsk sammenheng har kjønnskoteringsbestemmelsen derimot ikke bidratt til at flere kvinner «når toppen» i organisasjonen. Dette ligner også det som har skjedd på andre arenaer i samfunnet. En forventning har vært at mer likestilling i styrene skal føre til økt kvinneandel i ledersjiktet. Topplederbarometer 2020 viser at dette ikke har slått til (Senter for likestillingsforskning [CORE], 2020). Tilsvarende ser vi som nevnt i idrettsorganisasjonen at det såkalte likestillingsparadokset gjelder også her⁷⁴. Ratele (2014) har påpekt at menn gjerne kan støtte likestilling «... in the abstract» (Ratele, 2014, s. 510). Videre påpeker Ratele at denne støtten gjerne er influert av diskurser om likestilling, lokalt, og globalt. «Many men across the world, supposedly more in some countries than others, might have learned how to answer questions on gender equality in acceptable ways» (Ratele, 2014, s. 510). Å «gi fra seg» en posisjon til fordel for å sikre kvinnelig representasjon og likestilling, ser ut til å sitte noe lenger inne. På mitt spørsmål om organisasjonen er i stand til å endre seg, kommer det relativt kontant fra en av de kvinnelige ekspertinformantene:

Administrativ leder (kvinne): «Ikke når det gjelder en selv. Der føler jeg ikke at vi har kommet så mye lenger. Jeg opplever at man nesten ikke tar til seg. Man er med i teorien, man er med på kvinneløft, maktbalanse og balanse. Men man er ikke reelt sett villige til å gjøre noe. Man gjør ting som vedrører andre. Tenk på idrettskretsene som

⁷³ Som jeg vil komme tilbake til i kapittel 7, vedtok idrettsstyret i oktober 2020 at idrettsstyret hadde en forventning om at andelen kvinnelige særforbundsprezidenter og kvinnelige idrettskretsledere skulle øke fra 13,6 prosent til minimum 40 prosent innen Idrettstinget 2023.

⁷⁴ Likestillingsparadokset viser til den voldsomme likestillingsutviklingen på arbeidsmarkedet generelt og en stabil mannsdominans i sentrale topplerstillinger (Reisel & Teigen, 2014).

bare har mannlige kretsledere. Så etter at idrettspresidenten har vært der og har snakket om dette, så blir det bare valgt inn menn. Samme kommer til å skje igjen. Så hvor er man da? Så ingen er villige til å ta dette, og man prøver å sende ut brev, men da var det bare en krets som tok det til seg ... Så det er ikke noen, ingen tar det innover seg. Handling er fraværende. Det skjer ikke noe på særforbundssiden heller».

Som tidligere nevnt har jeg i tiden jeg har arbeidet med avhandlingen, gjennomført en evaluering av NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere, i samarbeid med Olav Skrudland. Her fant vi at de kvinnelige deltagerne var godt kvalifisert til lederposisjoner i idretten. Ikke bare var kvinnene som fulgte programmet, relativt høyt utdannet, de hadde også relevant utdanning og svært lang fartstid i organisasjonen, både som utøvere og tillitsvalgte. Av totalt 37 som responderte på den elektroniske spørreundersøkelsen, svarte 30 av kvinnene at det var stor sannsynlighet for at de ville satse på en videre karriere i idretten (Sogn & Skrudland, 2021, s. 26). På spørsmål om hva kvinnene opplevde som hindringer, ble det blant annet påpekt at «... menn må fratre, gi fra seg makt og posisjoner». I tillegg ble det påpekt at idretten hadde behov for en kulturendring: «... menn har lagt premissene, historien henger ved». På spørsmål om årsakene til at det er så få kvinnelige toppledere, er flere av informantene opptatt av at menn i større grad enn kvinner har engasjert seg i og for idrett:

Administrativ leder (mann): *«Ja, si det ... er det fordi vi engasjerer oss, haha. Antageligvis, på alle nivåer? Også er det jo, det blir litt feil å si ... men det er jo fortsatt mange familier, da, hvor mange får barn, så er det naturlig for mange at det faller på kvinnen. Far tar utedelen, og kvinner tar hjemmet».*

I en undersøkelse av dominante diskurser blant administrerende ledere påpeker Knoppers og Anthonissen (2008) at kvinners manglende lidenskap for idrett blir brukt som forklaring på den skjeve kjønns sammensetningen i topplederposisjoner i idrettsorganisasjoner. Med henvisning til hvordan mannlige ledere snakker om sin rolle som ledere i idrettsorganisasjonen, påpeker Knoppers og Anthonissen følgende: «Their private lives are often lived on the sport field or in the gymnasium as they coach, participate and attend sport events. They insist that this passion, their personal sport history, and their current sport involvement are job requirements» (Knoppers & Anthonissen, 2008, s. 99). Som vi har sett i kapittel 5, forutsettes det også i idrettsorganisasjonen i Norge at lidenskap og et nærmest altoppslukende engasjement er en forutsetning for å lede på dette nivået i organisasjonen. Et annet argument som brukes, er kvinners manglende selvtillit (Claringbould & Van Liere, 2019), noe som også fremkommer som en forklaring på den skjeve kjønns sammensetningen i toppledersjiktet i mitt materiale:

Administrativ leder (mann): «Jeg opplever ikke at det er en vrangvilje til å putte jenter i den rollen heller. Er det jentene selv som har noen hemninger?».

Da Berit Kjøll ble valgt som idrettspresident på Idrettstinget i 2019, presiserte hun overfor tingforsamlingen at hun ønsket å levere på tre områder. Et av disse områdene var idrettens samfunnsrolle, et poeng hun også presiserte i et SFF-møte der hun presenterte seg selv, kort tid før valget. Her pekte Kjøll positivt på det idretten allerede bidrar med. Samtidig påpekte hun at organisasjonen sto ovenfor enkelte utfordringer. Mangfold, antidoping og likestilling var temaer Kjøll satte fokus på. Samtidig sa Kjøll at hun var en realist, og at dette arbeidet var langsiktig, men at hun likevel ville være fremtidsrettet i dette arbeidet. Hun nevnte også at NIF sentralt måtte fornyes, og at hennes viktigste oppgave ville være å profilere hele organisasjonen og gi et bedre inntrykk av organisasjonen utad. Som flere av særforbundene presiserte i sin «forsvarstale» for Kjøll på tinget noen uker senere, ønsket man nå fornyelse og et friskt pust. Etter valget av Kjøll i 2019, og med et idrettsstyre med flere kvinner enn menn, kan det likevel se ut til at arbeidet med å endre kjønnsbalansen i toppledersjiktet i organisasjonen har fått ytterligere vind i seilene. I forbindelse med NIFs Ledermøte våren 2020 uttalte Kjøll følgende: «Her har vi en stor og viktig jobb å gjøre. Jeg har klare forventninger til at det tas grep i de ulike organisasjonsleddene». I talen til ledermøtet sa hun også at «... til tross for at vi har kjønnsbarometer og mentorprogram, og etter min mening har verktøyene på plass, klarer vi fortsatt ikke endre kjønnsbalansen i ledelsen i norsk idrett». Videre kommenterte hun til VG at «... det er en stor utfordring – og mer enn det: Det er uakseptabelt» (Strøm, 2020). Tydeligere kunne det kanskje ikke vært sagt. I forbindelse med idrettsgallaen noen måneder tidligere inviterte Kjøll til et såkalt «kick off», der et utvalg kvinner fra NIF, særforbund og idrettskretser var invitert for å diskutere utfordringen. Før møtet hadde en mannlig særforbundspresident fått nyss om hva som skulle skje, og stilte spørsmål ved hvorfor menn ikke var invitert til møtet. Kjølls respons var å invitere et knippe mannlige presidenter fra særforbund. I tillegg var en mannlig idrettsstyrerepresentant, en mannlig administrativt ansatt i NIF og en mannlig generalsekretær til stede. Det såkalte «mannebordet» ble i denne forbindelse etablert. Gruppen har i etterkant jobbet for å sette kjønnsbalansen i toppledersjiktet på dagsorden. En representant fra gruppa holdt blant annet et innlegg på et idrettstyremøte for å fortelle om «mannebordets» initiativ, i forbindelse med at idrettsstyret skulle diskutere Kjølls initiativ «Kvinneløftet». Som en del av «Kvinneløftet» ble det i samme møte vedtatt å nedsette en ressursgruppe. Gruppas mandat skulle være å ha et spesifikt søkelys på tiltak som kunne bedre kjønnsbalansen i toppledersjiktet. Basert på diskusjoner i arbeidsgruppen, innspill fra en rundbordskonferanse 8. mars 2021 og

evalueringen av NIFs mentorprogram for kvinner, kom arbeidsgruppen med følgende anbefalinger til idrettsstyret:

Hvert organisasjonsledd må sette seg klare mål om kjønnsbalanse og kvinnelige ledere.

- Bør være tema på ledermøter og seminarer.
- Det må bygges nedentil og oppover både gjennom fokus på gode trenere og ledere.
- Klar bestilling til idrettspresident, generalsekretær og idrettsstyrets kontaktpersoner til særforbund og idrettskretser; «alltid» ta opp status i våre møtepunkter med SF/IK.

Utarbeide en rekrutteringsstrategi.

- Øke bevisstheten hos alle valgkomiteer på kjønnsbalanse.
- Krav om at det skal være en kandidat av hvert kjønn i slutfasen (gjelder både politiske og administrative posisjoner).
- Identifisere og rekruttere kvinnelige talenter.

Vi må bygge kjønnsbalanse like mye nedentil (ikke bare toppen).

- Gode trenere av begge kjønn, gode ledere av begge kjønn, bygge selvtillit og bevissthet hos utøvere.

Programmer og møteplasser

- Utvikle lederprogram for både tillitsvalgte og administrasjonen som har kjønnsbalanse som tema, og som synliggjør målsettingen.
- Løfte frem menn som løfter kvinner, og kvinner som hjelper menn.
- Tema i alle NIFs trener- og lederprogram (også IK/SF'er).

Ressursgruppen pekte i tillegg på at det burde utarbeides en god kommunikasjonsplan og materiell som omhandlet kjønnsbalanse. Ressursgruppen la også til grunn at de ønsket å avstemme de ulike tiltakene innenfor tingperiodene 2023 og 2025 med tall som viste utviklingen. Jeg fikk tillatelse av NIF og gruppens medlemmer til å følge denne gruppens arbeid. I tiden jeg fulgte gruppen, ble jeg forespurt om å legge frem evalueringen av NIFs mentorprogram for kvinner for gruppen. I evalueringen fant vi at et fåtall kvinner hadde avansert i organisasjonen som en direkte følge av å ha deltatt i mentorprogrammet (Sogn & Skrudland, 2021). Jeg sa derfor i min presentasjon at vi var kritiske til mentorprogrammet, fordi dette var et tiltak som rettet seg mot kvinner, og ikke mot den kulturen som i utgangspunktet har ført til at kvinner blir ekskludert. Ved en samling i desember 2021, for alle dem som hadde deltatt i NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere, fikk jeg også anledning til å legge frem momenter fra artikkelen «Ytre press, indre driv? En analyse av Norges idrettsforbunds arbeid med å endre kjønnsbalansen i organisasjonen (1971 til 2020)» (Sogn et al., 2021). Her poengterte jeg tilsvarende. Basert på tiltakslisten over kan det se ut til at organisasjonen har tatt disse poengene til etterretning i noen grad. På spørsmål om hvordan informantene har opplevd tiltak igangsatt forut for dette, er svarene til dels kritiske. Det kan nærmest fremstå som om at det er en viss slitasje i organisasjonen:

Administrativ leder (mann): «Når strukturen er så fast og rigid, så vil effekten av tiltak bli personavhengig. Det finnes ledere som gjør et stykke arbeid, og du ser kraftig effekt av det, men det er der det ligger. Personavhengig. Vi må erstatte dette med mer profesjonell styring, ved at vi evaluerer eller bruker tidligere erfaringer og utredninger. Sånne endringer kan føre til at vi får en mer profesjonell drift, som igjen vil føre til endringer, slik at vi får inn endringskompetanse- og vilje. Det er det som skal til. Uten det er forutsetningene for dårlige til å kunne lykkes».

Det er verdt å bemerke at samtalene jeg hadde med de mannlige mentorene, fant sted før arbeidsgruppen la frem sine anbefalinger. Om mulig ville informantene ha funnet noe nytt i det som ble presentert i den nevnte tiltakslisten.

At organisasjonen i liten grad evaluerer tiltakene som igangsettes, var et av de tre poengene som ble trukket frem i artikkelen «Ytre press, indre driv? En analyse av Norges idrettsforbunds arbeid med å endre kjønnsbalansen i organisasjonen (1971 til 2020)» som årsak til at det går tregt. Her blir det påpekt at det kan se ut til «... at idrettsorganisasjonen er uten minne, der fortidens læring lett går tapt. Det samme hjulet blir funnet opp på nytt og på nytt. I tillegg blir tiltakene som blir initiert sjeldent eller aldri evaluert» (Sogn et al., 2021, s. 259). På mitt spørsmål om informantene opplever kulturen i organisasjonen som konserverende, og hva som eventuelt kan være årsaken til dette, er flere av informantene inne på premisset som sjeldent diskuteres åpent:

Politisk valgt leder (mann): «Det er jo det mannlige som har preget hele organisasjonen og maktfordelingen, men det er også en del av den aktive idretten. Menn har på en måte ... de hopper lengst, de slår lengst, de løper forrest. All den tid at dette med høyere, raskere ... hva er det de sier i IOC? Menn har jo et fortrinn i seg selv. Man snakker om at nå er disse damene nesten like gode som gutta, så hele organisasjonens grunnpilar ... det er jo guttas arena. Å løpe fort, kaste langt ... hele den greia der».

Ifølge Acker (2006) varierer graden av oppmerksomhet mot manglende likestilling fra organisasjon til organisasjon. En eventuell uoppmerksomhet kan både være intensjonell og utilsiktet. Om det å ikke problematisere menns kjønnsrettet makt er intensjonell eller ikke, er vanskelig å stadfeste. Det handler kanskje mer om «vaner» eller «uvaner». Ifølge Kumra et al. (2016) må det de beskriver som «... second generation gender issues» i kontrast til «... first generation gender discrimination», forstås mer som utilsiktede handlinger og/eller ikke-tilsiktet diskriminering (Kumra et al., 2016, s. 2). Som Hovden (2006) likevel har påpekt, har det vært liten interesse for å tematisere menns kjønnsrettet makt i idrettsorganisasjoner. De ovennevnte mannlige politisk valgte lederne setter altså ord på noe som i liten grad har blitt problematisert eksplisitt:

Politisk valgt leder (mann): «Det er jo en historisk konservatisme. Idretten har vært ... og man må ikke forsvare det, det er bare å innse at den har vært mannsdominert, og er det fortsatt. Men det betyr ikke at den kommer til å være det for all fremtid. Så det må utvikles en kultur hvor også kvinner kan være ledere. De blir mødre og må gjøre det på sin måte. De kan ikke kopiere mennene. Det har jeg kjent på selv. Jeg var borte fra min seng 250 døgn. Det er egentlig helt galskap, det er ikke noe jeg er stolt av. Hvem er egentlig villig til å leve et sånt liv? Å reise verden rundt?»

Det er likevel tydelig at det i idrettsorganisasjonen har vært knyttet en viss motstand mot å tematisere menns makt. Enkelte informanter ga uttrykk for at det nærmest var et overtramp fra NIF sin side da nåværende idrettspresident Berit Kjöll og tidligere generalsekretær i NIF, Karen Kvalevåg, sendte ut et brev der de minnet om at kvinner er en minoritet i toppledersjiktet.

Administrativ leder (mann): «GS kommer jo fra en jobb i Bislet-alliansen og Oslo Maraton og et lokalt idrettslag. Jeg trodde kanskje det hadde vært enda mer jordnært, men det er jo den såkalte konserntanken, at hun skal ha styring på mer enn det hun kan ha styring på. Jeg tror ikke noe idrettskrets vil la seg styre av GS i NIF, utover 'give me some money'».

En av NIFs roller er å kontrollere at lovene som vedtas og justeres på Idrettstinget implementeres og følges opp av alle ledd. NIF er derimot ikke et konsern, som nevnte informant presiserer. NIF kan ikke beslutte at det skal ansettes eller engasjeres ledere av begge kjønn i det enkelte særforbund eller i den enkelte idrettskrets. Det NIF derimot kan, er å ta en aktiv pådriverrolle. Brevet til idrettskretsene kan synes å ha vært et forsøk på det, noe informanten opplevde som upassende. Også idrettsstyrets vedtak om at det innen 2023 skal være 40 prosent kvinnelige ledere i særforbund og idrettskretser, har blitt kritisert, fordi dette som en informant poengterer, «... utelukkende er opp til det enkelte organisasjonsledd å avgjøre valg av øverste politisk leder». Det er her nærliggende å peke på at det kun er et fåtall særforbund som har formulert konkrete måltall for sitt arbeid med kjønnsbalanse, noe NIF har etterlyst ved flere anledninger.

I tiden jeg har fulgt organisasjonen, har det blitt igangsatt en rekke tiltak for å sikre et mer kjønnsbalansert ledersjikt i organisasjonen. Fra og med 2016 har det blitt prioritert ansattressurser i NIF. I tillegg har NIF etablert et «kjønnsbarometer», som er en årlig undersøkelse som måler andelen kvinner og jenter i ulike posisjoner i hele organisasjonen. Noen midler deles også ut til særforbund og underliggende ledd til såkalte jente- og kvinneprosjekter. Fra og med jeg startet mine observasjoner ultimo 2018, har det blitt igangsatt ytterligere tiltak. Blant annet har NIF begynt å markere 8. mars, «Idrettens kvinnedag» (fra og med 2019). Agendaen for disse markeringene har vært å lansere det årlige

kjønnsbarometeret og å presentere ulike tiltak initiert av klubber, særforbund og idrettskretser. Fra 2019 har det under arrangementet også blitt annonsert hvilke jente-/kvinneprosjekter (initiert av klubber, idrettskretser og særforbund) som har fått tildelt midler (100 000 kroner til fordeling) fra NIF og Norsk Tipping. I 2020 ble dette beløpet fordoblet. Arrangementene i 2021 og i 2022 var digitale. Disse møtene ga ytterligere preg av å være et «prosjekt» som ikke bare skulle nå bredt ut internt i organisasjonen (klubber, kretser, særforbund mv.), men også nå ut til andre interessenter. I tillegg til at toppledere og andre som er ansatt i idretten har vært invitert, har også ledere fra blant annet næringslivet blitt invitert. I oktober 2020 vedtok idrettsstyret en forventning om at andelen kvinnelige særforbundsledere og kvinnelige idrettskretsledere skulle øke fra 13,6 prosent til minimum 40 prosent innen Idrettstinget 2023. Argumentasjonen bak målet er at man skal ha høye ambisjoner. I desember 2021 sendte NIF sentralt et brev, signert generalsekretæren i NIF, Nils Einar Aas og avdelingsleder for bredde, organisasjon og utvikling, Dagfrid Forberg (begge nytilsatte ledere i NIF) til alle særforbund, der det ble minnet om det ambisiøse målet som idrettsstyret hadde vedtatt. Her sto det at «Et av de viktigste tiltakene mener vi er at alle organisasjonsledd skal bli mer bevisst sin status på kjønnsbalanse i egen organisasjon, og utarbeide tydelige mål, planer og tiltak for å nå ønsket situasjon innen utgangen av 2023»⁷⁵. I brevet ble det lagt ved informasjon om status i det enkelte særforbund og idrettskrets, hva gjaldt kjønnsbalanse i deres organisasjonsledd. I brevet fikk også organisasjonsleddene tilbud om hjelp dersom de ikke hadde konkrete måltall og tiltak implementert i sine planer og strategier. Forut for denne prosessen hadde kun 19 særforbund slike måltall implementert. I etterkant av prosessen, som også inkluderte at særforbundene kunne få hjelp av NIF til å implementere måltall, var tallet 41. Ifølge Alvesson og Billing (2009) har slik «telling» derimot ingen verdi i seg selv. «These are secondary to changes of structures, cultures and practices» (Alvesson & Billing, 2009, s. 235). Alvesson og Billing peker på at løsningen heller finnes i å gjøre folk oppmerksomme på problematiske innordninger og institusjonelle praksiser, og å åpne opp for nye typer valg, men også å redusere presset på at kvinner og menn må innordne seg bestemte roller, avhengig av om de er kvinne eller mann. Det er her nærliggende å peke på at det per tid kan se ut til at idrettsorganisasjonen er mer opptatt av å telle enn å problematisere institusjonaliserte innordninger og praksiser. Det skal likevel ikke underkommuniseres at det har vært et større trykk intern i organisasjonen, i tiden jeg har gjort

⁷⁵ Jeg fikk tilgang til dette brevet via min kontaktperson i NIF.

mitt feltarbeid. I de neste avsnittene viser jeg at dette trykket langt på vei må forstås i lys av idrettsorganisasjonens samspill med organisasjonens ytre kontekst.

7.3 Kjønnsbalanse og likestilling som organisatorisk omdreiningspunkt?

Idrettsorganisasjonen er som beskrevet i kapittel 1, det man gjerne beskriver som en hybrid organisasjon. Dette er fordi idretten ikke utelukkende er organisert på idrettens egne premisser; den er også organisert på statens og markedets premisser (Bergsgard, 2005; Gammelsæter, 2016; Hovden, 2004). Ifølge Carlsson og Lindfelt (2010) utfordres idrettens såkalte autonomi både av interessenter fra markedet og politisk press. De institusjonelle logikkene og de ulike verdiene disse interessentene representerer, er relatert til hverandre og viser til hvilke dynamikker og styringsidealer som former den idrettsorganisasjonens hverdagen, handlingsvilkår, så vel som idrettspolitisk innhold. De tre logikkene må forstås som idealtyper og/eller analytiske begreper og perspektiver som representerer en forenklet beskrivelse av det som vil påvirke og forme den enkelte toppleders hverdagsvirkelighet. Interessentteori har blitt mye brukt for å forstå lederes beslutningstaking ved å se på interessentenes interesser, eller en hvilken som helst gruppe eller individ som kan påvirke eller påvirkes av oppnåelse av organisasjonens formål. Hvis organisasjonen tilfredsstillende motstridende interessene interesserene har, kan dette gi gevinst på lang sikt. Slack og Byers (2021) påpeker at det ikke er det som skjer i organisasjonens omgivelser, men hvordan disse omgivelsene blir oppfattet av de som er involvert, som spiller en avgjørende rolle for hvordan organisasjoner responderer (Slack & Byers, 2021, s. 63–64). Det er hvordan andre styringslogikker virker på toppledere og helt spesifikt på idrettsorganisasjonens arbeid med å endre kjønnsbalansen i toppledersjiktet, jeg forsøker å belyse i denne delen av kapittelet. Mitt utgangspunkt for å belyse dette, er topplederens egen virksomhetskunnskap.

7.3.1 Statens forventninger til idrettsorganisasjonen – velferd og samfunnsnytte

Det er som vi har sett, igangsatt en rekke tiltak som har hatt til formål å modernisere idrettsorganisasjonen. Som Gammelsæter (2016) påpeker, er det vanskelig å komme utenom betydningen offentlige myndigheter har, når vi skal forstå organisasjonens veivalg. Gammelsæter peker også på at idretten i de sosialdemokratiske skandinaviske landene har blitt sett på som et integrasjonsverktøy for myndighetene i flere tiår. I tiden jeg har fulgt idrettsorganisasjonen, er det åpenbart at organisasjonen har blitt utsatt for et større press når det gjelder å løse ulike sosialpolitiske oppgaver, noe blant annet Skaset (2021) har problematisert. Ikke bare har den skjeve kjønns sammensetningen i ledersjiktet blitt tematisert

av kulturministere (Linda Hofstad Helleland, Trine Skei Grande og Abid Raja), av media og av enkelte sponsorer. Også rasisme, seksuell trakassering og overgrep, spiseforstyrrelser og homohets er områder idrettsorganisasjonen har blitt konfrontert med. Fra og med 2020 har bærekraftsmål nummer 5 om likestilling mellom kjønnene også blitt et tema som løftes frem i ulike sammenhenger. Her har NIF laget en kunnskapsstatus om idrett og bærekraft (NIF, 2021b). På NIFs Ledermøte i oktober 2021 sto sosial bærekraft på agendaen.

Idrettspresidenten pekte her på at omverden har tydelige forventninger til idrettens evne og vilje til å styrke dette arbeidet og til at organisasjonen lever opp til visjonen «Idrettsglede for alle». Forventningene hun pekte på, var knyttet til regjeringens ferske idrettsstrategi «Sterkere tilbake – En mer inkluderende idrett», som er et treårig krafttak for mangfold og inkludering som staten har bevilget midler til. Her nevnes bærekraftsmål nummer 5 helt eksplisitt i strategien⁷⁶. For at idretten skal lykkes i arbeidet, sa idrettspresidenten i sin tale til ledermøtet at «... hennes og organisasjonens ambisjoner måtte være likelydende, ikke minst når det gjelder rekruttering av ledere til norsk idrett». Kjølås presiserte også relativt tydelig at hun var overrasket over at «... når idretten virkelig vil mangfold og inkludering, at man likevel ikke evner å foreslå representative kandidater til valgkomiteen». Videre presiserte Kjølås at dette ikke skjer gjennom vedtak fra idrettsstyret, men gjennom konkret handling i særforbund, i idrettskretser og i alle øvrige organisasjonsledd. At idretten er mer presset på å levere på såkalte sosialpolitiske oppgaver, er også noe informantene tar opp i intervjuene:

Politisk valgt leder (mann): «Vi skal gjøre så fryktelig mye i norsk idrett. Det er 50 tiltak som skal gjøres samtidig, og vi gjør det ikke godt nok. Vi fullfører ikke. Det er litt rart, da. Vi skal jo levere og prestere. Det er noe som gjør at det blir en stressende organisasjon til tider. På generelt grunnlag så trenger vi en toppleder som sier: 'Det er det her norsk idrett trenger nå. De tre eller to neste årene skal vi levere på' ... og jeg blir provosert når det kommer til det med rasisme, fordi det er noe idrettslagene har jobbet med hele tiden. I lagene må det jo føles litt sånn ... at de jobber med det hele tiden».

Flere av informantene påpeker at organisasjonens åpenhet for å løse såkalte sosialpolitiske oppgaver er problematisk. Her ble det presisert av flere av informantene at NIF i alt for liten grad står opp for idrettens kjerneaktivitet:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg mener at norsk idrett er i ferd med å bli et direktorat. Jeg ser ikke noe vitalt NIF, jeg ser ikke noen som står på barrikadene og er selvstendige og holder avstand. Det var nok min naivitet som trodde at det har vært

⁷⁶ Bærekraftsmål nr. 5 omhandler likestilling mellom kjønnene. Delmål 5.5 beskriver eksplisitt at det er et mål å sikre kvinner fullstendig og reell deltakelse og like muligheter til ledende stillinger på alle nivåer der beslutninger tas, i det politiske, det økonomiske og det offentlige liv.

sånn, jeg mener jo ... jeg har gått tilbake og sett på de politiske utspillene. Man har i teorien en avstand mellom idrett og myndighetene. Så kan du jo ... med forskerhodet ditt ... det er nok en tendens til at politikken, myndighetenes politiske ledelse har brukt idretten som et instrument, fordi du vet at du aldri vinner et valg om du ikke har idretten med. Og det er jo det som er interessant, i en politisk kontekst. Hvordan idretten har latt seg bruke».

Hva som er idrettens kjerneaktivitet, er det noe uenighet om, og idrettskretsene og særforbundene har hatt noe ulik inngang. Som Skaset (2011) har påpekt, handler konflikten mellom særforbundene og idrettskretsene dypest sett om særinteresser på den ene siden og et levende fellesskap og tilstrekkelig omtanke for samfunnets behov på den andre siden – uten at skillet er så skarpt i alle sammenhenger. Går vi til idrettspolitisk dokument fra perioden 2015 til 2019 blir kjerneaktiviteten eller kjerneprosessene i norsk idrett beskrevet slik: «rekruttere» – som i all hovedsak handlet om å øke antallet medlemmer som deltar i én eller flere aktiviteter, «ivareta og utvikle» – omhandlet oppfølging av medlemmene gjennom deres ulike livsfaser og aktivitetsvalg, og til slutt «prestere» – som omhandlet organisasjonens samlede tilrettelegging for prestasjoner på et høyt idrettslig nivå med tanke på toppidrett og internasjonale prestasjoner (NIF, 2015b). På Tinget i 2019 ble det vedtatt en ny strategisk plan, «Idretten skal!». Her er det ikke å finne igjen begrepene kjerneaktivitet og kjerneprosess, men følgende satsningsområder var kanskje ment å beskrive noe av det samme: livslang idrett, bedre idrettslag, flere og bedre anlegg og bedre toppidrett. Som vi ser, tar strategien opp i seg det som omhandler idrettens egenverdi, men det er også spor av et ønske om å skape et levende fellesskap og å ivareta samfunnets behov. Det er derfor ikke helt enkelt å forstå hva ovennevnte informant mener. Det kan likevel tolkes som at han mener at det er *noe* som skal hegnes om, og at dette *noe* er aktiviteten idrettsorganisasjonen tilbyr sine medlemmer. I tillegg kan det se ut til at det for denne informanten er et avgjørende poeng at idrettsorganisasjonen forblir autonom. Det som i tillegg er verdt å merke seg, er denne informantens opplevelse av at kravene til idrettsorganisasjonen, har blitt for mange. Også andre informanter, ga uttrykk for lignende.

Politisk valgt leder (mann): «Tidligere kunne vi si at idretten jobber med frivillighet, aktivitet. Alt utover det, det handler ikke om oss. Vi driver med lek og moro. Så den største utfordringen er å finne en balanse mellom å bruke mye ressurser på aktivitet og tilrettelegge for gode vilkår for frivilligheten. På den andre siden så må vi være dønn profesjonelle, og forventningene til oss er like store som i næringslivet. Det ser vi nå med rasismedebatten. Så er det klima, seksuell trakassering og seksuell legning, alt det der som kom på ... det ble mer fokus på mange ting. Forventningene til oss blir helt annerledes. Du slipper ikke unna ved å si at vi bare driver med idrett. Vi blir satt i et større perspektiv. Hvorfor det har skjedd, det har jeg ikke noe godt svar på. Det er

en del av samfunnsendringen. Det skjedde en endring hvor det ble satt fokus på andre ting enn tidligere».

Informanten reflekterer videre over spørsmålene han selv reiser, og påpeker at han ønsker at norske politikere forstår at idrettsorganisasjonen ikke har kapasitet til også å løse generelle samfunnsutfordringer:

«Det er en spagatutfordring når noen kommer hit og spør om hva vi har gjort for klimaet. Vi har gjort noe, har et par prosjekter. Jobber med det i forbindelse med VM. Det er mange ting, noe har vi gjort. Men når du går dypt inn i det, de som kan mye om det – da er det: 'Dere burde ha gjort mer'. Og det finner man på alle områder. Og det var det som trigget saken med rasisme. Det er ikke det at idretten ikke har gjort noe, men hvis du går dypt inn i det området, så ser du at man kunne gjort mer».

Idretten har som vi har sett, langt på vei akseptert sin rolle som en vesentlig samfunnsaktør. Dette settes i sammenheng med at idrettsorganisasjonen årlig mottar et betydelig beløp fra staten, og at det er gjennom denne rollen organisasjonen henter sin legitimitet. Siden 1970 tallet har *idrett for alle* vært statens hovedmål med den statlige idrettspolitikken (Goksøyr, 1992). Støtten til idretten begrunnes i all hovedsak med at aktiviteten bidrar til andre viktige formål i samfunnet (Bergsgard, 2005). Samtidig er det nå også enkelte som stiller spørsmål ved om idrettens ledere har pådratt seg en ansvarsutvidelse i jakt på offentlige penger og samfunnets anerkjennelse uten å forstå konsekvensene av dette (Skaset, 2021). Skaset peker på at idretten kan miste seg selv i jakten på å løse sosialpolitiske oppgaver som ivrige politikere sliter med å finne adekvate løsninger på. På det ekstraordinære Idrettstinget i 2021 presiserte idrettspresidenten følgende i sin tale til Idrettstinget:

I den nylig fremlagte idrettsstrategien er idrettsbevegelsen blitt utfordret til å skape en enda bedre idrett. Vi er utfordret til å samle oss med kraft for å styrke arbeidet med enda større mangfold, enda sterkere inkludering og enda bedre kjønnsbalanse. OG - den forventningen vet jeg vi ønsker velkommen. Den bare understreker den ambisjonen og målet vi allerede har gitt oss selv, så myndighetsutfordringen tar vi gjerne imot. Jeg vil til og med å si at den allerede er tatt, helt uten påminnelsen fra Kulturdepartementet. Imidlertid vil den ekstra og målrettede støtten fra myndighetene gjøre mulighetene våre bedre, for å treffe enda bedre i arbeidet med disse oppgavene. Vi fremhever idrettens selvstendige rolle overfor myndigheter og næringsliv. Det skal vi gjøre (NIF, 2021h).

Idrettens ønske om autonomi er som nevnt ett tema flere av informantene kommer inn på i intervjuene.

Politisk valgt leder (kvinne): «Det er dessverre sånn at veldig mange på høyt nivå i idretten, aldri på krets nivå tidligere, men på presidentnivå, har opplevd at den politiske makten og påvirkningen til enhver tid er til stede. Hvorfor prøvde Linda (Hofstad Helleland) hele tiden å velte Tom (Tvedt)? Og hvem støttet hvem? Også bruker de da saker i idretten som viser uenighet, men det står noen bak. X sa en gang at vi må tenke oss nøye om før vi får toppolitikere inn i idretten. Som har politisk ståsted. Men så kan du ikke helt bevise det, men du kan anta det veldig sterkt».

Samtidig, som vi har sett av beskrivelsene over, ser det nå ut til at dette skillet som nevnte informant bekymrer seg for, er i ferd med å brytes ned. Flere av informantene, er opptatt av at organisasjonen må sette seg selv i førersetet.

Politisk valgt leder (mann): «Samfunnet er i endring. Vi er et speilbilde, og det er noen trender, kanskje ikke det rette ordet. En utvikling som idretten må forholde seg til, der kjønnsbalanse er en ting. Man kan velge å si: 'Jammen det er så vanskelig å finne, og det er ikke så verst', eller man kan sette seg ved bordet å ta kommandoen. I disse dager snakker man om å 'change or be changed'. Du kan velge å endre selv, eller du kan vente til noen gjør det for deg. Det har vært en fase der andre satte seg ved bordet og tok stafettpinne og sa: 'Nå må idretten endre seg'. Om det er rettferdig eller ikke spiller, i den sammenheng liten rolle. Det er flere ting man kan være tydelig på».

Videre reflekterer samme informant over at det ikke kun er mannsdominansen i toppledersjiktet som må føres opp på listen over oppgaver organisasjonen må ha fokus på:

«Vi oppfyller jo som alle andre lovens krav, 40 prosent i valgte organer. Men vi ser jo at vi har en vei å gå og har derfor gjort flere tiltak. Vi har blant annet endret valgkomiteinstruksen, som selvfølgelig inneholdt at vi skal ha se på kjønnsbalanse i lederposisjoner. Det handler om, etter min oppfatning at man setter fokus på det. Det sier alle mine erfaringer. Så er det mange ting vi kan fokusere på, rasisme blant annet. Så går du inn på enkeltområder, finner du mange sånne områder. Hvor forventningene til oss, hvis vi går i dybden på det, så ser du her at du kunne gjort mer. Så har vi igangsatt mentorprogram [...] Så var ikke kvinneandelen håpløs når det gjaldt styre og stell, men mange andre posisjoner. Sportslige funksjoner og lederfunksjoner i sportslig apparat. Så har vi vært flinke til å legge til rette for kvinnelige utøvere. Det handler ikke bare om lederposisjoner, men en bredere inngang. Så har vi hatt konkrete forslag til internasjonalt forbund, hvorav vi nå har fått gjennomslag for alt. Det betyr at valgforsamlingen blir annerledes enn tidligere, hvor vi stort sett har vært menn».

Historisk har det blitt utøvd et sterkt politisk press for å bedre kvinnerepresentasjonen i idrettsorganisasjoner i de skandinaviske landene (Hovden, 2012). Ifølge Elling, Knoppers og Hovden (2019) har den nasjonale konteksten «... great influence on gender equality in sport governance and possibly on visible changes over time» (Elling et al., 2019, s. 181). I norsk sammenheng inviterte Likestillingsrådet i 1984 til en høring om *Kvinner i idretten*. I 1986 presenterer Gro Harlem Brundtland en regjering med 40 prosent kvinner. Den første separate

Idrettsmeldingen fra 1991-92 øremerket midler til kvinner (St.meld. 41 (1991-1992), s. 48). Deretter kom lov om 40 prosent kvinnerepresentasjon i offentlig eide foretak i 2004 og i 2006 kvoteforslag på 40 prosent for nyetablerte allmenne aksjeselskap (ASA). I 2007 bestilte Likestillingsrådet en rapport om kjønnsulikhet i idretten. Den tredje idrettsmeldingen i 2011-2012 (St.meld. 26 (2011-2012)) inneholdt ikke noe om kvinner spesielt. I 2014 påpekte derimot Kulturdepartementet at det var stor skjevhet i kjønnsfordelingen i idrettens styrende organer og uttrykte at det var «... viktig at NIF har en tydelig strategi for å sikre at flere kvinner kommer inn i lederposisjoner i idretten» (Riksrevisjonen, 2017, s. 38).

At arbeidet med å sikre et mindre mannsdominert toppledersjikt utelukkende er «statens plan», vil være å strekke det vel langt. Samtidig kommer vi ikke utenom at staten gjennom sine påpekninger de siste årene har virket på organisasjonen. I forbindelse med at idretten kun stilte med én kvinne i delegasjonen til OL i Beijing i 2017, ble det fra Kulturdepartementet sendt en e-post til NIF. Her sto det: «Departementet har hatt en ambisjon om å ha en god kjønnsbalanse i delegasjonen som skal til Kina. Vi merker oss at dette ikke er tilfellet for delegasjonen fra idretten, til tross for oppfordring fra departementet» (Hernes, 2017). Til tross for at kjønnsbalanse og likestilling igjen ble tatt opp i idrettspolitisk dokument for perioden 2015 – 2019, var konkrete måltall for perioden ikke fastsatt. Det var først etter at Riksrevisjonen avla sin rapport i 2017, at NIF påla særforbundene å gjøre rede for slike måltall i egne strategi- og handlingsplaner. Idretten ble kritisert i Riksrevisjonens rapport for manglende måloppnåelse, kostnadskontroll og manglende effektivisering (Riksrevisjonen, 2017)⁷⁷. Det ble her også påpekt at NIF ikke hadde oversendt en særskilt strategi om temaet til Kulturdepartementet. I tilskuddsbrevene for 2017 og 2018 ba departementet om særskilt rapportering om arbeidet med å få flere kvinnelige ledere i alle ledd av organisasjonen. Etter åpenhetsdebatten og Riksrevisjonens rapport, stilte daværende kultur- og idrettsminister Linda Hofstad Helleland ikke bare krav om at NIF måtte fastsette måltall. Helleland stilte også krav om at NIF måtte ta grep for å bedre kjønnsbalansen i ledersjiktet. I 2017 ble NIF som en følge av dette pålagt i tildelingsbrevet fra Kulturdepartementet «... å levere en særskilt rapportering på arbeidet med å få flere kvinnelige ledere i alle ledd av organisasjonen». I tillegg ble det i KUDs tildelingsbrev både i 2019 og 2020 stilt krav om at organisasjonen måtte arbeide for å bedre kjønnsbalansen i ledende stillinger. Kulturdepartementets oppfølging av åpenhetsdebatten og senere Riksrevisjonens rapport kan

⁷⁷ Det er her også verdt å merke seg at også KUD ble kritisert for ikke å ha sørget for nødvendig informasjon til å kunne vurdere om idrettsorganisasjonen når viktige mål (Riksrevisjonen 2017).

sies å ha lagt press på organisasjonen. Staten påvirket både handlingsvilkår, virkelighetsdefinisjoner og med det valg og prioriteringer i idrettsorganisasjonen. Som jeg vil komme tilbake til i siste avsnitt i dette kapitlet, har også mediens rolle vært avgjørende. Basert på det informantene forteller og presset idrettsorganisasjonen har blitt utsatt for, har statens engasjement hatt betydning for arbeidet med å endre kjønnsbalansen i idrettsorganisasjonen generelt, og i ledersjiktet spesielt. Om «mer vind i seilene» skyldes kritiske hendelser, slik som åpenhetsdebatten, der også mannsdominansen ble utfordret, er vanskelig å si. Om det skyldes at det nå er en kvinnelig toppleder i NIF, eller at reaksjoner fra blant andre tidligere og nåværende kulturministere er avgjørende, er også vanskelig å fastslå. Det er uansett verdt å merke seg at det med presidentskiftet har blitt satt et betydelig større trykk «på saken». Også flere mannlige toppledere har engasjert seg i dette arbeidet:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg er helt sikker på at dette må menn og kvinner utvikle sammen. Du kan ikke ha et kvinneutvalg hvor bare kvinner sitter for å legge forholdene til rette. Da ber du om juling. Du må få problemstillingen inn i hjertetota. Da må du jobbe med det i det daglige, ikke være en outsider, det er jeg helt overbevist om. Det er veldig viktig at hun får med seg noen toneangivende presidenter, men hun må også ha med noen av dem som driver utviklingstiltak der utvikling må begynne. Presidentene løfter det ikke alene, men de kan være rollemodeller».

Denne lederen presiserer hvilke betingelser han tror må være på plass for at nåværende idrettspresident skal lykkes med målene idrettsstyret har satt seg. At menn og kvinner må jobbe sammen, er for denne informanten et viktig poeng. Samtidig peker han på at idrettspresidenten må få med seg toneangivende presidenter. I noen grad kan de se ut til at Kjøll har valgt denne taktikken, men det kan også se ut til at hun også mer aktivt enn tidligere presidenter forholder seg til idrettens viktigste premissleverandør: staten. Ifølge Breivik (2007) har idrettens ledere i perioder betraktet idrettsbevegelsen som en egen sektor med sine egne idealer og sin egen virkelighet. «Idretten skal være apolitisk og nøytral» (Breivik, 2007, s. 11). Med tanke på idrettsorganisasjonens økte oppmerksomhet på kjønnsbalanse og likestilling virker det som om dette i noen grad har blitt utfordret. Idrettspresidentens stadige påminnelse om statens forventninger til organisasjonen er et eksempel på dette. Samtidig kan det se ut til at det sitter langt inne hos flere å skulle innrette seg etter statens mål og ønsker. I intervjuene uttrykte flere en irritasjon over en økende innblanding fra «staten»:

Politisk valgt leder (mann): «Bevisstheten i organisasjonen om at man er en selvstendig organisasjon, tror jeg er veldig liten. Vi rapporterer gjennom spillemidlene og rapporterer i millimeter. Og vi sender først søknad, der står alt vi skal gjøre. Vi må forsvare organisasjonen».

På den ene siden er NIF avhengig av politikere og forvaltningen for å få legitimitet og ressurser. På den andre siden er politikere og forvaltningen avhengig av NIF for å sette i verk en offentlig idrettspolitik (Enjolras & Waldahl, 2009). Det kan se ut som at dette er en balansegang som er vanskelig å forholde seg til, gitt av det informantene forteller.

Politisk valgt leder (mann): «Vi blir alle påvirket av det som skjer rundt oss. Så må jeg si at du må stake ut en kurs og ha en formening om hva du ønsker at skal være det etterlatte inntrykket. Som leder forvalter jeg noe av det det norske folk er opptatt av, og jeg skal gjøre det på en god måte. Da må du følge med strømningene, du kan ikke være på kanten med det. Men du må samtidig ha en klar formening om hva mandatet er. Hvis du bare skal følge strømningene, da kommer du fort litt skjevt ut. Det må jeg si, at vi i norsk idrett ... etter litt juling, vi er alt for redde for å si nei, det er ikke vårt ansvar [...] Vi har blitt brennmerket og tør på en måte ikke å stå tøft nok i noen stormer, som vi må gjøre av og til. For det må vi, vi har et ansvar og skal selvfølgelig ta ansvar for det å være en viktig samfunnsaktør, men vi må sette grenser, og andre skal ikke pushe oss hele tiden».

Som tidligere nevnt gikk det i desember 2021 et brev fra NIF sentralt, signert generalsekretæren i NIF, Nils Einar Aas, og leder for avdeling for breddeidrett, organisasjon og utvikling, Dagfrid Forberg (begge nytilsatte ledere i NIF), til alle særforbund der det ble minnet om det ambisiøse målet idrettsstyret hadde vedtatt, om at det innen Idrettstinget 2023 skulle være 40 prosent kvinnelige ledere i særforbund og idrettskretser. Det som er interessant her, er at NIF i sitt brev til organisasjonsleddene også viste til forventninger fra bevilgende myndighet. «Bevilgende myndigheter har også store forventninger til idretten i dette arbeidet både gjennom «Krafttak for norsk idrett», etisk og trygg idrett – godt styresett, og gjennom bærekraftsmål nummer 5, «likestilling». Det kan med slike uttalelser på flere måter nå se ut til at NIF omfavner en mer åpen tilnærming til staten. Å sikre autonomi kan se ut til å ha blitt noe mindre fremtredende.

Ifølge Gulbrandsen og Ødegård (2011) er det ikke uvanlig at frivillige organisasjoners formål og egenart forandres i takt med samfunnsutviklingen. Det kan skje som et resultat av offentlige krav, eller fordi ledelsen bevisst velger å justere organisasjonens mål og verdier. Å gå opp balansegangen med å styre etter idrettens egen logikk, at idretten har en verdi i seg selv, og statens krav og forventninger om at organisasjonen også skal produsere velferd og være samfunnsnyttig, beskrives av mine informanter som et dilemma. Flere uttrykker at de er

opptatt av at idrettsorganisasjonen må bevare sin autonomi. Gitt av mine observasjoner og intervjuer knyttet til idrettsorganisasjonens arbeid med kjønnsbalansen, og tiltak, visjoner og mål som idrettsorganisasjonen har satt seg, kan det se ut til at organisasjonen nå i større grad har åpnet opp for at også idrettsorganisasjonen må speile mer av det som foregår «utenfor» organisasjonen. På den ene siden er dette positivt, på den andre siden, og som vi har sett av kapittel 5, vil dette innebære at topplederens oppgaver blir enda mer sammensatte og komplekse. Som vi også så i kapittel 5, er tid et knapphetsgode for alle som er involvert på øverste ledernivå i organisasjonen. Dette kan utgjøre en betydelig barriere for at flere kvinner påtar seg topplederverv i organisasjonen. Ifølge Hovden (2004) stimulerer hybriditeten til utviklingstrekk som byråkratisering på den ene siden og profesjonalisering på den andre siden. Ifølge Selle (1995) innebærer effektivitetskravene knyttet til bruk av offentlige midler ofte store krav til dokumentasjon og kontroll. Etter åpenhetsdebatten og Riksrevisjonens rapport kan det se ut til at slike krav har rammet idrettsorganisasjonen. Krav til dokumentasjon fra det enkelte organisasjonsledd kan se ut til å ha økt, også når det kommer til hva det enkelte organisasjonsledd gjør for å oppnå mer kjønnsbalanse og likestilling i eget organisasjonsledd. Dette øker presset på det enkelte organisasjonsledd, men også på den enkelte leder. I rapporten «Frivillige organisasjoner i en ny tid – utfordringer og endringsprosesser» påpekes det at flere frivillige organisasjoner opplever det som problematisk at myndighetene stiller strengere dokumentasjonskrav enn tidligere (Gulbrandsen & Ødegård, 2011). Også evalueringer av idrettsorganisasjonen, slik som Oslo Economics evalueringsrapport om forvaltning av tilskuddsordningen, er et eksempel på en økende grad av evalueringsvillighet fra statens side. I rapporten konkluderes det med at NIFs fordelingsmodell operasjonaliserer målene og føringene fra KUD på en hensiktsmessig måte, men det presiseres også at mer detaljerte mål må utformes, og at dette bør gjøres av særforbundene. I tillegg påpekes det at rapportering om måloppnåelse kan videreutvikles: «Det er vår vurdering at det bør etterstrebes en mer systematisk tilnærming til å vurdere måloppnåelse i særforbundene, og at det er mulig å rapportere noe bedre til Kulturdepartementet på dette enn i dag» (Oslo Economics, 2019). Som vi har sett, er det flere av topplederne som uttrykker stor misnøye med NIF. I dette inngår et stadig krav om rapportering, men også det store antallet møter man må være med på, for å sikre seg nødvendig informasjon. Det kan se ut til at idrettsorganisasjonen ikke kun preges av en økende grad av byråkratisering og profesjonalisering, men også at en form for eskaleringslogikk (Rosa, 2013) – dette gitt av at idrettsorganisasjonen også skal løse oppgaver som knyttes til større samfunnsmessige utfordringer, som vil skape ett ytterligere

«stress» i organisasjonen. Ifølge Rosa er både de strukturelle og kulturelle aspektene ved våre institusjoner og praksiser preget av det han omtaler som en «krymping av nåtid». Det er ifølge Rosa som om vi står i et bratt sosialt terreng som selv er i bevegelse, og som igjen krever raskere liv og teknologi, som naturlig også vil prege «livet» som leder i idrettsorganisasjonen. Som Skaset (2021) påpeker, «... vil en tidsriktig sosialetisk renselse hele tiden måtte være aktive prosesser i en levende frivillig idrettsorganisasjon» (Skaset, 2021). Samtidig påpeker Skaset at det derimot vil være en dramatisk endring, dersom idretten skal ha et primæransvar for dem som ikke kan, vil, ønsker eller forstår idrettens bidrag til et godt liv. Som vi så i kapittel 1, var idretten en gang en arena som ikke inkluderte kvinner overhodet. Vi vet også at dersom ikke kvinner aktivt hadde gått inn for å påvirke egne muligheter i idretten, ville det trolig også i dag sett enda mørkere ut enn det gjør. Om idretten ikke skal jobbe for dem som *ikke kan, vil, ønsker eller forstår idrettens bidrag til et godt liv* – hvilket muligens er en noe forenklet beskrivelse av dem som ikke har vært inkludert, eller de som har vært ekskludert – ville dette kunne ha fått fundamentale konsekvenser for organisasjonen. Når idretten i så liten grad kan vise til «suksess», er det også naturlig, gitt av den generelle samfunnsutviklingen, at statsråder ser seg forpliktet til å utfordre organisasjonen på dette. På spørsmål om idrettsorganisasjonen reproducerer en kultur som gjør det vanskelig å få til endring, uttrykker en informant seg på følgende måte:

Administrativ leder (mann): *«I det private vil en beslutning som er tatt av et styre, gjennomføres. Veldig mange i idretten, når man har tatt en beslutning, så er det første man gjør ... hvordan kjøres det nå omkamper slik at jeg likevel får gjennom mitt syn. Det preger jo store deler av organisasjonslivet. Frivilligheten, politisk dynamikk. Om dette er kjønnsrelatert eller ikke, det vil jeg være forsiktig med, faktisk. Den er jo lagt av idretten selv, men om det er et kjennetegn kun ved menn, eller om det også kjennetegner kvinner i organisasjonslivet, det kan jeg ikke ta på strak arm. For her har jeg opplevd begge deler. Men uavhengig av om det er et kvinne- eller mannsfenomen det som beskrives her, så kan du jo si at det er et mannsfenomen fordi det er flere menn som har verv enn kvinner. Så kan du si at det er dette som preger en organisasjon er preget av menn. At en sånn kultur kan frastøte flere kvinner enn menn, det kan nok godt hende. Det kan virkelig godt hende. Men det kan også være kvinner som er med på å skape en sånn kultur, det trenger ikke bare være menn som skaper en sånn kultur».*

Denne informanten peker ikke direkte på statens innblanding i idrettsorganisatoriske affærer, men på organisasjonslivets dynamikk og styringsmekanismer, i tillegg til frivilligheten. Dette er dynamikker jeg også har problematisert i kapittel 5. Jeg vil likevel her påpeke at statens inngripen overfor idrettsorganisasjonen både vil kunne ha positive, men også negative konsekvenser for kjønns sammensetningen i toppledersjiktet i organisasjonen. Det ytre presset

staten representerte, kan sies å ha skjerpet NIFs oppmerksomhet på arbeidet med mannsdominansen i toppledersjiktet de siste årene. Sett i lys av at likestilling og kjønnsbalanse har vært et lite prioritert område i idrettsorganisasjonens historie, er det en nødvendighet at idrettsorganisasjonen nå mye hyppigere må beskrive hva de gjør, og hvorvidt målene de har satt seg nås. På den andre siden kan slike krav også bidra til at den enkelte toppleders hverdag blir enda mer presset, noe som vil kunne ha kjønnsesifikke konsekvenser. Som vi også har sett av kapittel 6, er de ulike organisasjonsleddene i svært ulik posisjon til å kunne imøtegå disse kravene. I lys av det lederne sier om belastningen ved det å være leder i organisasjonen, er poenget med det ovennevnte at både utvidede oppgaver og økt byråkratisering kan slå feil ut.

Administrativ leder (mann): «Det er klart at det er en stor arbeidsbelastning, og det er jo også ... i forhold til kvinner da, relativt unge, som har små barn, så er det klart at du må finne en fordeling mellom mann og kvinne som gjør at hun kan ha en sånn arbeidsbelastning som jeg har hatt. Hvis ikke ... jeg har jo bare en sønn, og hvis jeg ikke hadde visst at jeg hadde en kone hjemme som kunne følge opp det daglige ... det har vært en forutsetning for meg».

Denne informanten viser ikke kun til krav om rapportering og andre former for krav som øker arbeidsbelastningen, men til den totale arbeidsbelastningen. Dersom det også for staten er et mål at idrettsorganisasjonen skal bli mer likestilt, jf. idrettsstrategien som ble formulert av foregående regjering i 2021, kan en eskaleringslogikk knyttet til antallet oppgaver virke kontrært til det staten ønsker å oppnå gjennom idrettsorganisasjonen. Som private bedrifter og offentlige virksomheter står også de frivillige og sivile organisasjoner overfor og blir påvirket av fortløpende forandringer i omgivelsene (Gulbrandsen & Ødegård, 2011). Til tross for at slike endringer er naturlige, uttrykker flere toppledere en bekymring knyttet til organisasjonens autonomi, dette i tillegg til at oppgavene blir for mange. Samtidig kan det se ut til at flere toppledere nå har «gitt etter» for et slags ytre press. Den nåværende idrettspresidenten har langt på vei omfavnet disse kravene og har også fått med seg toneangivende presidenter. Da forhenværende regjering ved daværende statsråd Knut Arild Hareide overleverte regjeringens idrettsstrategi «Sterkere tilbake - En mer inkluderende idrett», var det en begeistret Kjøl som tok imot dokumentet:

Norsk idrett er en av samfunnets viktigste inkluderingsarenaer, hvor det allerede gjøres en formidabel innsats for både mangfold og inkludering i idretten. Samtidig må vi erkjenne at vi ikke er i mål. Både når det gjelder økonomi som barriere for idrettsdeltakelse, kjønnsbalanse og likeverdig deltakelse, har vi fortsatt en vei å gå.

Midlene vil styrke vårt prioriterte og pågående arbeid på disse viktige innsatsområdene (NIF, 2021g).

Kjølls aktive rolle i dette kan skyldes at hun mener at organisasjonen må bli mer rettventd, men også at hun ser behovet for å legitimere organisasjonens posisjon i det norske samfunnet, og for å vise frem at idrettsorganisasjonen er «nyttig». I forkant av at Kjøll ble valgt som idrettspresident, vet vi at idrettsorganisasjonen over flere år hadde stått i en omdømmekrise, jf. åpenhetsdebatten og etterspill av denne. Dette kan også ha virket inn på Kjølls selvdefinerte «mandat», da hun sa seg villig til å ta opp kampen mot Sven Møllekleiv forut for presidentvalget i 2019. Som en informant beskriver, sto organisasjonen overfor flere utfordringer i etterkant av åpenhetsdebatten.

Politisk valgt leder (mann): «Vi må skåre flere mål enn selvmål. I norsk idrett skåret vi mange selvmål en periode og det svekket hele organiseringen og da må du klare å snu den negative spiralen».

Om mulig hadde Kjøll allerede gjort seg opp en mening om hvilke nødvendige omstillinger hun ville igangsette. I tillegg kan det se ut til at hun har hatt en personlig evne til å overbevise andre ledere om nødvendige strategiske- og organisatoriske endringer. Det kan på den andre siden være litt farlig å tillegge Kjøll all æren for at det nå ser ut til at det er en form for bevegelse. Disse endringene kan uansett ha tvunget seg frem, både fordi staten ville ha avkrevd dette, eller fordi «tidsånden» ville vært umulig å overse. På den andre siden er det her helt avgjørende at Kjøll og andre toneangivende presidenter er klar over hva slags konsekvenser et utvidet «mandat» for organisasjonen vil bringe med seg av negative konsekvenser. Ikke av hensyn til idrettens ønske om autonomi, men av hensyn til målet om å bli en mer kjønnsbalansert, likestilt og mangfoldig organisasjon. Det knytter seg derfor en rekke dilemmaer til en ansvarsutvidelse som det kan se ut til at Kjøll går i front for – en ansvarsutvidelse som kan få uintenderte konsekvenser, dersom man ikke også samtidig gjør noe med måten man organiserer arbeid på, i organisasjonen. Disse poengene vil jeg komme tilbake til i kapittel 8.

7.3.2 Markedets usynlige hånd – bytteverdi som logikk?

«Både toppidretten, media og sponsorene styres av menn i 50-åra». Utsagnet er hentet fra en artikkel i Dagbladet tilbake til 2016, med tittelen «- Kvinnefiendtlig» (Ryste, 2016). Gerd von der Lippe er professor i idretts sosiologi og idrettshistorie og kvinnen bak ytringen. Artikkelen omhandler det internasjonale Volleyballforbundets draktregler for kvinner. Videre i samme artikkel understreker Matti Goksøyr, professor i idrettshistorie, at regelverket om at kvinner

må ikke se bikini «på kamp», er et utslag av kommersialiseringen av idretten. Tilsvarende debatt finner vi også helt opp til vår tid. Sommeren 2021 ilet det Europeiske håndballforbundet (EHF) det norske håndballforbundet en bot fordi shortsbruken til de kvinnelige norske sandhåndballspillerne, stred imot uniformreglene til det internasjonale håndballforbundet. Daværende Kultur- og idrettsminister Abid Raja reagerte slik på sin Twitter-konto: «Dette er fullstendig latterlig! Fy søren så mye holdningsendringer som må til i gammelgrodd internasjonalt gubbevelde i idretten! Herregud! Det verste er at de bare ikke skjønner likestillingspoenget en gang! Er'e mulig liksom?!»

Som vi har sett, er idrettsbevegelsen ikke bare en organisasjon tuftet på demokrati, frivillighet og dugnad. Det er også en organisasjon som eksisterer i et globalt felt, sterkt påvirket både av internasjonale og nasjonale økonomiske krefter, spesielt på grunn av toppidretten. Vi kan derfor si at idretten også er nært knyttet opp til globale kapitalistiske logikker, og med det befinner seg i et spenningsfelt som vil kunne trekke organisasjonen i motsatt retning av idrettsorganisasjonens formål. Idrettsorganisasjonen er også koblet til det globale felt fordi ulike organisasjonsledd er en del av internasjonal idrett. I tillegg til at NIF er underlagt IOC, er hvert enkelt særforbund også underlagt et eller flere internasjonale forbund, som gjennom lover og regler legger føringer på måten den enkelte idrett drives i Norge, noe som også informantene reflekterer over i intervjuene:

Politisk valgt leder (mann): «Det er ingen tvil om at IOC og det å tilpasse seg internasjonal idrett er et element. Det er mange andre måter å tenke på. Den av de første debattene jeg var med på, handlet om et kvinnevedtak. Vi sloss for et vedtak som gjorde at det skulle være kvinnerepresentasjon overalt i alle sammenhenger. Det var et skue».

Det er også internasjonale forbund som eier de internasjonale konkurransene og tildeler disse til de nasjonale forbundene (Hanstad, 2019, s. 115). At det er en sammenvevd felt, problematiseres av enkelte av informantene.

Administrativ leder (mann): «Når vi befinner oss over klubbnivå, særforbund, krets eller NIF, så står makt altfor sentralt, og får lov til det. Og litt av det skyldes slektskapet til internasjonale særforbund. Vi er ikke så uavhengige, og vi er ikke så ulike ut heller. Og ukulturen ute i det internasjonale finner du igjen i norsk idrett. Kanskje ikke helt likt, men de samme trekkene. Det vil finnes kvinner som også befinner seg der, men ved at vi blir mer heterogene, mer sammensatte ... den negative kulturen skyldes at du får lov til å være sammen med dem som er like deg, og å være en ensartet gruppe. Dette handler ikke bare om å ha respekt for kvinnene og få disse inn, men det er det vi trenger».

Basert på det informantene forteller, ser vi at idrettsorganisasjonen i Norge ikke kan studeres som et isolert fenomen. Organisasjonen må leve opp til krav og forventninger fra ulike interessenter. Ifølge Hovden blir (2004) blir samfunnsetiske verdier som likhet og likeverd relatert til kjønn som en følge av de nevnte tilpasningene, både underordnet og prisgitt kommersielle interesser under dekning av nødvendige markedsreguleringer (Hovden, 2004). Jeg undersøker i dette avsnittet denne påstanden og starter ut med å se nærmere på hvordan toppleres erfaringer preges av markedets og næringslivets logikker:

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg hadde vært direktør i et selskap som hadde en omsetning på 25 millioner. Så kom jeg inn i idretten å spurte om hvordan det sto til økonomisk ... så sa de, nei, det går veldig bra. Så tittet jeg på regnskapet, også stod det null. Det var underskuddsdrift. Det er helt, man kan jo ikke holde på sånn – det er jo ikke muskler her».*

Denne lederen beskriver at det i idretten var en slags nulltenkning da han overtok som president: at «null var bra», som han selv beskrev. Fra og med han tok over hadde han satt sin generalsekretær på oppgaven «... å få skrudd inntektsstrømmen på», som hadde ført til en fordobling av inntektene de siste årene. I dette la han at han hadde introduserte en «annen måte å tenke på», og at han hadde fått vekk en «bevilgningskultur». I tillegg til å styrke inntektsiden reagerte også denne presidenten på at «alt tilsynelatende skulle være gratis». Informanten følger opp med følgende kommentar:

«Det er en kulturgreie, for da er du liksom så edel og i orden. Jeg vil heller at vi sammen lager et overskudd som gir oss et politisk og administrativt handlingsrom, som gjør at vi kan sette inn kreftene der det trengs. Det har vi gjort, og det funker».

Forbundet han leder, har også lagt en strategi for «å skaffe penger». Ifølge ham handler det om å tenke på en annen måte. Flere idrettsforskere har påpekt at større profesjonalisering og kommersialisering har som konsekvens at det frivillige engasjementet kommer i klemme og forvitrer. En annen konsekvens er at profesjonalisering av idretten fører til stadig høyere og mer spesialiserte kompetansekrav, som resulterer i en smal rekruttering av frivillige. Hovden (2004) har pekt på at dette er en av årsakene til at idretten i hovedsak rekrutterer tillitsvalgte fra visse samfunnsgrupper og langt flere menn enn kvinner: «De mest motiverte til å påta seg lederposisjoner er menn med ledende stillinger i næringslivet, som er kjent med markedssektorens organiseringsprinsipp og kultur» (Hovden, 2004, s. 27). Dette er som vi så i kapittel 5 fortsatt tilfellet. Mange av de politisk valgte lederne jeg intervjuet, har bakgrunn fra næringsliv, forretning og gründer- og konsulentvirksomhet. I enkelte tilfeller gjelder dette også de administrativt ansatte lederne. Foregående generalsekretær i NIF, Karen Kvalevåg, hadde det vi kan kalle en miks i sin bakgrunn, noe lederne jeg har snakket med, i

utgangspunktet mente var positivt. Kvalevåg hadde ikke kun bakgrunn fra idretten, men også bakgrunn fra næringslivet, så som Maxbo, Starbucks og Løvenskiold handel. Hwang og Powell (2004) har hevdet at det i USA har vært en økende tendens til at forretningsmodeller og tiltak overføres fra det private næringslivet og tas i bruk i frivillige og sivile organisasjoner. Idrettsorganisasjonen har også utviklet seg i retning av at mange av de politisk valgte topplederne har næringslivsbakgrunn. Dette gjelder også nåværende idrettspresident Berit Kjøll. Ifølge Gulbrandsen og Ødegård (2011) kan det også se ut til at norske frivillige organisasjoner lar seg inspirere av styringsprinsipper som benyttes i næringslivet. Også toppledere i idrettsorganisasjonen kan synes å være såkalte spredere av næringslivsprinsipper. Profesjonalisering og effektivisering av driften er temaer som her går igjen. Det er ikke en uvanlig historie at særforbundet man blir satt til å lede, er drevet dårlig i årene før nye ledere går på. Flere har store ambisjoner på egne og organisasjonens vegne, knyttet til hva de skal få til i løpet av sin tid i ledervervet:

Politisk valgt leder (mann): *«Jeg mener jo at man har vært utviklingsorientert innenfor å utøve sporten, men veldig lite frempå og frem i skoen med hensyn til organisasjonsutvikling og modernisering. Jeg betrakter jo x forbund, som en vernet bedrift [...] Det har kanskje vært x idretts forbannelse, for det har vært bra medlemsvekst, men i stedet for å restrukturere så har man lagt til nye funksjoner. Så man har aldri gått inn og designet, mulig jeg er for streng, men man har ikke designet organisasjonen som man burde. Man har bare: 'Ok, jeg har en ny oppgave, og da må vi finne et nytt hode som kan gjøre den'. Vi har jo reorganisert og puttet folk frem og tilbake. Det går jo bra, men det er åpenbart ikke en hverdag man er vant til. Man har fått jobbet i siloer og jobbet med sitt».*

Tilsvarende beskriver en annen politisk valgt leder når han forteller om sin motivasjon for å påta seg ledervervet. Til tross for at mange opplever at oppgaven deres er eller har vært å «pusse opp», ordne opp, restrukturere og/eller å bygge nye organisasjoner, er flere opptatt av at dette ikke er den primære oppgaven for en toppleder. Svømmepresident Cato Brattbakk, som var den eneste som aktivt støttet Tom Tvedt som idrettspresidentkandidat i valgkampen før Idrettstinget i 2019, understreket i sin støtteerklæring til Tvedt at næringslivet sikkert ville løst krisene i NIF på en annen måte enn det Tvedt hadde gjort, men at man måtte leve med feilene som var begått, nettopp fordi NIF ikke er en næringslivsorganisasjon. At organisasjonen ikke er en næringslivsorganisasjon, er ifølge en av informantene likevel ikke til hinder for å trekke på næringslivsressurser.

Politisk valgt leder (mann): *«Vi hadde en enorm økonomisk utvikling, og derfor kom resultatene. Det var fascinerende og spennende, fordi jeg også kom fra næringslivet og hadde et bein hele veien ... hadde styreverv underveis, for å ikke bli glemte i*

næringslivssammenheng. Vi var flinke til å trekke med oss næringslivsressurser. Det ble brukt som et ... vi fikk ikke ros for å ha fått med oss de beste folka i Norge for å hjelpe oss, men fordi det ikke var kvinner med. Jeg tenkte hvem pokker skulle vi tatt med? Du begynner med de du kjenner, og vi gikk på topp og fant de vi mente ville være absolutt viktige for oss. Fordi de hadde faglig dyktighet og hadde maktposisjoner som kunne være nyttig for vår organisasjon. Jeg er nok sta nok til å si at jeg ville gjort det likt på nytt, men intellektet mitt vil nok si at det hadde vært smart å ha med noen flere, funnet kvinner som kunne matche gutta. Det hadde helt sikkert beriket diskusjonen og arbeidet, det er det ingen tvil om».

Denne lederen kommer med noen «innrømmelser» når det kommer til hans valg av samarbeidspartnere. Samtidig vektlegger han her betydning av å få med seg de «rette folka», eller å ha partnere fra næringslivet med seg, som avgjørende. Dersom resultatet av en såkalt næringslivsdiskurs er at det i toppen av norsk idrett samler seg en homogen gruppe (mannlige) ledere, vil dette kunne virke ekskluderende på kvinners deltagelse. Nevnte informant påpeker at det den gang var vanskelig å oppdrive kvalifiserte kvinner. I noen grad har dette endret seg. Som vi vet, har nåværende idrettspresident bakgrunn fra næringslivet. På Wikipedia finner vi følgende beskrivelse av Berit Kjøll:

Kjøll har hatt flere lederstillinger. Blant annet direktør i Kilroy Travels, Tusenfryd, Flytoget, Steen & Strøm, divisjonsdirektør i Telenor og direktør for det kinesiske teleselskapet Huawei i Norge fra 2011 til 2019. I tillegg har Kjøll hatt en rekke styreverv, blant annet i DNB, SAS, Hurtigruten, Oslo Universitetssykehus og i Aker Holding. I tillegg har hun vært styreleder i Den Norske Turistforeningen og også vært styreleder i SJ Norge, et datterselskap av det svenske togselskapet SJ (Wikipedia, 2022).

Poenget her er ikke å liste opp Kjølls CV, men å understreke at hennes bakgrunn, på lik linje med andre politisk valgte ledere i idretten (i særlig grad i særforbundene), har vært preget av et liv i næringslivet. Ifølge Hovden er de mest foretrukne kriteriene som brukes ved valg av ledere i idretten, «... strongly related to images of corporate leadership: individual and professional skills associated with heroic masculine traits» (Hovden, 2000, s. 28). Hovdens konklusjon kan fortsatt se ut til å være gjeldende, men nå inkluderer ikke vurderingene som legges til grunn, kun menn. Også kvinner har siden Hovden skrev sin avhandling på 2000-tallet, fått betydelig erfaring fra blant annet næringslivet, som vi ser også er tilfellet ved valget av Kjøll som idrettspresident. Det kan på flere måter se ut til at lederskaperfaringer fra næringslivet er et pre når idrettsbevegelsen velger sine øverste ledere. Samtidig er dette

ikke lenger kjønnet på tilsvarende måte som tidligere. En av informantene beskriver sine ambisjoner som leder på følgende måte:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg skjønnte det slik, det lille jeg hadde hørt at de hadde behov for ledelse. Og jeg synes det er moro å drive ledelse i praksis. Og det er forskjell på å være president og en del av et styre. Presidentrollen er innflytelsesrik. Så jeg ble spurt av han andre om jeg kunne tenke meg å bli president. Så jeg hadde lyst til å gjøre en jobb for å pusse opp x forbund. Det var behov for ... jeg hadde lyst til å få en idrettsorganisasjon som tenker litt som andre organisasjoner. At økonomi handler om å forvalte, skaffe seg handlingsrom og overskudd. Jeg hadde lyst til å pusse opp forholdet mellom bredde og topp, sånn at man ikke tror at topp skaper bredde, for det gjør den ikke. Det er bare en myte. Så hadde jeg lyst til å vise at det går an å gi administrasjonen 100 prosent tillit. At vi operer som styre, ikke som støtteledelse for ansatte, inn i daglig drift. Så det første vi gjorde, var å rydde. Jeg hadde bare en følelse av at det var et potensial der, og en idé om at jeg ville ha ansvar og kjøre på».

Som jeg har vært inne på, kan det «å rydde» og å gjøre organisasjonen mer profesjonell, se ut til å være et mål flere av topplederne jeg har snakket med, har. Om dette utelukkende er en «... heroic masculine trait», er et spørsmål jeg likevel tror må besvares mer nyansert, noe jeg vil komme tilbake til. Det kan som Hovden (2000) påpekte, likevel se ut til at det har etablert seg en form for idealisering av og ønske om å hente inn kunnskap og kompetanse fra nettopp næringslivet. Ifølge Slack og Bayers (2021) er dette en måte idrettsorganisasjoner tilpasser seg sine omgivelser, for å respondere på usikkerheten ulike interessenter kan skape. Flere uttrykker en skepsis til at organisasjonen gjør slike tilpasninger.

Politisk valgt leder (kvinne): «Jeg har vært litt skeptisk, og det tror jeg er flere med meg har vært, at man har to i ledelsen som egentlig har med seg veldig mye fra næringslivet. For der tenker man annerledes enn i det frivillige, men de lærer jo og gjør en innsats for å vise at de ser alle. Men det gjenstår å se om dette er et spill for galleriet, eller om det ligger noe mer enn bare verdiskapende arbeid der [...] Hvis en toppleder har for mange sånne økonomitanker i hodet og gir uttrykk for det, så tror jeg det kan være ødeleggende».

Ifølge Hovden (2004) har det lite praktisk betydning å fremheve idrettens mål og verdier knyttet til likhet, likeverd og full kjønnsintegrering, dersom markedets «usynlige hånd», drar i motsatt retning. Som jeg innledet dette avsnittet med, med henvisning til Von der Lippe og Goksøyr, kan det på flere måter se ut til at markedets usynlige hånd trekker idrettsorganisasjonen i en mer likestillingsuvennlig retning. Dette knyttes gjerne til hvordan kvinnelige idrettsutøvere fremstilles i media, men også hvordan kvinner brukes av idretten(s) menn for å skape et «spiselig» produkt, som gjerne speiler stereotype og gjerne også sexistiske fremstillinger av kvinner. En sak som kan bidra til å belyse problematikken, er

hvordan Marit Bjørgen opplevde TV-verten Skavlans spørsmål om hun kunne vise muskler under en sending hun var med i, rett etter at hun hadde tatt tre OL-gull i Vancouver. Her har TV-verten selv innrømmet at det ble et *kroppsfokus* som han aldri hadde bidratt til i dag (Ighanian, 2021). Utallige slike saker kunne vært trukket frem. Poenget er at profilering av idrettsutøvere har vært med på å bygge oppunder kjønnsstereotyper, som da Skavlan var ung TV-vert i 2010, ikke var spesielt omdiskutert. Koblingen media og sponsorer er som vi har sett, noe (topp)idretten på flere måter er avhengig av. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til. Som en toppleder poengterer, er ikke makten næringslivet har, liten:

Politisk valgt leder (mann): «*Det er jo norsk næringsliv som i utgangspunktet bestemmer hva vi skal satse på i norsk toppidrett. Fordi norsk toppidrett finansieres av ... godt over 90 prosent av næringslivet. Det er ikke offentlige midler, vi får litt fra Olympiatoppen, men i det store og hele er det det. Da er det stort sett menn i min alder som sitter på de pengesekken og bestemmer det. Hva er de opptatt av, fotball, middels god fotball, dårlig fotball. Det finansierer de og betaler for.*

Hva næringslivet er villige til å finansiere og betale for, er en lang diskusjon. For dem som skal investere i idrett, er det naturlig at *kvinneidrett*, slik *kvinneidretten* har blitt fremstilt, forvaltet og utviklet, fort kunne være av mindre interesse enn *manneidrett*. I motsatt tilfelle kan *kvinneidretten* brukes aktivt for å oppnå ønskede mål. Som en tidligere mannlig politisk valgt leder presiserer, var det ikke kun edle hensikter som lå bak, i forbindelse med en tidligere satsning på jenter/kvinner.

Politisk valgt leder (mann): «*Vi diskuterte hvordan vi skulle få fart på medaljefangsten og konkluderte med at vi måtte gjøre noe på jentesiden. Bruker du kroner på det, er det mulig å løfte det hele. Det har to beveggrunner: det ene er å bruke jentene for å nå et resultatmål, men det fører også til at man faglig ... trenerutvikling, lederutvikling. Det blir rom for begge kjønn. Utgangspunktet var ikke edelt, vi fikk mye kritikk på den tiden.*

Denne informantens «fortelling» får stå for seg. Poenget her er å utforske hvordan næringslivets logikker virker inn på topplederens erfaringer og oppfatninger. Opp til vår tid kan dette utelukkende se ut til å ha hatt negativ innvirkning. Historisk har sponsorer og andre interessenter ikke hatt særlig interesse av å støtte «kvinnekampen». Snarere tvert imot, slik Hovden (2012) påpeker. I seinere år, med økt oppmerksomhet på bedrifters og virksomheters verdifundament og samfunnsansvar, og fokus på barrierer for kvinner blant annet gjennom #metoo-kampanjen, har dette kanskje endret seg? Et eksempel er Obos, som har øremerket sponsormidler til kvinnefotballen (Obos, 2019). I en masteroppgave om kommersialisering og likestilling i norsk toppfotball påpeker Balsvik (2019) at effektene av kommersialiseringsprosesser avhenger av aktørenes motiver for involvering. Balsvik

oppsummerer her med at kommersielle aktører kan spille en viktig rolle for likestilling i idretten i fremtiden. I takt med den generelle samfunnsutviklingen skjer det også endringer i det norske næringslivet, hvilket om mulig også har bidratt til å endre topplederens oppfatning av «saken». Interessant er at NIF i 2021 inviterte til et fagseminar med overskriften: Hvordan kan idretten lære av næringslivet for å fjerne barrierene for jenter og gutters deltakelse i idretten? På flere måter kan det se ut til at idretten langt mer enn tidligere knytter sitt arbeid for å oppnå kjønnsbalanse og likestilling med «hjelp og bistand» fra nettopp næringslivet. Gjennom prosjektet «Like muligheter», som i utgangspunktet var et initiativ tatt av flere tunge, private aktører i form av en hotellkjede, en av landets største matvarekjeder og landets største fagforening, gikk NIF i 2021 ut og påpekte at de var veldig glade for å kunne samarbeide med verdiprojektet «Like muligheter» og mange andre aktører, både kommersielle og ideelle, som kunne bidra til å forsterke arbeidet for å sikre mer kjønnsbalanse og likestilling i idretten. Overskriften i norske medier var relativt kritisk, der det blant annet ble stilt spørsmål ved «om verdikampene i norsk idrett privatiseres» (Saltvedt, 2021), hvilket idrettspresidenten tilbakeviste i en replikk på nrk.no. Her presiserte Kjøl at «... idretten og næringslivet har lange tradisjoner for å jobbe tett og godt sammen mot felles mål for å styrke verdiarbeidet i norsk idrett» (Kjøl, 2021).

Ytre kontekst i form av næringsliv og sponsorer, gitt av eksemplene over, har hatt åpenbar betydning for arbeidet med kjønnsbalansen i idrettsorganisasjonen generelt, men også for hvordan idrettsledelse «gjøres». Samtidig spiller disse omgivelsesmessige betingelsene, som vi ser over, sammen med organisasjonsinterne betingelser. Som påpekt i kapittel 5, har mange toppledere en relativt kaotisk hverdag. At det ryddes og/eller omorganiseres og bygges en mer profesjonell organisasjon, er om mulig negativt for frivilligheten. Flere har her pekt på at idrettsdemokratiet kan forvitte, med tanke på at det profesjonelle tar stadig mer over for det som idretten er tuftet på: frivillighet. Profesjonalisme omfatter i kontrast til amatørisme ifølge Ruoranen, Klenk, Schlesinger, Bayle, Clausen, Giuque og Nagel (2016), en rekke forhold: «... employment of professionals with expert knowledge in the federations, a process towards rationalization, efficiency, project management, and commercialization to ultimately legitimize their activities» (Ruoranen et al., 2016, s. 56). De påpeker videre at det er flere, både interne og eksterne forhold, som er drivere for en slik prosess. «... the pressure from the government, expectations from sponsors, media and umbrella organizations, increased workload, strategic capability of the board and key individuals» (Ruoranen et al., 2016, s. 57). Profesjonaliseringen som skjer i organisasjonen, er altså mangefasettert. For

«kvinnekampen» er det kanskje ikke utelukkende negativt at organisasjonen blir ledet av ledere som ønsker større profesjonalitet. Kaotiske tilstander gitt av idrettens organisering medfører både uforutsigbarhet i oppgaver, uklare ansvars- og rolleavklaringer og et krav om tilgjengelighet 24-7. Muligens er dette betingelser kvinner i mindre grad enn menn er villige til å akseptere. Til tross for et tiltagende næringslivsfokus i organisasjonen, som for et par tiår tilbake kunne virke negativt, jf. kvinners manglende erfaring og kompetanse fra denne typen virksomheter slik Hovden (2000) beskrev, kan det nå se ut til at idrettens ledere mer og mer er innstilt på å rydde opp i en rekke forhold som vil kunne bidra til at frivillighetens makt i organisasjonen forvitrer, men på den andre siden bidrar til mer profesjonaliserte arbeidsbetingelser. «Management» har kommet inn via den økende profesjonaliseringen. Fulltidsansatte ledere i klubb er ikke lenger uvanlig, og tilsvarende har alle ledd gjennomgått tilsvarende profesjonalisering. Dette vil kunne bidra til at møter og telefonsamtaler kan tas på dagtid og ikke på kveldstid og/eller i helger. På flere måter kan det nå se ut til at påvirkningen via næringslivsorienterte ledere rammer inn idrettsorganisasjonen på en mer «kvinnevennlig» måte. Om dette har vært intensjonen, er et annet spørsmål. Uansett: om mulig er det sånn at frivilligheten innenfor idretten skaper mer «onder» enn «goder», kanskje for kvinner spesielt. En informant påpeker at kvaliteten på arbeidet som gjøres, henger sammen med at man i frivilligheten kan ha utfordringer med å få med seg de beste «hodene»:

Politisk valgt leder (kvinne): «Her får du ikke penger for det du gjør i det hele att. I statseide bedrifter får de jo så høye lønninger at folk besvimer når de hører det. Vi får kanskje ikke de riktige folkene. Og når du da jobber med frivillighet, hvordan i helvete skal du få riktige folk inn i gratisarbeid?».

Nagel, Schlesinger, Bayle og Giauque (2015) knytter profesjonalisering til mer positive aspekter, som de hevder sjeldent diskuteres: «... increase in the quality of governance, services and performance (efficiency, effectiveness, etc.) are less frequently discussed» (Nagel et al., 2015, s. 409). Profesjonalisering kan derfor ikke utelukkende forveksles med nyliberalisme og kapitalistiske tendenser, der kvinner ofte taper. Profesjonalisering i form av kompensasjon til frivilligheten kan snarere gjøre det enklere for kvinner å delta. Som en kvinnelig politisk valgt leder påpeker, sitter profesjonalisering derimot langt inne i enkelte særforbund:

Politisk valgt leder (kvinne): «Nå ble det foreslått, jeg fikk kompensasjon da generalsekretæren var langtidssykemeldt, da fikk jeg det. Det ble foreslått at jeg skulle få 10 000 kroner, og det ble akseptert. Og diskusjonen på tinget var liksom: 'Har dere ikke fått noe før?'. Så det er et generasjonsskifte. Så når jeg går av til sommeren, vedder jeg på at den nye presidenten kommer til å få masse penger. Det kan være en

mann, hehe. Men jeg er veldig glad for at innstillingen har endret seg i vårt forbund. Men valgkomiteens leder, han mener jo at det ikke har den verdien. Det skal ikke kompenseres. Men de skjønner ikke hvor mye tid det tar. Jeg prøver å skrive timer for min egen business sin del, jeg må jo godtgjøre for hvorfor timeantallet mitt går ned. Men de tror at du sløser med tiden, sant, når du begynner å diskutere sånn».

Jeg har i dette avsnittet forsøkt å utforske hvordan topplederers erfaringer og opplevelser preges av markedets og næringslivets logikker. Innledningsvis påpekte jeg at jeg ønsket å undersøke om Hovdens (2004) påstand om at samfunnsetiske verdier som likhet og likeverd relatert til kjønn både blir underordnet og prisgitt kommersielle interesser under dekke av nødvendige markedsreguleringer (Hovden, 2004). Overordnet sett er det ingen tvil om at idrettens knytninger til markedets byttelogikk og til en globalisert kapitalisme har skapt grobunn for en likestillingsuvennlig idrett. Ifølge Saltzinger (2016) er økonomien kjønnet: «Gender has enabled, fuelled, legitimated, and stabilized shifts in the nature of capitalism, and within this, discourses around masculinity have been crucial to both the emergence and ongoing functioning of neoliberalism as a transnational system» (Saltzinger, 2016, s. 2). Toppidretten som en drivende kraft er et eksempel på at visse interesser tar over, noe som bidrar til at idrettens samfunnsansvar underordnes slike krefter. Som det ble påpekt innledningsvis, kobles dette blant annet til kommersialisering og profesjonalisering av idretten. Idrettsforskere bekymrer seg ofte for hva slags konsekvenser dette kan ha for idrettsbevegelsen. Som jeg har påpekt, kan frivilligheten undermineres. At dette har negative konsekvenser for «kvinnekampen» i idrettsorganisasjonen, har jeg derimot sådd tvil om. Som jeg har påpekt, er det mer en regel enn et unntak at politisk valgte ledere i dag har bakgrunn fra næringslivet. Gjerne kommer de inn med en idé om at organisasjonsleddet de tar over, har behov for en omorganisering, og/eller at det må ryddes i ansvars- og rollefordelingen. Dette gjelder derimot på langt nær alle organisasjonsledd. Som jeg har vært inne på i kapittel 6, finner vi store forskjeller, særlig mellom ulike særforbund, avhengig av deres størrelse. Når det kommer til de store særforbundene, er disse langt på vei profesjonalisert. Dette er en form for profesjonalisering jeg har påpekt kan virke positivt på kvinners ønske om å påta seg et lederverv eller en administrativ lederjobb i idretten. «Kaoset» frivilligheten på flere måter fører med seg, er slik jeg har argumentert for, ikke nødvendigvis utelukkende positivt for kvinner. At samarbeidet med næringslivet og sponsorer også har tatt en ny vending, der næringslivet og sponsorer nærmest har «trukket idrettsorganisasjonen etter ørene» når det kommer til å jobbe for likestilling eller «like muligheter», er også noe som har påvirket idrettsorganisasjonen i positiv retning, slik jeg tolker det. I en norsk kontekst kan det se ut som om toppledere i idrettsorganisasjonen har oppfattet denne «dreiningen», og kastet seg på

toget. Som jeg konkluderer med, har det skjedd store endringer i forholdet mellom idretten og «markedet», også i form av hva toppledere med næringslivsbakgrunn bringer med seg inn. Å si at markedet eller «økonomien» har blitt avkjønnet er å trekke det vel langt. At markedet og «økonomien» også påvirkes av andre interessenkamper i samfunnet, er likevel verdt å reflektere rundt. Om motivene er edle, eller om «markedet» her kun kaster seg på en trend, er noe som kan stilles spørsmål ved. Uansett motiv kan det synes som at topplederens opplevelser av sine omgivelser har bidratt til å endre deres holdninger til den utfordringen idrettsorganisasjonen står overfor. I neste avsnitt ser vi nærmere på mediernes rolle, og hvordan norske sportsjournalister kan synes å ha bidratt til å sette idrettsorganisasjonen under press når det kommer til mannsdominansen i toppledersjiktet.

7.3.3 Mediene og de «plagsomme» sportsjournalistene

Ifølge Lippe (2014) er sportsmediene et felt som skaper og gjenskaper kjønnsstereotyper. «I sportsjournalistikken blir manneidretten brukt som symbol på idrett, og mann og maskulinitet blir oppfattet som det generelle og nøytrale. Dette i motsetning til kvinner og femininitet, som forstås som det spesielle og kjønnede» (Lippe, 2014, s. 45–46). Feministiske forskere har ifølge Bruce (2016) identifisert en rekke representasjonspraksiser der sportsmediene både har ignorert, bagatellisert og seksualisert idrettskvinner. Det er ingen tvil om at mediene spiller en sentral rolle i hvordan kvinnelige og mannlige utøvere oppfattes, og i de mange sammenhenger har bidratt til å reproducere kjønnsstereotyper av hva en kvinne eller en mann kan gjøre eller være. Medievitene har pekt på at media ikke bare representerer virkeligheten; de er også med på å konstruere den: «The mainstream news media do this by providing audiences with narratives, frames, and belief systems that shape interpretations of the world as well as actions within it» (Westbrook & Schilt, 2014, s. 38). At idrett, og i særlig grad toppidrett og media sees på som siamesiske tvillinger (Lippe, 2001), er et forhold som er beskrevet av flere: «... sport og medier blir en forutsetning for hverandre» (Helland, 2003, s. 15). Ifølge Helland (2003) har idretten blitt strukturert på nye måter for å tilpasse seg mediernes arbeidsmetoder. Kommunikasjonsstrategier har blitt en selvfølge i de fleste profesjonaliserte idrettsorganisasjoner. Avhengigheten til media varierer likevel fra idrett til idrett (Skogvang, 2006). I intervjuene med toppledere var deres forhold til media ikke et tema jeg stilte direkte spørsmål om. Likevel var det flere av informantene som kom inn på tematikken. Blant annet var det noen som kom inn på hvordan idrettsorganisasjonen blir fremstilt i mediene, da jeg spurte om hvordan de hadde involvert seg i NIFs moderniseringsprosjekt.

Administrativ leder (kvinne): «Jeg synes at det er litt skummelt at det er færre som har lyst til å engasjere seg for endring. At valsen går, og det er ingen som reiser seg opp og sier: 'Jeg skal være med'. Også igjen, hvis du er med å engasjere deg, får du bare kjeft eller du får vite at det ikke er bra nok, eller at Welhaven⁷⁸ sier: 'Hva slags kjøttthuer er det som sitter der og drifter dette?'. Så man vegrer seg for å bidra, fordi man vet det blir masse jobb, og når du er ferdig, så får du en kritisk røst som sier at det er feil».

Det er nesten som man her kan kjenne på redselen denne informantene uttrykker for «å bli tatt av mediene», som også kan synes å påvirke hennes ønske og vilje til å engasjere seg i endringsprosesser i organisasjonen. Ifølge Tønnesen (2008) er sportsjournalistikk mer underholdningsjournalistikk enn det er opplysningsjournalistikk. Samtidig påpeker Tønnesen at sportsjournalistikken ikke kun handler om underholdning, men også om å avdekke kritikkverdige forhold i idretten. Det kan se ut til at norske sportsjournalister de senere årene har fått en økende interesse for å påpeke kritikkverdige forhold i idrettsorganisasjonen. Særlig ble dette synlig under åpenhetsdebatten, der blant annet Welhaven i VG krevde mer åpenhet rundt bruk av spillemidler og kritiserte svake forvaltningsrutiner og manglende etiske retningslinjer (Welhaven, 2016). En mannlig politisk valgt leder kommenterer situasjonen som da var i idrettsorganisasjonen, som følger:

«Det blir jo en slitasje over tid, så jeg tror jo det også er med på å gjøre at det blir endring. Vi er jo opptatt av norsk idrett, de fleste er opptatt av å ha fokus på det vi skal gjøre, slippe det andre. Organisasjonen var lei, lei av medieoppslag og negative saker. I stedet for å ha riktig fokus. Så fikk vi endring og kunne legge det bak oss. Så, ikke noe kritikk til det som var, de har gjort så godt de har kunnet, men det blir slitasje når man kommer i hengemyra og ikke kommer seg ut av det. Vi har vært der selv, men hos oss sto vi samlet. Da er det ikke så farlig hva de skriver i Akersgata».

Informanten kunne videre fortelle at han ved flere anledninger hadde blitt forsøkt «sparket» av VG, slik han selv hadde opplevd det. Dette var i forbindelse med større mediasaker som hadde versert over tid. Åpenhetsdebatten kan sies å ha satt i gang et medietrykk mot NIF som trolig mangler sidestykke i norsk idrettsorganisasjonshistorie. Tilsvarende kan vi også si om Claes Brede Bråthen- «saken». Saken om hoppsjefen som ikke fikk forlenget sin kontrakt som hoppsjef i Norges skiforbund, verserte i mediene i mange måneder. Resultatet ble fornyet kontrakt, men Norges Skiforbund mistet også sponsorer på veien. Som jeg tidligere har beskrevet, startet åpenhetsdebatten i 2016. Dette var etter at idrettsstyret fattet vedtak om å åpne opp for innsikt i NIFs regnskap, men kun fra og med da det nye idrettsstyret hadde gått på mai 2015, og ikke tilbake i tid. Støyet omkring organisasjonen fikk store

⁷⁸ Leif Welhaven er en av flere etter hvert kjente journalister som har kritisert idrettsorganisasjonen for å være for mannsdominert.

konsekvenser for organisasjonen. Helt opptil at Tom Tvedt gikk av som idrettspresident i 2019⁷⁹, ble idretten «kjørt» i mediene. I mellomtiden hadde idrettsstyret sagt opp sin generalsekretær, Inge Andersen. Mange vil hevde at åpenhetsdebatten bidro til at Andersen måtte gå av, til tross for at det fra Andersens side ble hevdet at det ikke var noen dramatikkmiljø omkring hans avskjed. Ifølge Andersen hadde det vært en god prosess som hadde skjedd i stor respekt mellom idrettsstyret og ham selv (Holden et al., 2017). Media spiller både en rolle som agendasetter og opinionsdanner. Av denne grunn kan en medieskandale fort bli en krise for organisasjoner som rammes. For å komme ut av en mer eller mindre medieskapt krise på best mulig vis, kreves at organisasjonen opptrer og kommuniserer på en måte som oppfattes som åpen og troverdig av media, og som er i samsvar med samfunnets moralske koder (Tønnesen, 2008). Også andre informanter nevner «trykket» fra mediene når det kommer til hva slags oppgaver man har som toppleder i idrettsorganisasjonen. I særlig grad gjald dette politisk valgte ledere i større særforbund.

Politisk valgt leder (mann): «*Mediehåndtering, det er en viktig del av arbeidsdagen min, eller uken. Fordi det svinger veldig. Vi er heldige i x idrett, på godt og på vondt, at vi har så stor medieoppmerksomhet. Men vi har innimellom krevende saker som tar mye tid og mentalt fokus. Det syns jeg, den delen av jobben har vært ekstrem nå under Covid. Men det er også mye mediehåndtering når verden er normal også.*»

I forbindelse med åpenhetsdebatten ble også mannsdominansen i toppledersjiktet problematisert – som vi har sett, av Kulturdepartementet, men også av riksdekkende medier. I årene som har fulgt, har ikke trykket på denne tematikken blitt noe mindre. Blant annet stilte Welhaven (2020) retoriske spørsmål ved om «verkebyllene i organisasjonen henger sammen», der «verkebyllene» viste til mannsdominansen i ledersjiktet og problemkomplekset spiseforstyrrelser. Spørsmålet Welhaven stilte, var om slike problemer ville fått større oppmerksomhet dersom «gutteklubb-preget i ledelsen hadde vært mindre dominant». I tillegg har NRK publisert en rekke kritiske oppslag om idretten og idrettsorganisasjonen, basert på egne undersøkelser. Her har NRK blant annet påpekt at gutter og jenter ikke får de samme mulighetene til å realisere sine karrieremål i idretten, og også påpekt de ulike betingelsene kvinner og menn har, for å kunne prestere i toppidrett (Lie & Rognerud, 2021). Det som er interessant å merke seg, er at det er relativt kjente og sentrale mannlige sportsjournalister, slik som Leif Welhaven i VG og Jan Petter Saltvedt i NRK, som i stor grad fronter disse sakene. I tillegg har vi i den senere tid også sett at Aftenposten-journalist Daniel Røed-Johansen har

⁷⁹ Tom Tvedt ble ikke foreslått innstilt av NIFs valgkomite til presidentvalget 2019. Tilliten etter åpenhetsdebatten var skjort, valgkomiteen innstilte Sven Mollekleiv.

engasjert seg i tematikken, blant annet under OL i Beijing, der han i en artikkel påpeker at «idretten ikke er likestilt», og peker på ulike årsaker til at den ikke er det (Røed-Johansen, 2022). Temaene som tas opp av disse sportsjournalistene, er både helt spesifikt knyttet til antallet kvinnelige trenere og ledere, men det tas også opp temaer som knytter seg til diskriminering av jenter i idretten, slik som at jenter har dårligere rammebetingelser for å kunne utvikle sitt talent, knyttet til treningstider og fasiliteter, anlegg og trenerressurser. I tillegg har det blitt påpekt at forskningen er skjev, og at det ofte er menn eller menns erfaringer som danner utgangspunktet for utviklingen av de ulike idrettene. Mer overordnet fokuseres det også på kjønnsroller i samfunnet og på at idretten fra barn er relativt små, skiller på gutter og jenter, til tross for at det ikke er spesielle fysiologiske grunner til dette. Man kan også se antydninger til en viss selvransakelse hos mediene selv, ved at det påpekes at sportsjournalistene skriver mer om mannlige toppidrettsutøvere, men også at det er langt flere mannlige enn kvinnelige sportsjournalister. I tiden jeg har fulgt organisasjonen, har det vært et enormt antall saker som omhandler tematikken for denne avhandlingen å følge med på. Dersom vi legger til grunn, slik Westbrook og Schilt (2014) gjør, at nyhetsmediene gir publikum narrativer, rammer og trossystemer som former tolkninger av verden og handlinger, er det min vurdering at trykket fra mediene og de nevnte sportsjournalistene har hatt konsekvenser for idrettsorganisasjonens arbeid med mannsdominansen i toppledersjiktet de siste årene. Basert på det informantene sier, virker dette medietrykket skremmende på enkelte. En av de relativt ferske kvinnelige topplederne reflekterte over følgene av medietrykket. Som hun sier, tar dette mye tid, men tar også fokus vekk fra andre oppgaver.

Politisk valgt leder (kvinne): «Det er en litt negativ konsekvens av at vi gjør det så bra i toppidretten, at det blir veldig mye toppidrettsfokus, det er jo nødvendig, for vi gjør det jo så bra. Men man blir kjempeattraktiv for media. Vi bruker mye tid på ... når jeg sier vi, mener jeg presidenten og generalsekretæren, bruker mye tid på mediehåndtering, og bruker mye tid til å reise på toppidrettsarrangementer. Så det blir mye toppidrettsfokus, og mye håndtering av saker relatert til det. Det gjør også at man ikke har tid og rom til å diskutere så mye utvikling og strategi. Det er veldig mye man skal levere på».

Denne lederen reflekter omkring koblingen toppidretten og medier, men også de konsekvensene toppidrettsfokuset og medietrykket har for organisasjonsleddet hun er leder i. Sport/media-komplekset, det vil si, symbiosen mellom marked, media og (topp)idrett, har vært problematisert av flere:

In the modern world, sports space is highly structured especially by power relations in the national context, conditioning the nature of competition in professional sports. It is

a trend which has transformed sport globally from a marginal, lowly valued institution into one that is central and much more highly valued in people's lives (Chatterjee, 2012, s. 603).

At sport/media-komplekset virker direkte inn på topplederens hverdag, kommer frem av ovennevnte informants betraktninger. Legger vi til grunn at «menigmann» opplever at samfunnet i stort har kommet langt i likestillingsarbeidet, vil mediens fremstilling av idretten, slik vi har sett de siste årene, bidra til å svekke organisasjonens omdømme. Som vi ser, er informanten opptatt av idrettens anseelse. Den nåværende idrettspresidenten har ved flere anledninger måttet svare for åpen mikrofon på spørsmål om mannsdominansen i toppledersjiktet. Mediene bygger ofte sin sak på uttalelser fra utøvere eller opinionen som sådan. I noen tilfeller er det også andre aktører som blir spurt. Da det ble kjent via mediene at NIF hadde brukt fem lange måneder på å inngå et samarbeid med prosjektet «Like muligheter», et initiativ tatt av Aasland Graff & Partners, med støtte fra LO, Coop og Thon, smalt det i riksdekkende medier. Her stilte blant annet Gerd Stolsmo, mor til Ada Hegerberg og Andrine Hegerberg, opp og kritiserte NIF og ulike forbund for ikke å ha testet markedets vilje til å satse på kvinner. Stolsmo påpekte at kampen om likestilling i idretten ikke er nok forankret hos norske idrettsledere:

Det grelleste eksemplet per dags dato er hoppjentenes utestengelse fra konkurranse mens guttene hopper ukentlig. Forankringen er også for svak hos politikere som sitter med mye av ansvaret for fordeling av ressurser. Man kommer ikke bort ifra at dette er et lederansvar (Lie & Lokøy, 2021).

Stolsmo påpeker her at toppledere i norsk idrett ikke har tatt et tilstrekkelig ansvar - en av flere mulige årsaker til at det fortsatt er store maktforskjeller mellom kvinner og menn i idrettsorganisasjonen. Det som er interessant er at Stolsmo her brukes til å bygge opp under det narrative sportsjournalister de siste årene aktivt også selv har frontet om idrettsorganisasjonen. I forbindelse med åpenhetsdebatten påpekte daværende kulturminister Linda Hofstad Helleland at idrettsorganisasjonen er en stor, demokratisk organisasjon som skal styre seg selv, samtidig som at den må vise full åpenhet fordi en betydelig del av den årlige finansieringen tilhører det norske samfunnet (Grythaugen, 2016). Ifølge Broch & Skille (2019) klarte Helleland å skape en «motfortelling» om norsk idrett med sine utspill, der organisasjonen ikke lenger fremsto som en arena for sivil handling, og at den ikke var kapabel til å praktisere demokrati: «In so doing, Helleland aligned NIF with the uncivil side

of the binary code of the civil sphere» (Broch & Skille, 2019, s. 177). Idrettsorganisasjonens omdømme ble i tiden dette pågikk, satt på stor prøve (Rauntun & Hagen, 2019). Kampen mellom «vaffelstekerne» og «pampene» ble utførlig fulgt opp av media, som fremstilte organisasjonen som elitistisk. NIF erkjente enkelte poenger med tanke på Bernander-utvalgets rapport, men var også tydelige på at det var flere av beskrivelsene de ikke kjente seg igjen i. Narrativet om å *tjene det gode* ble på ulike måter forsøkt opprettholdt av NIF, samtidig innrømmet NIF enkelte «svakheter», blant annet ved å innføre enkelte nye regler, og ved å nedsette et etisk råd. Åpenhetsdebatten illustrerer at idrettsorganisasjonen befant seg i et uføre, der både grasrota og departementet understrekte sin manglende tillitt til ledelsen av NIF og andre tillitsvalgte i særforbund og idrettskretser. Blant annet fikk Riksrevisjonen i oppdrag av Kulturdepartementet (KUD) å se nærmere på NIFs bruk av spillemidler. Idretten ble kritisert i Riksrevisjonens rapport for manglende måloppnåelse, kostnadskontroll og manglende effektivisering (Riksrevisjonen, 2017)⁸⁰. Mannsdominansen i toppledersjiktet ble som vi har sett, også offentlig debattert i denne forbindelse, både av departementet og av riksdekkende medier. Jeg har i dette avsnittet vist at dette har ført til at kjønnsbalansen og manglende likestilling for flere av topplederne har blitt et mer og mer presserende tema. I neste og siste avsnitt i dette kapitlet ser jeg nærmere på hvordan idrettsorganisasjonen mer generelt har forholdt seg til endrede betingelser og samfunnstrender i tiden jeg har fulgt organisasjonen. Jeg undersøker her grepene NIF har tatt for å møte nye krav og forventninger, og hvordan dette kan relateres til idrettsorganisasjonenes mål om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse».

7.4 Nye «koster», nye mål og idealer

Det har i årene jeg har gjort mitt feltarbeid blitt igangsatt en rekke tiltak med mål om å modernisere organisasjonen. Dette kommer til uttrykk på ulike måter gjennom ulike tiltak. Som jeg tidligere har nevnt, er det nå en visjon at idrettsorganisasjonen skal bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse» – et mål idrettspresidenten har knyttet til en mer kjønnsbalansert og likestilt idrettsorganisasjon. «I verdens beste idrettsorganisasjon mener jeg det er en selvfølge at både kvinner og menn er likestilte», sa Kjøll i sin åpningstale i forbindelse med idrettens kvinnedag den 8. mars 2021. Kultur, verdier og etikk har også blitt tematisert. Det som også er verdt å merke seg, er at det på Idrettstinget i 2019 ble vedtatt, på

⁸⁰ Det er her verdt å merke seg at også KUD ble kritisert for ikke å ha sørget for nødvendig informasjon til å kunne vurdere om idrettsorganisasjonen når viktige mål (Riksrevisjonen, 2017).

initiativ fra idrettsstyret, at idretten skulle utrede hvordan etikkarbeidet i organisasjonen kunne styrkes. Forslaget lød som følger: 1) Idrettsstyret skal i tingperioden utrede hvordan arbeidet med en etisk og trygg idrett kan styrkes ytterligere i organisasjonen. 2) Arbeidet skal resultere i tiltak i tingperioden, og eventuelle forslag til neste Idrettsting (NIF, 2019c). På Idrettstinget i 2021 ble det foreslåtte rådet valgt, i tillegg ble mandatet for rådet vedtatt:

NIFs etiske råd skal være et uavhengig organ med det formål å forvalte NIFs etiske leveregler og komme med rådgivende uttalelser i konkrete etiske problemstillinger og dilemmaer som organisasjonsledd ønsker belyst. Etisk råd skal fungere som idrettens etiske kompass og bidra til en god og lik etisk praksis på tvers av organisasjonen. Etisk råd skal gjennom sitt arbeid styrke bevisstheten, kunnskapen og ferdighetene til organisasjonens medlemmer i deres daglige arbeid i tråd med idrettens visjon, formål og verdier og ved håndtering av etiske dilemmaer (NIF, 2021d).

Om mandat ble det videre beskrevet at det etiske rådet ikke kan instrueres i sitt virke, og at rådet ikke kan fatte bindende beslutninger. Rådets oppgave skal være å belyse etiske problemstillinger relatert til idrettens aktivitet og organisasjon. På Idrettstinget ble det også vedtatt etiske retningslinjer for norsk idrett. Retningslinjene omhandler både menneskelig opptreden, idrettsaktiviteten og organisasjonen. På samme Idrettsting ble det også vedtatt at NIF skal lage et policydokument for norsk idretts verdimeslige ståsted i internasjonal idrett. Dokumentet skal støtte NIF, særforbund og internasjonale representanter som representerer norsk idrett internasjonalt, og også inneholde en konkret veileder som skal bidra til å realisere potensialet i det internasjonale verdibaserte påvirkningsarbeidet til en av verdens mestvinnende og synlige idrettsnasjoner (NIF, 2021f). Det har altså blitt gjort en rekke grep i tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, som kan se ut til å være ment å skulle bidra til at organisasjonen, men også organisasjonens toppledere, skal opptre mer relevant. En toppleder uttrykker seg som følger på mitt spørsmål om han opplever organisasjonen som relevant, gitt av de utfordringer samfunnet står overfor:

Administrativ leder (mann): «Vi klarer ikke å følge med. Vi er ikke bevegelige i det hele tatt, så vi klarer ikke å omstille oss. Vi har tradisjon for at aktivitetstilbudet skjer gjennom linjer der det er silotenkning, organisasjonsleddene er utgangspunktet for aktivitetstilbudet. Hva om vi organiserer aktiviteten med utgangspunkt i anleggene som finnes, ikke fjerner organisasjonsleddene, men endre fokus på hvordan leddene skal være medvirkende i å gi et tilbud som har et utgangspunkt i anlegg? Skikkelig

radikalt, jeg tror vi er modne for ... for sånn som vi er nå, styrer vi mot avgrunnen. Fordi vi er for rigide og gammeldagse, og for faste».

I forbindelse med at Idrettstinget i 2019 vedtok å skulle styrke sitt arbeid for en etisk og trygg idrett, ble det også igangsatt et arbeid med å tydeliggjøre krav til godt styresett.

Arbeidsgruppen falt ned på følgende begrepsinnhold:

I idrettens arbeid omfatter godt styresett beslutninger, prinsipper og prosesser knyttet til organisasjonens struktur, styring og tilsyn. Det innebærer å over tid utvikle og vedlikeholde en hensiktsmessig organisering, en god styringsstruktur og gode styringsprinsipper. Det inkluderer prosesser for hvordan idretten velger sine representanter, tar beslutninger og legger strategier og planer, og prinsipper for hvordan idretten forvalter sine ressurser, både menneskelige og materielle. Det omfatter også de strukturer og rutiner organisasjonen har for evaluering, tilsyn og kontroll (NIF, 2021a).

Fra arbeidsgruppens side vises det her til et nytt prosjekt som ble igangsatt i 2020 av NIF, det såkalte SOU-prosjektet. SOU-prosjektet tar utgangspunkt i «Idretten vil!», som er idrettsorganisasjonens langtidspan for norsk idrett i perioden 2019 til 2023. I tillegg tar SOU-prosjektet utgangspunkt i andre prioriterte områder som: rammebetingelser, digitalisering, bærekraft og organisasjonsutvikling. I rapporten som beskriver hva SOU-prosjektet skal være, blir det blant annet presisert at NIF skal være en støttespiller. Det beskrives her en form for «code of conduct» for NIFs administrasjon og NIFs ledergruppe. Rapporten om etisk og trygg idrett presiserer mange av de samme poengene, men poengene er her ment å «ramme» hele organisasjonen. I tillegg trekker arbeidsgruppen frem rapporten «Fremtidig møteplasser», som også er omtalt i kapittel 5. Arbeidsgruppen peker på at disse to tiltakene i seg er en god beskrivelse av enkelttiltak som er igangsatt for å sikre godt styresett i organisasjonen. Arbeidsgruppen trekker også frem at NIF har god oversikt over særforbundene. Blant annet nevnes NIFs styringsbarometer, som er et tilbud til særforbund for å lære mer om status i eget forbund, knyttet til godt styresett. Effektmålene i SOU-rapporten er videre «... å tydeliggjøre NIFs strategiske rolle og styrke NIFs strategiske arbeid», «... å utvikle lederskap, kultur og kompetanse», og «... å utvikle en fleksibel og moderne organisasjonsstruktur» (NIF, 2021e). Som jeg tidligere har påpekt, er det flere av informantene som har reflektert over idrettsorganisasjonens behov for å fornye seg, med tanke på endringer i organisasjonens omgivelser. Noen har også håp om at flere nå er villig til å bli med på en nødvendig endringsprosess:

Politisk valgt leder (mann): «Jeg tenker det er viktig. Jeg tenker det er avgjørende. Skal vi speile samfunnet, så må vi gjøre det. Skal vi være en aktør i 2020, så må vi være en aktør i 2020. Vi er et samfunn med kjønnsbalanse, og vi henger etter og det kraftig etter. Og det taper vi på, ikke bare i anseelse og at det er et politisk problem. Men vi utelukker store ressurser, sterke ressurser, og det er det som er paradokset. Vi får ikke til endring, fordi vi ikke slipper til kvinnene. Og vi slipper ikke dem til fordi vi er en organisasjon uten endring. Så vi sitter fast».

Argumentasjonen bak igangsettingen av SOU-prosjektet var at «Dagens samfunnsutvikling utfordrer alle organisasjoner på nye måter, således også idrettsorganisasjonen i sin helhet og NIF sentralt. I tillegg har norsk idrett siden årsskiftet 2017/2018 jobbet systematisk med modernisering av hele organisasjonen» (NIF, 2021e). I SOU-rapporten henvises det til at det forventes at «... idretten spisser sitt samfunnsansvar, og evner å favne om nye kultur- og aktivitetstrender i samfunnet». Avslutningsvis, om bakgrunnen for igangsettelse av SOU-prosjektet, står det også at «Samarbeidspartnere på markedssiden har uttrykt ønske om å samarbeide med en idrettsorganisasjon som er enda mer offensiv med tanke på samfunnsbidrag, bærekraft og digitale løsninger». Jeg kan ikke helt finne ut av når SOU-prosjektet avla sin rapport til idrettsstyret. Selv fikk jeg rapporten oversendt, fordi jeg ikke kunne finne den på NIFs hjemmesider. Det som er verdt å merke seg, er at både staten og samarbeidspartnere på markedssiden trekkes inn som begrunnelse for at prosjektet skal igangsettes. SOU-rapporten tar også for seg atferd. Blant annet blir det beskrevet at det skal startes opp et felles kulturutviklingsprogram internt i NIF, som skal følge opp kultur, ledelse og medarbeiderskap gjennom målrettede tiltak og oppfølging av medarbeiderundersøkelser. Det skal også startes et lederutviklingsprogram internt for ledere i NIF. Store deler av SOU-prosjektet omhandler NIF internt. Det presiseres likevel i rapporten at NIF skal «... bidra til å utvikle en organisasjonskultur med evne til utvikling, der ansatte opplever styrken i fellesskapet i norsk idrett og bidrar til å oppfylle NIFs mål og samfunnsoppdrag».

Rapportene «Etisk og trygg idrett», «Idrett og bærekraft – et kunnskapsgrunnlag» og «SOU-rapporten» er eksempler på dokumenter der idrettsorganisasjonen har satt som mål å beskrive en policy som kan bidra til at idrettsorganisasjonen kan nå sitt mål om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse». En kritikk av disse dokumentene må likevel være at organisasjonen i liten grad har beskrevet hva som er organisasjonens faktiske utfordring, forut for at de har blitt formulert. Policydokumentene beskriver «hvor idretten vil», men inneholder ingen analyse av hva slags organisasjonsstrukturelle- og/eller organisasjonskulturelle utfordringer man må til livs, for å sikre en mer likestilt, sosialt bærekraftig og mer mangfoldig organisasjonskultur. Verdier og kultur blir tematisert.

Mannsdominansen i toppledersjiktet blir ikke tematisert som en del av dette bilde. Til tross for dette er kjønnsbalanse og likestilling som utfordring nå å gjenfinne i idrettsorganisasjonens i rapporten «Idrett og bærekraft. – Et kunnskapsgrunnlag» og i rapporten om «Etisk og trygg idrett». I tillegg er det per januar 2022 i gang et arbeid for å formulere en helhetlig strategi for kjønnsbalanse. I SOU-rapporten finner vi ikke igjen beskrivelser som tar opp likestilling og kjønnsbalanse. Det beskrives derimot her i detalj hvordan NIF skal utvikle lederskap, kultur og kompetanse, men også hvordan organisasjonen skal bli en mer fleksibel og moderne organisasjon. SOU-prosjektets virksomhetsmål har vært å «Skape en utviklingsorientert og drivende organisasjonskultur som gjør NIF sentralt til den sterkeste pådriveren og støttespiller for alle organisasjonsledd, for å sikre at hovedmålene i «Idretten vil!» blir realisert» (NIF, 2021e). Hovedmålene i «Idretten vil!» er som følger: livslang idrett, bedre idrettslag, flere og bedre idrettsanlegg og bedre toppidrett. Det er med andre ord mye som skal bli bedre. Samtidig settes disse målene nå inn i et rammeverk der idrettsorganisasjonen er tydelig på at idretten ikke kan ses isolert fra det samfunnet organisasjonen er en del av, og at det ikke er mulig å se det organisasjonen skal gjøre, isolert fra samfunnets behov. På NIFs Ledersamling i mai 2022 var overskriften «Ledersamling for et styrket mangfolds- og inkluderingsarbeid i idretten». Her uttalte Kjøl l at idretten per nå ikke speiler mangfoldet i samfunnet godt nok. I tillegg la Kjøl l vekt på at idrettsorganisasjonen selv må ta eierskap til dette satsingsområdet dersom organisasjonen skal lykkes. Som en politisk valgt leder påpeker avslutningsvis i min samtale med han, må toppledere sette andre kamper til side for at dette målet skal nås:

Politisk valgt leder (mann): «For at det skal bli forandring, må det være 120 kloke folk. Som sitter på Tinget og stemmer. Hvis ikke så er vi ikke der».

I tiden jeg har gjort mitt feltarbeid, kan det se ut til at det har utviklet seg en slik klokskap på flere måter. Under et nettverksmøte for de kvinnelige lederne som hadde deltatt i NIFs mentorprogram, innledet idrettspresidenten med å si (med henvisning til mitt avhandlingsarbeid) «... at de har blitt fortalt at de må slutte å fikse på kvinner, og heller fikse på systemet». Idrettspresident Kjøl l har også senere adressert denne utfordringen. Under sin innledende tale på idrettens Kvinnedag, 8. mars 2022, som i hovedtrekk omhandlet kvinnelige trenere, sa Kjøl l følgende om mulige tiltak for å sikre en bedre kjønnsbalanse i trenerrollen:

Noe grunnleggende må endres i ledelse og kultur i hele norsk idrett [...] Kanskje må vi kvotere hardere, kanskje må vi se på om to kvinner skal ta ansvar sammen, kanskje

skal vi kreve at alle landslag, uansett nivå, både skal ha kvinnelige og mannlige trenere, og kanskje må vi gjøre det enklere å kombinere en jobb som trener med resten av livet⁸¹.

At poengene Kjøll her tok opp ikke har blitt belyst i idrettsorganisasjonen tidligere, kan om mulig synes merkverdig. Ifølge Britton (1997) er konsekvensene av organisatoriske praksiser som antar at arbeidskraft er forbundet med en mann, at utfordringene kvinner møter, sjeldent eller aldri blir adressert (Britton, 1997, s. 813). At institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter nå synes å ha blitt et tema, kan delvis synes å «skyldes» Kjøll selv. Samtidig er det verdt å merke seg at og den nytilsatte generalsekretæren i NIF, Nils Einar Aas, under ovennevnte arrangement også poengterte lignende. «... det er idretten selv som må endre seg, for at man skal lykkes med en bedre kjønnsbalanse blant trenere og ledere»⁸². At både Kjøll og Aas formulerer seg på denne måten er mulig et tegn på at de ønsker seg et annet fokus i det videre arbeidet. «Å fikse på kvinnen» er «ut», å endre institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter er «inn». En slik dreining i forståelse av problemet organisasjonen står ovenfor vil være avgjørende for resultater på lengre sikt. Hvordan organisasjonen i stort vil forholde seg til en slik tilnærming, men ikke minst hva som konkret igangsettes av tiltak for å endre institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter, gjenstår derimot å se.

7.5 Oppsummerende kommentarer

Vi lever i en tid der mål om likestilling mellom kjønnene inngår i strategiske planverk, der både bevisstheten og ønske om et mindre mannsdominert toppledersjikt står høyt på agendaen i organisasjoner og i ulike private og offentlige virksomheter. Så også i idrettsorganisasjonen. Som vi ser, er det både en ny giv, gode holdninger og sterke ønsker om å få til en bedre kjønnsbalanse i toppledersjiktet i organisasjonen. Det kan på flere måter se ut til at det har etablert seg en forståelse av at idrettsorganisasjonen i noen grad «henger etter», og at den faktiske mannsdominansen i ledersjiktet er illegitim, noe som langt på vei speiler endringer i holdninger ellers i samfunnet, der man ser en økende enighet om at likestilling er et ideal (Kitterød & Teigen, 2021). Mange av tiltakene idrettsorganisasjonen har iverksatt har handlet om å «fikse kvinner», og i liten grad handlet om å endre institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter formet i fortid. Resultatene i denne delen av avhandlingen peker på at idrettsorganisasjonens tilnærming i noen grad har endret seg. Dette har ikke skjedd i et

⁸¹ [Se opptak av Idrettens kvinnesdag 2022 \(idrettsforbundet.no\)](#)

⁸² [Se opptak av Idrettens kvinnesdag 2022 \(idrettsforbundet.no\)](#)

vakuum. Jeg har i dette kapitlet forsøkt å synliggjøre hvordan både staten, men også markedet og media gjennom sitt kritiske blikk på «mannsbastionen» idrettsorganisasjonen, har satt press på organisasjonen. Basert på det informantene forteller, kan det nå se ut til at topplederne har «snudd» i sakens anledning. Dette gjenspeiler seg også i institusjonelle tekster og dokumenter produsert av NIF. Manglende kjønnsbalanse blir direkte problematisert i rapporten «Idrett og bærekraft – Et kunnskapsgrunnlag», der bærekraftsmål 5, om likestilling mellom kjønnene er inkludert. I tillegg blir tematikken mer indirekte tatt opp i rapporten «Etisk og trygg idrett», og i «SOU-rapporten», der godt styresett og verdibasert ledelse står sentralt. Det er altså flere «ting på gang» som skal bidra til å løfte idrettsorganisasjonens arbeid for å sikre at organisasjonen blir mer demokratisk, sosialt bærekraftig og likestilt. Samtidig viser resultatene i dette kapitlet at organisasjonen står overfor betydelige utfordringer. I all hovedsak handler dette om mengden av oppgaver organisasjonen nå har påtatt seg «å løse». Jeg har i denne sammenheng advart mot at hvis organisasjonens og toppledernes oppgaver øker i omfang og kompleksitet, at dette kan få kjønns spesifikke implikasjoner. Ansvarsutvidelsen som det kan synes som at organisasjonen har «pådratt» seg, kan gjøre organisasjonen enda mer avhengig av den «optimale topplederen». Som vi har sett er den «optimale topplederen» han eller hun som alltid er tilgjengelig, som har en fleksibel arbeidstilknytning og som har et «bakkemannskap» hjemme. Gode intensjoner til tross vil en ansvarsutvidelse forsterke idrettsorganisasjonens behov for at et tradisjonelt kjønnsrollemønster opprettholdes. Noe som vil stå i sterk kontrast til det organisasjonen nå har satt seg som mål å bli: en mer mangfoldig og likestilt organisasjon. Idrettsorganisasjonens oppvåkning, beskrevet i dette kapitlet, kan derfor kun betraktes som et første steg på veien til å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse».

Kapittel 8: Oppsummering, refleksjoner og konklusjon

Jeg innledet denne avhandlingen med å peke på at idrettsorganisasjonen i Norge *lenge* har hatt en ambisjon om å realisere en høyere grad av likestilling og kjønnsbalanse blant utøvere, styremedlemmer, trenere, tingrepresentanter og ledere (Fasting, 1996; Hovden, 2012; Skirstad, 2021). Til tross for en slik ambisjon har maktfordelingen mellom kvinner og menn i organisasjonen forblitt en utfordring (Sogn et. al. 2021). I en Aftenposten-artikkel med overskriften «Maktens kvinner», publisert tett opptil innleveringen av denne avhandlingen, dokumenteres det at det har skjedd et skifte. Ifølge tall fra NIF og artikkelens forfatter blir det «...flere og flere kvinnelige ledere i norsk idrett» (Bugge, 2022)⁸³. I tiden jeg har gjort mitt feltarbeid har det med andre ord skjedd en endring. Kjønns sammensetningen i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen er ikke lenger fullt så skjev. Per 30. juni 2022 var den totale andelen menn i politisk valgte toppleder verv ca. 73 prosent, mot ca. 85 prosent i 2020. På tross av at idrettsorganisasjonen nå kan vise til en lavere andel menn i de politisk valgte topplederposisjonene konkluderer jeg i denne avhandlingen med at dette i seg ikke vil sikre at organisasjonen vil nå sitt mål om å bli en mer likestilt og mangfoldig organisasjon, det vil si, en «idrettsorganisasjon i verdensklasse». Som Grosser og Moon (2019) påpeker: «Bringing in more female/other bodies cannot in itself solve these structural problems. Solutions lie in identifying how organizational practices are gendered, and addressing these structural issues, including exploring the relationship between ‘productive’ and ‘reproductive’/care work» (Grosser & Moon, 2019, s. 326). Jeg peker altså på at dersom idrettsorganisasjonen skal nå sitt mål om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», må dette handle om mer enn å sikre et mer kjønnsbalansert toppledersjikt. Det må også handle om interne oppgjør, og mest av alt om å endre institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter. Å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse» handler derfor mest av alt om topplederes evne og vilje til å ta et oppgjør med praksiser formet i fortid, som gjøres i nåtid. I dette kapittelet vil jeg belyse og begrunne hvorfor jeg konkluderer som jeg gjør.

⁸³ Det vises her til idrettsstyret vedtak fra oktober 2020, der det ble beskrevet at idrettsstyret har en forventning om at andelen kvinnelige særforbundspresidenter og kvinnelige idrettskretsledere skal øke fra 13,6 til minimum 40 prosent innen Idrettstinget 2023. At vedtaket har bidratt til en større bevissthet internt i organisasjonen, pekes i artikkelen på som en av årsakene til det gode resultatet.

8.1 En maskulin kjønnet styringslogikk

Avhandlingen er inspirert av Dorothy Smiths institusjonelle etnografi, som er en utforskningsmetodologi som har til hensikt å oppdage makt og styring. Til grunn for institusjonell etnografi finner vi en ontologi om det sosiale. En ontologi som forutsetter at makt og styring er «noe» mennesker i en gitt virksomhet selv bidrar til å reproducere gjennom egen praksis og aktivitet. For å oppdage makt og styring skal man derfor starte å utforske «... hvordan det har seg at ting blir som de blir» (Magnussen & Nilsen, 2022), fra det ståstedet mennesker befinner seg, i den virksomheten de utfører sitt daglige arbeid. Med en forpliktelse til standpunkt epistemologien i institusjonell etnografi startet jeg derfor å utforske *hvorfor mannsdominansen i toppledersjiktet fortsatt er en utfordring for idrettsorganisasjonen* med å intervjuer ett mindre antall relativt ferske kvinnelige toppledere. Det som kom frem i disse intervjuene, var at maskulinitet, forstått som mønstre av praksiser man gjerne forbinder med noe menn gjør, også var noe disse kvinnene gjorde og refererte til i sine beskrivelser av den idrettsorganisasjonens hverdagen. Jeg fikk med dette en direkte innsikt i hvordan organisatoriske prosesser, praksiser og kulturelle tenke- og væremåter i idrettsorganisasjonen var preget av et maskulint premiss. Uten selv å være seg dette bevisst hadde disse topplederne lært seg å håndtere og tilpasse seg en rekke eksplisitte og implisitte forventninger og «ideologiske koder». Jeg ble med andre ord tidlig i arbeidet med denne avhandlingen konfrontert med det andre forskere har beskrevet: at maskulinitet må forstås som et bærende prinsipp i idrettsorganisasjoner (Burton, 2015; Claringbould & Knoppers, 2013; Elling et al., 2019; Fasting & Sisjord, 2019; Sartore & Cunningham, 2007). Gitt av disse første intervjuene, men også norsk og internasjonal forskning om ulikestilling og kjønnsrett i idrettsorganisasjoner, ble jeg derfor opptatt av å utforske, avdekke og synliggjøre om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer seg og kommer til uttrykk i den idrettsorganisasjonens hverdagen.

8.1.1 Tilnærming og fremgangsmåte

For å utforske den valgte problematikken valgte jeg primært å intervjuer ett større antall mannlige toppledere. Ikke fordi menn utgjør den primære kilden til å utforske, avdekke og synliggjøre, om og hvordan en maskulin kjønnet styringslogikk materialiserer, men fordi det tradisjonelt har vært menn som har blitt stilt overfor kravet om «å gjøre» maskulinitet, og fordi vi har relativt begrenset kunnskap om menns livsverden fra menns ståsted i en idrettsorganisasjonens kontekst (Dowling, 2021). Fra dette ståstedet har jeg vært opptatt av å få

innsikt i: 1) Hvilke forestillinger, diskurser og praksiser som konstituerer den «optimale topplederen», 2) hvilke konsekvenser den maskuline dominansen har hatt for «hvordan toppledere har det, og hvordan toppledere gjør det» i den idrettsorganisasjonens hverdagen, og 3) om det er mulig å identifisere endringer i organisasjonen som på sikt vil kunne bidra til at nye forestillinger, diskurser og praksiser etablerer seg. Ettersom jeg forstår kjønn som noe som gjøres relasjonelt, gjorde jeg også et strategisk utvalg for å komme i kontakt med noen mer erfarne kvinnelige ledere, som jeg har omtalt som «ekspertinformanter». Den røde tråden i disse intervjuene var kronologien, fra og med deres første lederverv eller ansettelse i en topplederposisjon, til og med en eventuell avgang eller siste gjenvalg. Med mannlige og kvinnelige topplederes ståsted som mitt «point of entry» har jeg forsøkt å nøste opp i hvordan det jeg har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnets styringslogikk reproduseres av mennesker (uavhengig av kjønn), uten at dette er deres intensjon. Snarere er det som vi har sett, de aller fleste topplederes intensjon å skape endring og å utvikle idrettsorganisasjonen til å bli en mer mangfoldig, likestilt og demokratisk organisasjon.

8.1.2 En inngang til å forstå kjønnete prosesser i idrettsorganisasjonen

Ifølge Smith er forskerens oppgave i en institusjonell etnografisk undersøkelse å synliggjøre og avdekke styringsrelasjoner, det vil si forhold som organiseres og regulerer menneskers liv, som er nedfelt i institusjonelle ordninger. Eksempler på slike styringsrelasjoner er diskurser og normer, regler, reguleringer og lovgivning, men også dokumenter og skjemaer, som koordinerer menneskelig aktivitet på tvers av tid og rom, og som former den lokale aktiviteten (Lund & Nilsen, 2020). I intervjuene med de relativt ferske kvinnelige lederne oppdaget jeg det jeg har valgt å formulere som et slags «spilletts gang». Jeg hadde derfor et behov for et rammeverk som kunne hjelpe meg til å «pakke ut» organiserende prosesser som bygger på kategorien mann/maskulin, men som skaper et inntrykk av nøytralitet i organisasjonen. Dette rammeverket utviklet jeg ved å sette maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi.

I det jeg har valgt å omtale som «kjønnsnøytral idrettsorganisasjonsforskning» i kapittel 1, beskrives idrettsorganisasjonen som en nøkkelinstitusjon som har et sett spilleregler som skiller seg fra andre nøkkelinstitusjoner (Gammelsæter, 2016). Disse spillereglene er både foranderlige og stabile. De mer stabile og/eller varige spillereglene har av enkelte blitt omtalt som «logikker» (Gammelsæter, 2016; Hanstad, 2019), som viser til at det i idrettsorganisasjonen har etablert seg et sett verdier, antagelser, og institusjonaliserte

praksiser og tenke- og væremåter. For aktivt å relatere meg til den «kjønnsnøytrale idrettsorganisasjonsforskningen», men også for å beholde meningsinnholdet i Smiths konsept *styringsrelasjoner*, utviklet jeg et rammeverk som kunne bidra til å utforske og synliggjøre det som framsto som en karakteristisk form for organisering av den idrettsorganisasjonens hverdagen. En karakteristisk form som regulerte og ga retning til det topplerne sa og gjorde, uavhengig av deres kjønn. Jeg valgte derfor å omtale styringsrelasjonen jeg hadde oppdaget, som en logikk – en logikk jeg har hevdet at den kjønnsnøytrale idrettsorganisasjonsforskningen ofte overser. Det konstateres i denne forskningen at «det å konkurrere og å vinne» er en helt essensiell logikk i idretten. At dette også er en logikk som er en driver i den idrettsorganisasjonens hverdagen, problematiseres sjeldent. Noe jeg ble bevisst på i møte med de relativt ferske kvinnelige topplerne. Ved å sette maskulinitetsteori i dialog med institusjonell etnografi utviklet jeg derfor et rammeverk i et forsøk på å bygge bro mellom teori og praksis, der det topplerne sa og gjorde i den idrettsorganisasjonens hverdagen, forble i sentrum av analysen.

Acker (1990) peker på at man står overfor en vanskelig utfordring når kjønnede prosesser i organisasjoner skal synliggjøres og avdekkes: «These underlying constructions of a way of thinking is not simply an error, but a part of processes in organizations» (Acker, 1990, s. 152). For å kunne «forfølge» de organisatoriske prosessene lot jeg meg blant annet inspirere av Mark Maier (1997) kontrasterende organisasjonsmodell. Denne modellen bygger på Carol Gilligans bok «In a different voice», som handler om å tilby en alternativ «stemme» til det hun beskriver som en verden fundert i «... values of separation, independence, and autonomy» (Gilligan, 1998, s. xiv). Gilligans alternativ er en relasjonell stemme forankret i påkobling/tilknytning og ikke i adskillelse/separasjon. I modellen skisserer Maier (1997) handlinger, holdninger, verdier og aktiviteter som regelmessig utspiller seg i organisasjoner preget av et maskulint organisasjonsetos. Handlinger, holdninger, verdier og aktiviteter som står i kontrast til et androgynt organisasjonsetos. På samme tid som det lokale skjer (den faktiske aktiviteten), deltar de som har et politisk topplerdverv eller administrativ topplerstilling, i generaliserende prosesser. Det er disse generaliserende prosessene, jeg har hatt til hensikt å belyse. Rammeverket har gitt meg anledning til å utforske, avdekke og synliggjøre det jeg har forstått som aktive, pågående kjønnede prosesser i idrettsorganisasjonen, pågående kjønnede prosesser som ofte er skjulte, subtile og latente. Har jeg så gått i «fellen» og overfokuserert på hvordan maskulinitet som en kjønn

styringslogikk preger den idrettsorganisasjonens hverdagen? For å svare på dette spørsmålet vil jeg i neste avsnitt oppsummere resultatene i denne avhandlingen.

8.2 Kjønnede prosesser i idrettsorganisasjonen - resultater

Resultatene fra kapittel 5 viser at toppledere, uavhengig av om man er ansatt som administrativ leder, eller har verv som politisk valgt toppleder, både har en kompleks og sammensatt hverdag. Både for de administrative- og de politisk valgte topplederne innebærer dette at du som leder må ha mye tid tilgjengelig og stor fleksibilitet. Den «optimale topplederen» er hun eller han som har anledning til å vie store deler av døgnets timer til topplederansvaret hun/han har påtatt seg, som har anledning eller er villig til å imøtegå et krav om hyppig reise- og møtevirksomhet, i tillegg må den «optimale topplederen» tåle en høy arbeidsbelastning. Den «optimale topplederen» er også han eller hun som kan fremvise en sterk lidenskap for idrett som fenomen. For de mannlige topplederne hadde engasjementet de hadde langt på vei blitt en avgjørende del av deres identitet. For mange av disse topplederne var det derfor vanskelig å se for seg et liv uten posisjonen de hadde oppnådd. I seg kan dette utgjøre en barriere for kvinner. Den komplekse og sammensatte hverdagen forutsetter også, at du som toppleder har et bakkemannskap som støtter oppunder den enkeltes lidenskap. Informantene pekte selv på at de har vært helt avhengig av andres velvilje (les: snille og forståelsesfulle «koner», ektefeller/partnere) for å kunne engasjere seg på dette nivået i organisasjonen. I kapittel 5 konkluderer jeg derfor med at idrettsorganisasjonen, slik idrettsorganisasjonen per tid er strukturert og innretter sitt arbeid, både er avhengig av, men også bidrar til å reprodusere et tradisjonelt kjønnsrollemønster. Ved å dekonstruere hverdagen i idrettsorganisasjonen ser vi at ledelse på dette nivået langt på vei forutsetter at du er fristilt fra praktiske gjøremål knyttet til hjem og familie. Fordi det fortsatt er slik at mange kvinner ikke har slike «privilegier», vil en arbeidshverdag som her er beskrevet, kunne gjøre det vanskelig (for mange også umulig) og/eller ikke ønskelig å påta seg et topplederansvar i idrettsorganisasjonen. Dette vil også gjelde menn som velger å bryte med et tradisjonelt kjønnsrollemønster. Slik organisasjonen har innrettet sitt arbeid og er organisert, vil den kunne ha store utfordringer med å rekruttere (og beholde) toppledere fra et bredere lag av befolkningen. Snarere er det som flere av informantene peker på, dem som har tid, ressurser og et bakkemannskap hjemme (anledning) man vil få tilgang til. Hvilke implikasjoner dette vil ha for idrettsorganisasjonens videre arbeid med å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», vil jeg komme tilbake til under punkt 8.3.

Idrettsorganisasjonen skal dekke idrett i alle former og fasonger (Hanstad, 2019). Som vi så i kapittel 6, bidrar en slik organisering til at toppledere står i en rekke dilemmaer hver dag, men også i et spenningsfelt som bidrar til å opprettholde et maskulin kjønnet styringslogikk. Som jeg innleder dette kapittelet med, er det ikke bare idrettsaktiviteten som preges av konkurranse og «det å vinne». Også topplederens hverdag preges i stor grad av det samme. Som jeg har synliggjort, kommer dette både frem i forholdet mellom de ulike organisasjonsleddene, men også i forholdet mellom det politisk valgte- og det administrative toppledersjiktet i organisasjonen. Interne maktkamper handler i stort om forholdet mellom store, mellomstore og mindre særforbund, men også om forholdet mellom særforbund, idrettskretser og NIF. Den såkalte tings sammensetningen er et eksempel på et slikt konfliktområde. Et organisasjonsklima som fremmer konkurranse og «det å vinne», kan med andre ord synes å være mer en norm enn ett unntak i organisasjonen. Det er også derfor grunnlag for å hevde at toppledere, til tross for gode intensjoner, hver dag gjør et *arbeid* som bidrar til å opprettholde en maskulin kjønnet styringslogikk. I kontrast til dette står et androgynt organisasjonsetos, der den drivende sosiale kraften er samarbeid og kompromiss, et organisasjonsetos preget av intimitet, tillit og tilknytning. Skal idrettsorganisasjonen leve opp til ambisjonen om å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», er det derfor helt avgjørende at toppledere som gjerne baner vei for å sette standarder i organisasjoner, begynner å stille spørsmål ved hva det vil si å leve opp til en maskulin kjønnet styringslogikk, og med det utforske andre rasjonaliteter som kan bli førende for idrettsorganisasjonens arbeid. Å bidra til at store organisasjoner støtter opp om «menneskelige mål», har vært et mål for feministiske organisasjonsstudier (Grosser & Moon, 2019). Gilligans «ethic of care» muliggjør her en frisk tilnærming til alternative tenke- og handlemåter i idrettsorganisasjonen. Hvilke implikasjoner dette vil ha for idrettsorganisasjonens videre arbeid med å bli en idrettsorganisasjon i verdensklasse, vil jeg også komme tilbake til under punkt 8.3.

Som vi så i kapittel 7, har det de siste årene vært en ny giv, gode intensjoner og et sterkt ønske om å endre maktbalansen mellom kvinner og menn i toppledersjiktet i organisasjonen. Hvorvidt idrettsorganisasjonen skal ha likestilling og kjønnsbalanse på agendaen, er det lite uenighet om. På bakgrunn av det informantene fortalte, ble jeg også opptatt av hvordan statens, markedets og medias logikker preger topplederens erfaringer. Slik jeg har tolket dette, har påvirkningen fra idrettsorganisasjonens ytre miljø/interessenter hatt en positiv innvirkning på organisasjonens arbeid med kjønnsbalanse og likestilling. Her beskrev jeg

hvordan idrettsorganisasjonen og dens ledere har tilpasset seg «omgivelsenes» krav om at arbeidet med kjønnsbalanse og likestilling må prioriteres. Dette understøttes også av en rekke dokumenter som er produsert de siste årene: «Idrett og bærekraft – et kunnskapsgrunnlag», rapporten «Etisk og trygg idrett», og flere pågående prosesser: «Strategi- og organisasjonsutvikling» (SOU-prosjektet), «Krafttak for mangfold og inkludering» og NIFs arbeid med å utvikle en helhetlig plan for kjønnsbalanse og likestilling. I et flertall av disse rapportene vises det til statens, næringslivets og opinionens forventning til idrettsorganisasjonen. Kapittel 7 viser altså at idrettsorganisasjonens modus operandi og toppleres praksiser, antagelser, verdier og overbevisninger påvirkes av flere typer logikker og styringsideal. Langt på vei kan vi si at en maskulin kjønn styringslogikk har blitt utfordret av idrettsorganisasjonens eksterne styringslogikker, noe topplerne forholder seg til med noe ambivalens. Vi ser altså at det har etablert seg enkelte nye praksiser som kan bidra til endring. Samtidig har jeg advart mot at det som nå også kan se ut til å være en utvidelse av idrettsorganisasjonens ansvarsområde langt på vei vil stille toppledere ovenfor en enda mer kompleks, sammensatt og krevende hverdag. Jeg har pekt på at også dette vil kunne ha kjønns spesifikke implikasjoner. Hvordan organisasjonen kan imøtegå det jeg har valgt å omtale som en eskaleringslogikk, kommer jeg tilbake til under punkt 8.3.

8.2.1 Tallene vil trolig endre seg, men hva med den maskuline normen for ledelse?

Det jeg har oppdaget i denne avhandlingen peker i hovedsak på at kjønnsbalansen i topplersjiktet i idrettsorganisasjon er noe som gjøres, som koordineres og organiseres sosialt. Dette skjer ved at toppledere, og indirekte deres partnere/ektefeller, uavhengig av kjønn, hver dag tar del i et type arbeid som bidrar til at en maskulin kjønn styringslogikk, opprettholdes. Som vi ser, preger «standarder» formet i fortid, fortsatt den idrettsorganisatoriske hverdagen. Mer overordnet belyser denne avhandlingen hvordan samfunnssetiske verdier som likhet og likeverd, tillit og tilknytning gjennomgående har vært en salderingspost i idrettsorganisasjonen, til tross for at idrettsorganisasjonen har «idrettsglede for alle» som visjon, og også forskjønner seg med organisasjonsverdiene demokrati, lojalitet og likeverd. I boka «*Women: A Feminist Perspective*» fra 1979 minner Jo Freeman oss om et ofte neglisjert skille mellom en egalitær etikk (kvinner og menn som like), og en mer konseptuelt frigjørende etikk, der både menn og kvinner begge er frigjort fra de respektive kjønnsstereotypiske beskrivelsene, men også frigjort fra maskuline verdier som er drivende for vår kultur i dag. At den «normale» organisatoriske atferden preges av en maskulin kjønn styringslogikk, er ikke bare en ulempe for kvinners mulighet for

avansement, men også en ulempe som rammer menn, og organisasjoner, fordi dette også hemmer etisk beslutningstagning (Maier, 1997). Ideen om at kvinner skal mestre som en (tradisjonell) mann er problematisk av flere årsaker, ikke minst fordi den utvilsomt antar at såkalte maskuline egenskaper er egenskaper som trengs for effektivt å lede organisasjoner (Maier, 1997). Dette bidrar til å opprettholde, snarere enn til å utfordre lederstiler formet i fortid, med lite rom for alternative praksiser og måter å gjøre lederskap på. Den såkalte nøytrale og universelle forestillingen om hvem en toppleder skal være, beskriver også indirekte det som er «defekt», det som ikke passer inn.

Til tross for at likestilling nå står høyt på agendaen og tas opp og problematiseres i en rekke institusjonelle tekster, kan det se ut til at organisasjonen grunnleggende sett er mer opptatt av å sikre representasjon mellom kjønnene, enn å iverksette tiltak som kan bidra til grunnleggende og varige endringer i organisasjonen. Det er derfor nødvendig å presisere at kjønnsbalanse eller lik representasjon er noe annet enn reell likestilling. Sagt med andre ord: flere kvinner i toppledersjiktet vil sikre en bedre kjønnsbalanse, men sikrer ikke nødvendigvis likestilling, fordi, som vi har sett av denne avhandlingen, kan også kvinner blir medløpere i et system formet av en maskulin kjønnets styringslogikk. For å sikre reell likestilling må organisasjonen sikte høyere. Likestilling handler om å sikre at omsorg, makt og innflytelse fordeles likt mellom kvinner og menn, at kvinner og menn har samme rettigheter, plikter og muligheter, at kvinners og menns erfaringer, kunnskap, kompetanse og perspektiver er likestilte, og at alle tilgjengelige menneskelige ressurser i organisasjonen kommer i spill (Holter & Snickare, 2021). Det er derfor nå helt avgjørende at idrettsorganisasjonen ikke ser seg fornøyd med at andelen kvinnelige ledere i det politiske toppledersjiktet øker. En slik oppfatning bygger på en antagelse om at kvinner vil bringe med seg alternative oppfatninger, forestillinger og måter å gjøre ting på, hvilket vi har sett i denne avhandlingen, ikke nødvendigvis medfører riktighet. Snarere kreves det mer enn noen gang at toppledere ser «innover» på organiserende prosesser og praksiser som nettopp bidrar til at en maskulin norm for hvem den «optimale topplederen» skal være, og hva den «optimale topplederen» skal gjøre, utfordres. For å sikre reell likestilling vil det være helt avgjørende at organisasjonen ikke underspiller eller underkommuniserer de faktiske utfordringene organisasjonen står overfor, og at dette er noe organisasjonen faktisk forholder seg til i det videre arbeidet.

Halrynjo og Teigen (2016) peker på at kvinners potensiale i arbeidslivet henger sammen med økt realisering av menns omsorgspotensial i familien. I denne sammenheng påpekes det at

fedrekvoten er et tiltak som kan bidra til å nå målet om bedre kjønnsbalanse i ledersjiktet i næringslivet. En slik tilnærming peker på at kjønnede strukturer i arbeidslivet er nært knyttet til kjønnede strukturer i familielivet. Som Alvesson og Billing (2009) formulerer det: «Both sexes need to be invoked in developing capacities to reflect critically about the gendered nature of society, and how dominant forms of masculinities and femininities constrain our identities and prestructure our orientations behind our backs» (Alvesson & Billing, 2009, s. 239). Dersom organisasjonen skal nå sitt mål om å utjevne spillefeltet, må effektive endringsstrategier bygge på hvordan organisasjonssystemer er konstruert på måter som implisitt legemliggjør adferdskoder assosiert med menn, som uunngåelig validerer maskuline tilnærminger og delegitimerer, eller ekskluderer, feminine eller androgyne tilnærminger (Maier, 1997). I neste avsnitt beskriver jeg nærmere hvilken implikasjoner resultatene fra denne avhandlingen vil ha for idrettsorganisasjonens videre arbeid med å bli en mer likestilt, mangfoldig og sosial bærekraftig organisasjon.

8.3 Resultater fra avhandlingen – implikasjoner for idrettsorganisasjonen

Å bli en «*idrettsorganisasjon i verdensklasse*» er en stor ambisjon. Som vi har sett i denne avhandlingen, er spenningen mellom idealer og virkelighet fortsatt stor. Idrettspresidenten har selv påpekt at det i en «*idrettsorganisasjon i verdensklasse*» er likestilling mellom kjønnene. Dersom idrettspresidenten mener alvor, står idrettsorganisasjonen overfor en stor oppgave. Reell likestilling handler om, slik jeg har påpekt, noe annet enn lik representasjon. Det handler om, slik Gilligan har presisert, å gi alternative stemmer en plass. Langt på vei er dette allerede beskrevet av idrettsorganisasjonen selv. Derfor er det ikke hva ledere i toppledersjiktet i organisasjonen *sier*, som må stå i fokus for det videre arbeidet, men hva toppledere *gjør*. Dernest må hvilke tiltak og aktiviteter som skal bidra til å nå et slikt mål, operasjonaliseres. Gitt av resultatene fra denne avhandlingen vil jeg anbefale at disse tiltakene både vektlegger betydningen av topplederes etikk, antagelser og verdier, samtidig som det inkluderer et oppgjør med institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter. Organisasjonen må også tørre å stille seg spørrende til om organisasjonens mål om å dekke idrett i alle former og fasonger, er kompatibelt med å skulle bli en «*idrettsorganisasjon i verdensklasse*». I de neste avsnittene presenterer jeg hvilke implikasjoner resultatene fra denne avhandlingen vil ha for idrettsorganisasjonen.

8.3.1 Ledelse

I en presentasjon jeg holdt for gruppa som nå er engasjert av NIF for å utforme et forslag til en helhetlig strategi for kjønnsbalanse og likestilling, innledet jeg med å henvise til det olympiske mottoet «Citius, altius, fortius», altså «Høyere, sterkere, raskere». Med henvisning til Lise Klaveness tordentale på FIFA kongressen (Saanum et al., 2022) i april 2022 pekte jeg på kontrasten mellom det olympiske mottoet og det Klaveness i essens brakte til torgs. I møte med det mektige FIFA sto Klaveness rakrygget og snakket fra det vi må kunne betrakte som et alternativt ståsted. Selv «hørte jeg» «ethic of care». Jeg stilte den nevnte gruppa spørsmålet: hva om det olympiske mottoet hadde vært «omsorg, tilknytning og tillit», dette i kontrast til det vi kan omtale som et maskulint preget motto: «høyere, sterkere, raskere». Idrettsaktivitet handler om konkurranse. Å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», preget av likestilling og mangfold, står langt på vei i motsetning til dette. For å sikre mer likestilling og et større mangfold i toppledersjiktet vil jeg derfor hevde at lederskapsstandardene i organisasjonen må settes på agendaen. Ledere i idrettsorganisasjonen har forpliktet seg til organisasjonsverdiene lojalitet, likeverd og demokrati. Dersom ikke toppledernes evner og vilje er på linje med idrettsorganisasjonens verdier, vil dette kunne være til hinder for den utviklingen idrettsorganisasjonen selv har satt seg som mål. Det handler derfor ikke om å sikre lik representasjon/kjønnsbalanse, – men om hva den enkelte leder har med seg. Dette vil både gjelde hvilke egenskaper og kvalifikasjoner man vektlegger når ledere skal rekrutteres, men også hvilke former for atferd man aksepterer, og hvilken status relasjoner skal ha. Et spørsmål som helt konkret bør stilles er om «topplederen» man velger å rekruttere har evne (kvalifikasjoner, kunnskap og kompetanse) og vilje (innstillinger og holdninger) til å realisere verdiene som skal målbare idrettsorganisasjonens arbeid, men også hvilken vilje og evne til endring de har. Til syvende og sist handler det om at institusjonen idrettsorganisasjonen må våge å rekruttere ledere som er villige til å bevege seg bort fra en maskulin kjønnet styringslogikk. Det vil si ledere som representerer noe annet enn en vinn-tap-logikk. For eksempel kan institusjonen belønne ledere, som viser at de er villige til å forbedre sine ferdigheter, bygge samhold og tillitt på tvers av organisasjonsledd. På denne måten kan man redusere effekten av en maskulin kjønnet styringslogikk og få stimulert frem verdier som lojalitet, respekt, omsorg og tilknytning. I essens handler dette om å ta et aktivt oppgjør med en logikk som fremmer individualisme, separasjon og konkurranse, fremfor tilknytning, tillitt og samarbeid. Sentralt i dette står «ethic of care». Som jeg tidligere har beskrevet, krever omsorg en spesiell type kompetanse og sensitivitet overfor andres konkrete behov. Omsorg utgjør en verdi, praksis eller en dyd.

... a moral agent is not only situated in her own sphere. She (he) is also a citizen, a carer could comply with professional codes and legal regulations, but she could also speak up when norms of care are violated and resist the practice of uncaring and harmful regulations and schemes (Pettersen, 2011, s. 60).

Organisasjonen og dens ledere bør derfor redefinere hva ledelse i idrettsorganisasjonen skal være, og hvordan ledelse i idrettsorganisasjonen skal gjøres. Det vil si: definere seg ut av dominerende diskurser og forestillinger om hvem som er den «optimale topplederen», men også, som vi skal se av neste avsnitt, stille opp alternativer til hvordan den idrettsorganisatoriske hverdagen kan organiseres slik at hverdagslivet (arbeidsliv/familieliv) som helhet kan balanseres.

8.3.2 Organisasjonsstruktur, oppgaver og prioriteringer

På lik linje med andre som har undersøkt kjønnete prosesser i organisasjoner (Acker, 1990; Cålas & Smircich, 1992; Collinson & Hearn, 1996; Ely & Meyerson, 2000b) peker funnene i denne avhandlingen på at det er behov for en radikal omstrukturering av idrettsorganisasjonen. Ikke gjennom å transformere den altfor slitesterke kjønnsordenen, men ved å iverksette en rekke kontekstsensitive tiltak som kan bidra til å undergrave den. Her bør idrettsorganisasjonen stille seg følgende spørsmål: hvordan organiserer vi oss, hvordan organiserer vi vårt arbeid, hvilke konsekvenser har måten vi organiserer oss på, for det som kreves av den enkelte toppleder, og er måten vi organiserer oss på kompatibel med en aktiv deltagelse i den privat sfære? Dette må igjen ses i sammenheng med hvordan organisasjonen er innrettet mot å gjøre «alt», men også forholdet mellom de ulike organisasjonsleddene. Her bør organisasjonen se på egen organisering for å bryte opp i daglige maktkamper.

Tings sammensetningen er som vi har sett et eksempel på en slik maktkamp. Så lenge idrettsorganisasjonen ikke går i rette med maktkampene og konkurransementaliteten som har institusjonalisert seg, vil mye av det NIF nå har igangsatt for å skape en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», kunne falle på steingrunn. En mer mangfoldig, likestilt og sosial bærekraftig organisasjon, som har som mål å «inkludere alle», vil kreve et lederskap som utfordrer etablerte mål for organisatorisk suksess og effektivitet. Et spørsmål organisasjonen må være villig til å stille, er om «den norske idrettsmodellen», i denne avhandlingen forstått som at organisasjonen skal dekke idrett i alle former og fasonger, har kjønnsespesifikke implikasjoner. Som vi har sett, fører en slik organisering til at hverdagen for den enkelte toppleder både blir kompleks, sammensatt og svært tidkrevende. Som toppleder skal du som Hompland (2007) beskriver, hver dag levere i spennet mellom topp og bredde, mellom

konkurransen og mosjon, og mellom underholdning og helsebot (Hompland, 2007, s. 7). Gjerne fremstilles denne modellen som helt sentralt i hvorvidt norsk idrett lykkes internasjonalt eller ikke. Toppidrettsprestasjoner settes altså i sammenheng med breddeaktiviteten for barn- og unge. Dette er kanskje mer en myte, enn en realitet? Eller som Rafoss og Tangen (2017) har påpekt, en tenkemåte som over tid har gjort aktørene blinde for de mange samfunnsmessige utfordringer som har dukket opp. Resultatene fra denne avhandlingen viser at det må legges til rette for en diskusjon om modellens mindre fordelaktige sider. Som vi så i kapittel 7, har idrettsorganisasjonen nå også i større omfang omfavnet at den også skal bidra å løse andre sosialpolitiske oppgaver. Til tross for gode intensjoner har jeg pekt på at dette vil kunne skape et ytterligere stress i hverdagen for den enkelte toppleder. Her er det avgjørende at organisasjonen stiller seg spørsmål om hva som er organisasjonens faktiske kjerneoppgaver. For å sette det litt på spissen: dersom organisasjonen også skal «skape fred i verden», må dette sees i sammenheng med hvordan den enkelte toppleders hverdag ser ut, og det mangfoldet av oppgaver organisasjonen allerede har påtatt seg å løse. Mengden av oppgaver organisasjonen påtar seg, vil som jeg har påpekt i denne avhandlingen, også kunne ha kjønns spesifikke konsekvenser.

8.3.3 Kunnskapsbaserte endringsprosesser

Helt til slutt: i rapporten «Forskningsplan for norsk idrett – Forskning – dokumentering – implementering» (NIF, 2015a) står det at:

Norges idrettsforbund har som et overordnet mål at virksomhetens skal være kunnskapsbasert. Det er avgjørende at vi har den beste tilgang på både etablert kunnskap og ny kunnskap. Dette krever at idretten selv setter høye kunnskapskrav til egen aktivitet og kvalitetssiker dette gjennom samarbeid med relevante fagmiljøer (NIF, 2015a, s. 3).

Denne avhandlingen har pekt på at dersom idrettsorganisasjonen skal lykkes med å bli en «idrettsorganisasjon i verdensklasse», at det er helt avgjørende at tiltak som iverksettes, både vektlegger betydningen av topplederes etikk, antagelser og verdier, men også institusjonaliserte praksiser og tenke- og væremåter, forankret i en maskulin kjønnstyringslogikk. I tillegg har jeg pekt på at det er viktig at organisasjonen også er villig til å se på «Den norske idrettsmodellens» mindre fordelaktige sider. Uansett tiltak som blir iverksatt – enten det er ulike prosesser for å rekruttere «de riktige» topplederne, organisasjons- eller

lederutviklingsprogram, kartlegging av kjønnsesifikke implikasjoner av «Den norske idrettsmodellen», eller kartlegging av kjønnsesifikke implikasjoner av en ansvarsutvidelse av organisasjonens oppgaver – at organisasjonens overordnede mål om å være kunnskapsbasert er viktig å følge opp. I Europakommisjonens rapport «Towards more gender equality in sport – Recommendations and actions plan» (European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture., 2022) påpekes det at:

Monitoring and evaluation of gender equality policies, along with scientific research, must be integrated into *all* actions. Policies must go into greater depth to allow adjustments to be made to actions that will contribute to progressive long-term change. Policies should be constantly adjusted to respond to changes in local situations and specific environments (European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture., 2022, s. 11).

Dersom idrettsorganisasjonen iverksetter tiltak som skal sikre progressive langsiktige endringer, bør disse tiltakene, slik den Europeiske kommisjonen påpeker, monitoreres og/eller forskes på. Gitt av denne avhandlingens resultater kan mye tyde på at organisasjonen vil kunne ha god nytte av å utvikle tiltak som gir toppledere «... ample opportunities to develop a genuine understanding of what we mean by ‘gender’ and how we use gender as a critical lens to view their experiences and the system in which their experiences are embedded» (Ely & Meyerson, 2000a, s. 605). Jeg vil derfor anbefale idrettsorganisasjonen å iverksette et aksjonsforskningsprogram som i essens: «... handler om å samskape kunnskap som løser praktiske problemer gjennom å utvikle nye mønstre og muligheter for relasjoner og organisering» (Heimburg & Ness, 2021, s. 8). En gren innenfor aksjonsforskning er aksjonsorientert kjønnsforskning, som innebærer at «deltagere» som kjenner sin egen organisasjon møter forskere som har kunnskap om kjønn (Holter & Snickare, 2021, s. 266). Målet med et slikt program/tiltak bør til syvende og sist være å sikre organisasjonens toppledere tilstrekkelig kunnskap om hvordan kjønn som en kompleks sosial prosess veves inn i diskurser, aktiviteter og praksiser i organisasjonen – diskurser, aktiviteter og praksiser som på overflaten ser ut til å være kjønnsnøytrale, men som i essens reflekterer og bidrar til å opprettholde det jeg i denne avhandlingen har valgt å konseptualisere som en maskulin kjønnstyringslogikk.

Referanser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. I J. M. Shafritz, S. Ott, & Y. S. Jang (Red.), *Classics of Organization Theory* (s. 343–353). Cengage Learning.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adriaanse, J. A. (2019). Europe in world perspective: The Sydney scoreboard global index for women in sport leadership. I A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Red.), *Gender diversity in European sport governance* (s. 11–19). Routledge.
- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498–513. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.006>
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>
- Agyemang, K. J. A., Berg, B. K., & Fuller, R. D. (2018). Disrupting the disruptor: Perceptions as institutional maintenance work at the 1968 Olympic games. *Journal of Sport Management*, 32(6), 567–580. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0268>
- Ahrne, G., Boje, T., Esseveld, J., Gundelach, P., & Riska, E. (2010). *Sociological research in Norway: An evaluation*. The Research Council of Norway.
- Aitchison, C. C. (2005). Feminist and gender research in sport and leisure management: Understanding the social-cultural nexus of gender-power relations. *Journal of Sport Management*, 19(4), 422–441. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.4.422>
- Alsop, R., Fitzsimons, A., & Lennon, K. (2008). *Theorizing gender* (Repr). Polity Press.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations* (2. utg.). SAGE.
- Amis, J. M., & Silk, M. L. (2008). The Philosophy and Politics of Quality in Qualitative Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 456–480. <https://doi.org/10.1177/1094428107300341>
- Anderson, E. (2008). “Being masculine is not about who you sleep with”: Heterosexual athletes contesting masculinity and the one-time rule of homosexuality. *Sex Roles*, 58(1–2), 104–115. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9337-7>
- Anvik, C. H., Sandvin, J. T., Breimo, J. P., & Henriksen, Ø. (Red.). (2020). *Velferdstjenestenes vilkår: Nasjonal politikk og lokale erfaringer* (1. utg.). Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215034713-2020>
- Appelrouth, S., & Edles, L. D. (2016). *Sociological theory in the contemporary era: Text and readings* (3 edition). SAGE.
- Arneson, R. J. (1989). Equality and equal opportunity for welfare. *Philosophical Studies*, 56(1), 77–93.
- Augestad, P., & Bergsgard, N. A. (2007). *Topidrettens formel: Olympiatoppen som alkymist*. Novus forlag.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Barth, E., & Østbakken, K. M. (2021). Fortsatt polarisering i det norske arbeidsmarkedet? *Søkelys på arbeidslivet*, 38(1), 23–40. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-01-02>
- Batuev, M., & Robinson, L. (2018). What influences organisational evolution of modern sport: The case of skateboarding. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 492–510. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0052>

- Beasley, C. (2013). Mind the gap? Masculinity studies and contemporary gender/sexuality thinking. *Australian Feminist Studies*, 28(75), 108–124. <https://doi.org/10.1080/08164649.2013.761949>
- Beasley, C. (2015). Caution! Hazards ahead: Considering the potential gap between feminist thinking and men/masculinities theory and practice. *Journal of Sociology*, 51(3), 566–581. <https://doi.org/10.1177/1440783314553317>
- Becker, H. (1967). Whose side are we on? *Social Problems*, 14(3), 239–247.
- Benschop, Y., & Doorewaard, H. (1998). Covered by equality: The gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787–805. <https://doi.org/10.1177/017084069801900504>
- Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2012). Gender subtext revisited. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 225–235. <https://doi.org/10.1108/02610151211209081>
- Berggren, K. (2014). Sticky Masculinity: Post-structuralism, Phenomenology and Subjectivity in Critical Studies on Men. *Men and Masculinities*, 17(3), 231–252. <https://doi.org/10.1177/1097184X14539510>
- Bergsgard, N. A. (2005). *Idrettspolitikens maktspill. Endring og stabilitet i den idrettspolitiske styringsmodellen*. Institutt for sosiologi- og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.
- Bergsgard, N. A., & Rommetvedt, H. (2006). Sport and Politics: The Case of Norway. *International Review for the Sociology of Sport*, 41(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/1012690206073146>
- Bieke, G., Hemmestad, L., Thoresen, T., & Augestad, P. (2021). Til topps på bekostning av kjønnsbalanse? Rekrutteringsmekanismer og underrepresentasjon av kvinnelige veiledere i et toppidrettstreningprogram. I A. Tjønndal (Red.), *Idrett, kjønn og ledelse. Fesskrift til Jorid Hovden* (s. 264–280). Fagbokforlaget.
- Borgers, J., Pilgaard, M., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2018). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(1), 84–100. <https://doi.org/10.1177/1012690216639598>
- Brackenridge, C., Mutrie, N., & Choi, P. Y. (2005). Is sport and exercise science a man's game? I M. J. McNamee (Red.), *Philosophy and the sciences of exercise, health and sport: Critical perspectives on research methods*.
- Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In defense of being "native": The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>
- Brevik, G. (2007). Idrettens utvikling og historie. Speilbilder eller motkultur. I A. Hompland (Red.), *Idrettens dileammer* (1. utg., s. 11–28). Akilles.
- Britton, D. M. (1997). Gendered organizational logic: Policy and practice in men's and women's prisons. *Gender & Society*, 11(6), 796–818. <https://doi.org/10.1177/089124397011006005>
- Broch, T. B. (2014). Å fange kjønnsdynamikk med teoretisk trål: En grov- og en finmasket tilnærming. I G. Lippe, von der & H. K. Hognestad (Red.), *Kjønnsrett i idrett og friluftsliv*. (s. 87–104). Novus Forlag.
- Broch, T. B., & Skille, E. Å. (2019). Performing sport political legitimacy: A cultural sociology perspective on sport politics. *Sociology of Sport Journal*, 36(2), 171–178. <https://doi.org/10.1123/ssj.2017-0204>
- Bruce, T. (2016). New rules for New Times: Sportswomen and media representation in the third wave. *Sex Roles*, 74(7–8), 361–376. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0497-6>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3. utg.). Oxford Univ. Press.
- Bufdir. (2022). *Politisk toppledelse* [Kjønnslikestilling]. Statistikk og analyse. https://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/kjonnslikestilling/Politikk_og_kjonn/Politisk_toppledning/
- Bugge, M. (2022, juli 1). Maktens kvinner. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/i/IVq8nk/maktens-kvinner>
- Burton, L. J. (2014). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>

- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1991). Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies*, 12(4), 567–601. <https://doi.org/10.1177/017084069101200406>
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1992). Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. I M. Reed & M. Hughes (Red.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. Sage.
- Càlas, M. B., & Smircich, L. (1992). Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. I M. Reece & M. Hughes (Red.), *Rethinking Organization New Directions in Organization Theory and Analysis* (s. 227–251). SAGE Publications Ltd.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender and organization. Changing Times... Changing Theories? I S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Red.), *The Oxford Handbook of Gender in organization*. (s. 17–52).
- Campbell, M. (2003). Dorothy Smith and Knowing the World We Live In. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 30(1), 3–22.
- Campbell, M., & Gregor, F. (2004). Theory 'in' everyday life. I W. K. Carroll (Red.), *Critical strategies for social research* (s. 170–180). Canadian Scholars Press.
- Campbell, M., & Gregor, F. M. (2008). *Mapping social relations: A primer in institutional ethnography*. University of Toronto Press.
- Campbell, M., & Manicom, A. (1995). *Knowledge, experience, and ruling relations: Studies in the social organization of knowledge*. University of Toronto press.
- Carlsson, B., & Lindfelt, M. (2010). Legal and moral pluralism: Normative tensions in a Nordic sports model in transition. *Sport in Society*, 13(4), 718–733. <https://doi.org/10.1080/17430431003616548>
- Carrigan, T., Connell, R., & Lee, J. (1985). Toward a New Sociology of Masculinity. *Theory and Society*, 14(5), 551–604.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., Torres, A., & Wahl, A. (2018). Women at the top of tourism organizations: Views from the glass roof. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 397–422. <https://doi.org/10.1080/15332845.2018.1449551>
- Chatterjee, A. (2012). Power play: Sport, the media and popular culture. *Soccer & Society*, 13(4), 603–605. <https://doi.org/10.1080/14660970.2012.695529>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforl.
- Christiansen, A. K. (2019, mai 27). Kjøll fikk PR-hjelp i kulissene: - Jeg jobbet målbevisst. VG. <https://www.vg.no/sport/i/GGOdyl/kjoell-fikk-pr-hjelp-i-kulissene-jeg-jobbet-maalbevisst>
- Christiansen, A. K. (2021, mai 3). Reagerer på innstilling: Vil ha Marco Elsafadi som ny NIF-topp. VG. <https://www.vg.no/sport/i/oAO5bV/reagerer-paa-innstilling-vil-ha-marco-elsafadi-som-ny-nif-topp>
- Ciulla, J. B. (2009). Leadership and the ethics of care. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 3–4. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0105-1>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58(1–2), 81–92. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9351-9>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5), 404–416. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.5.404>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2013). Understanding the lack of gender equity in leadership positions in (sport) organization. I P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, & D. Hosking (Red.), *Managing Social Issues* (s. 162–180). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781006962.00018>

- 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 balance in European sport governance*. (s. 94–104). Routledge.
- Collinson, D., & Hearn, J. (1994). Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work & Organization*, 1(1), 2–22. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1994.tb00002.x>
- Collinson, D., & Hearn, J. (1996). Breaking the silence: On men, masculinities and managements. I D. Collinson & J. Hearn, *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements* (s. 1–24). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280102.n1>
- Colyer, S. (2000). Organizational culture in selected western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 321–341. <https://doi.org/10.1123/jsm.14.4.321>
- Connell, R. (1987). *Gender and power* (Transferred to digital print 2003). Polity Press.
- Connell, R. (1995). *Masculinities*. University of California Press.
- Connell, R. (2000). *The men and the boys* (1. utg.). Polity Press.
- Connell, R. (2001). Introduction and overview. *Feminism & Psychology*, 11(1), 5–9. <https://doi.org/10.1177/0959353501011001001>
- Connell, R. (2020). The social organization of masculinity. I C. R. McCann, S. Kim, & E. Ergun (Red.), *Feminist theory reader* (s. 5–13). Routledge.
- Connell, R., & Messerschmidt, J. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender and Society*, 19(6), 829–859.
- Connell, R. W. (2001). Studying men and masculinity. *Resources for feminist research*, 43–57.
- Crasnow, S. (2014). Feminist standpoint theory. I N. Cartwright & E. Montuschi (Red.), *Philosophy of Social Science: A New Introduction* (s. 145–161). Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2. utg.). Sage.
- Crevani, L., & Hallin, A. (2017). Performative narcissism: When organizations are made successful, admirable, and unique through narcissistic work. *Management Learning*, 48(4), 431–452. <https://doi.org/10.1177/1350507617692295>
- Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1–2), 136–145. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9312-3>
- Cunningham, G. B., & Sagas, M. (2008). Gender and sex diversity in sport organizations: Introduction to a special issue. *Sex Roles*, 58(1–2), 3–9. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9360-8>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed). Sage.
- DeVault, M. L., & McCoy, L. (2006). Institutional Ethnography: Using Interviews to Investigate Ruling Relations. I D. Smith (Red.), *Institutional Ethnography as Practice* (s. 15–44). Rowman Littlefield Publishers.
- DeVault, M., & McCoy, L. (2003). Institutional Ethnography: Using Interviews to Investigate Ruling Relations. I J. Gubrium & J. Holstein (Red.), *Handbook of Interview Research: Context & Method* (s. 369–394). Sage, Thousand Oaks.
- Dixon, M. A., & Bruening, J. E. (2005). Perspectives on work-family conflict in sport: An integrated approach. *Sport Management Review*, 8(3), 227–253. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70040-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70040-1)
- Dowling, F. (2021). Variabel, relasjon, diskurs. Hvilke vitenskapelige perspektiver underbygger kunnskap om kjønn og ledelse i norsk idrett? I A. Tjønndal (Red.), *Idrett, kjønn og ledelse*. (s. 19–38). Fagbokforlaget.
- Egeland, C., Pedersen, E., Nordberg, T. H., & Ballo, J. G. (2021). *Barnefamiliens hverdag: Mødrene gjør mest og er mest stresset*. Arbeidsforskningsinstituttet. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/barnefamiliens-hverdag>
- Ehrenreich, R. M., Crumley, C. L., & Levy, J. E. (Red.). (1995). *Heterarchy and the analysis of complex societies*. American Anthropological Association.

- Eisler, R. (2008). *The chalice and the blade: Our history, our future* (48. Nachdr.). HarperOne.
- Ekenstam, C. (2006). The History and Future of Studies on Men and Masculinity: Some Theoretical Reflections. *NORMA*, 1(01), 6–23. <https://doi.org/10.18261/ISSN1890-2146-2006-01-02>
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (2019). *Gender diversity in European sport governance*. Routledge.
- Ellingsæter, A. L., & Kitterød, R. H. (2022). *Den mannlige forsørgeren: Endringer i praksis og idealer belyst ved utvalgte forskningsbidrag*. Institutt for samfunnsforskning. <https://hdl.handle.net/11250/2977016>
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000a). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7(4), 589–608. <https://doi.org/10.1177/135050840074005>
- Ely, Robin J., & Meyerson, D. E. (2000b). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. I B. M. Staw & R. I. Sutton (Red.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. (Bd. 22).
- Enjolras, B., Seippel, Ø., & Waldahl, R. H. (2011). *Norsk idrett: Organisering, fellesskap og politikk*. Akilles.
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2009). *Idrettsdemokratiet makt og styring i idretten*. Akilles.
- Esping-Andersen, G. (2021). *The three worlds of welfare capitalism* (Reprint). Polity Press.
- European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture. (2022). *Towards more gender balance in sport: Recommendations and action plan by the High Level Group on Gender Equality in sport (2022)*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/10036>
- Fange, P. Ø., & Rognerud, A. (2013). *10 år med kvinnesatsing. 93 prosent er fortsatt menn*. <https://www.nrk.no/sport/93-prosent-av-elitetrenere-er-menn-1.11072495>
- Fangen, K. (2017). *Deltagende observasjon*. Fagbokforlaget.
- Fasting, K. (1996). *Hvor går kvinneidretten?* Norges idrettsforbund.
- Fasting, K., & Pfister, G. (2000). Female and male coaches in the eyes of female elite soccer players. *European Physical Education Review*, 6(1), 91–110. <https://doi.org/10.1177/1356336X000061001>
- Fasting, K., & Sand, T. S. (2009). *Kjønn i endring—En tilstandsrapport om norsk idrett*. Akilles.
- Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). *Likestilling i idretten. Et notat med vekt på kjønnsbalansen blant ansatte, trenere og ledere i særforbund*. [Notat.]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/9b5b63c9ba5a4f23907b2dd0b651f76f/19.10.17-fastig-og-sand.pdf>
- 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*. Routledge.
- Fasting, K., Sisjord, M. K., & Sand, T. S. (2021). Hva skal til for å få flere kvinner som trenere i toppidretten? I A. Tjønndal (Red.), *Idrett, kjønn og ledelse*. (s. 40–53). Fagbokforlaget.
- Feagin, J. R., & Ducey, K. (2017). *Elite white men ruling: Who, what, when, where, and how* (1. utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315640280>
- Fink, J. S., Pastore, D. L., & Riemer, H. A. (2001). Do differences make a difference? Managing diversity in division IA intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(1), 10–50. <https://doi.org/10.1123/jsm.15.1.10>
- Flintoff, A., & Fitzgerald, H. (2012). Theorizing difference and (in)equality in physical education, youth sport and health. I F. Dowling, H. Fitzgerald, & A. Flintoff (Red.), *Equity and Difference in Physical Education, Youth Sport and Health: A Narrative Approach*. Routledge.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

- Futterman, M. (2022, februar 18). It's Norway's games again. What's the secret? *The New York Times*. [European Sport Management Quarterly, 10\(5\), 569–594. <https://doi.org/10.1080/16184742.2010.524241>](https://www.nytimes.com/2022/02/18/sports/olympics/norway-medals-winter-olympics.html?smid=fb-share&fbclid=IwAROKAx7KTeWVZcAfDASiTPIVLNGsHDlkwgFdf4Ggc2n9IPcFmS6q1TXkjQAGammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in)
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Gammelsæter, H., & Solenes, O. (2013). Money in – brains out? Institutional logics affecting athletes' preparation for alternative careers. *European Journal for Sport and Society*, 10(3), 267–289. <https://doi.org/10.1080/16138171.2013.11687922>
- Geeraert, A. (2018). *Sports governance observer 2018: An assessment of good governance in five international sports federations*. Play the Game.
- Gherardi, S. (2005). *Feminist theory and organization theory: A dialogue on new bases*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0008>
- Gilligan, C. (1998). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard university press.
- Giulianotti, R. (2016). *Sport: A critical sociology* (Second edition). Polity Press.
- Goksøy, M. (1992). *Staten og idretten 1861–1991*. (Idrettsavdelingen) [Kulturdepartementet].
- Goksøy, M. (2008). *Historien om norsk idrett*. abstrakt forl.
- Goksøy, M. (2010). *Idrett for alle: Norges Idrettsforbund 150 år: 1861-2011*. Aschehoug.
- Gramsci, A. (2007). *Selections from the prison notebooks of Antonio Gramsci* (Reprinted). Lawrence and Wishart.
- Griffith, A. I., & Smith, D. (2005). *Mothering for schooling*. RoutledgeFalmer.
- Grosser, K., & Moon, J. (2019). CSR and feminist organization studies: Towards an integrated theorization for the analysis of gender Issues. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 321–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3510-x>
- Grythaugen, S. (2016, april 12). Vil innfri åpenheten. Og litt til. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/sport/2016/04/12/vil-innfri-åpenheten-og-litt-til/>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research*. (s. 191–215). Sage Publications Ltd.
- Gulbrandsen, T., & Ødegård, G. (2011). *Frivillige organisasjoner i en ny tid. Utfordringer og endringsprosesser*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/samfunn_og_frivillighet/rapporter/frivillige_organisasjoner_i_en_ny_tid_vr_2011_1_web.pdf
- Haely, K. C. (2003). *Objectivity in the feminist philosophy of science*. The Ohio State University.
- Hall, M. A. (1996). *Feminism and sporting bodies: Essays on theory and practice*. Human Kinetics.
- Hall, M. A., Cullen, D., & Slack, T. (1989). Organizational elites recreating themselves: The gender structure of national sport organizations. *Quest*, 41(1), 28–45. <https://doi.org/10.1080/00336297.1989.10483906>
- Halrynjo, S., & Fekjær, S. B. (2020). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer: Likestilte idealer—Kjønnsskjevne mønstre* (Nr. 9). Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2658828>
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H., Mangset, M., & Skorge, Ø. S. (2022). *CORE næringslivsstudie – kjønnsbalanse på toppen i næringslivet: Hindringer og muligheter*. (Nr. 4). Institutt for samfunnsforskning.
- Halrynjo, S., & Teigen, M. (Red.). (2016). *Ulik likestilling i arbeidslivet* (1. utgave, 1. opplag). Gyldendal akademisk.

- Hanssen, T. A. (2021). *Hvorfor er turnover blant generalsekretærer i norske særforbund så høy?* [Masteroppgave i offentlig ledelse og styring]. Høgskolen Innlandet.
- Hanstad, D. V. (2019). *Organisasjon og lederskap i idretten*. Fagbokforlaget.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial erspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575. <https://doi.org/10.2307/3178066>
- Haraway, D. (2013). *Simians, cyborgs, and women* (0 utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203873106>
- Hargreaves, J. (1994). *Sporting females: Critical issues in the history and sociology of women's sport*. Routledge.
- Hatcher, C. (2003). Refashioning a passionate manager: Gender at work. *Gender, Work & Organization*, 10(4), 391–412. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00203>
- Hearn, J. (1998). Theorizing men and men's theorizing: Varieties of discursive practices in men's theorizing of men. *Theory and Society*, 27(6), 781–816. <https://doi.org/10.1023/A:1006992624071>
- Hearn, J. (2004). From hegemonic masculinity to the hegemony of men. *Feminist Theory*, 5(1), 49–72. <https://doi.org/10.1177/1464700104040813>
- Hearn, J. (2014). Men, masculinities and the material(-)discursive. *NORMA*, 9(1), 5–17. <https://doi.org/10.1080/18902138.2014.892281>
- Heimburg, D. von, & Ness, O. (2021). *Aksjonsforskning: Samskap kunnskap som endrer liv og samfunn*.
- Helland, K. (2003). *Sport, medier og journalistikk med fotballandslaget til EM*. Fagbokforl.
- Hernes, Ø. (2017, mai 10). Idretten sender bare en kvinne til Kina—Kulturministeren reagerer. VG. <https://www.vg.no/sport/i/QeXqJ/idretten-sender-bare-en-kvinne-til-kina-kulturministeren-reagerer>
- Herz, M., Johansson, T., & Johansson, T. (2011). *Maskuliniteter: Kritik, tendenser, trender*. Liber.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., Sherbin, L., & Gonsalves, T. (2013). *Innovation, diversity and market growth*. Center for Talent Innovation.
- Holden, L., Strøm, O. K., Guttormsen, M., & Grav, I. G. (2017, mars 27). Inge Andersen ferdig i NIF - Ble bedt om å gå. VG. <https://www.vg.no/sport/i/M0eno/inge-andersen-ferdig-i-nif-ble-bedt-om-aa-gaa>
- Holter, Ø. G. (2009). Power and structure in studies of men and masculinities. *NORMA*, 4(02), 133–150. <https://doi.org/10.18261/ISSN1890-2146-2009-02-03>
- Holter, Ø. G. (2016). Book review: Masculinities in the making. From the local to the global. *Men and Masculinities*, 20(1), 128–130. <https://doi.org/10.1177/1097184X16663605>
- Hompland, A. (2007). *Idrettens dilemmaer: Rapport fra forskningsprogrammet «Idrett, samfunn og frivillig organisering»*. Akilles.
- Hovden, J. (1993). *Idrettspolitikkenes kjønnspolitikk—I klemme mellom ulike rasjonalitetshegemoni?* Finnmark Distriktshøgskole. <https://docplayer.me/35604207-Idrettspolitikkenes-kjonnspolitikk-i-klemme-mellom-ulike-rasjonalitetshegemoni.html>
- Hovden, J. (1999). *Når kvinner blir sand i maskineriet. Kjønn, interaksjon og makt i idrettspolitiske beslutningsprosesser.* 6.3 (1999): 209-234. Sosiologisk tidsskrift.
- Hovden, J. (2000a). Gender and leadership selection processes in Norwegian sporting organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 35(1), 75–82. <https://doi.org/10.1177/101269000035001006>
- Hovden, J. (2000b). «Heavyweight» men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 8(1), 17–32. <https://doi.org/10.1080/080387400408035>
- Hovden, J. (2004). *Makt, motstand og ambivalens. Betydninger av kjønn i idretten*. Høgskolen i Finnmark.

- Hovden, J. (2006). The Gender Order as a Policy Issue in Sport: A Study of Norwegian Sports Organizations. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 14(1), 41–53. <https://doi.org/10.1080/08038740600727127>
- Hovden, J. (2010). Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>
- Hovden, J. (2012). Discourses and strategies for the inclusion of women in sport – the case of Norway. *Sport in Society*, 15(3), 287–301. <https://doi.org/10.1080/17430437.2012.653201>
- Hovden, J. (2015). Assessing the sociology of sport: On sport organizations and neoliberal discourses. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4–5), 472–476. <https://doi.org/10.1177/1012690214566645>
- Hovden, J. (2019). *Ubehaget kvinner kjenner i møte med «gutteklubbane»*. <https://www.universitetsavisa.no/ytring/ubehaget-kvinner-kjenner-i-mote-med-gutteklubbane/122763>
- 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). Routledge.
- Ighanian, C. G. (2021, desember 18). Fredrik Skavlan om Bjørgen-praten: – Skulle aldri gjort det i dag. VG. <https://www.vg.no/rampelys/tv/i/7d46Vw/fredrik-skavlan-om-bjoergen-praten-skulle-aldri-gjort-det-i-dag>
- Johanson, J.-E., & Vakkuri, J. (2018). *Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life*. Routledge.
- Johansson, J., & Edwards, M. (2021). Exploring caring leadership through a feminist ethic of care: The case of a sporty CEO. *Leadership*, 17(3), 318–335. <https://doi.org/10.1177/1742715020987092>
- Johansson, T. (1998). Från mansroll till maskuliniteter: En inledning. Studier i manlighet. I C. Ekenstam, J. Frykman, T. Johansson, J. Kuosmanen, J. Ljunggren, & A. Nilsson (Red.), *Rädd att falla* (s. 7–15). Gidlunds Förlag.
- Johansson, T. (2008). The Full Monty-Masculinity undressed. *Norma*, 3(1), 13–30.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation* (Nachdr.). Basic Books.
- Kelley, B. C. (1994). A model of stress and burnout in collegiate coaches: Effects of gender and time of season. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 65(1), 48–58. <https://doi.org/10.1080/02701367.1994.10762207>
- Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 27(4), 343–368. <https://doi.org/10.1177/101269029202700405>
- Kimmel, M. (1994). Masculinity as homophobic. Fear, shame, and silence in the construction on gender identity. I H. Brod & M. Kaufman (Red.), *Theorizing Masculinities* (s. 119–141). Thousand Oaks: Sage.
- Kimmel, M. (2018). *Manhood in America: A cultural history* (Fourth edition). Oxford University Press.
- Kimmel, M. S. (1993). Invisible masculinity. *Society*, 30(6), 28–35. <https://doi.org/10.1007/BF02700272>
- Kitterød, R. H., & Lappegård, T. (2012). A typology of work-family arrangements among dual-earner couples in Norway. *Family Relations*, 61(4), 671–685. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2012.00725.x>
- Kitterød, R. H., & Teigen, M. (2021). *Feminisme og holdninger til likestilling – tendenser til polarisering?* Institutt for samfunnsforskning. <https://hdl.handle.net/11250/2756827>
- Kjøll, B. (2021, januar 14). *Private styrer ikke verdiarbeidet i idretten*. <https://www.nrk.no/ytring/private-styrer-ikke-verdiarbeidet-i-idretten-1.15326919>
- Knights, D., & Tullberg, M. (2012). Managing masculinity/mismanaging the corporation. *Organization*, 19(4), 385–404. <https://doi.org/10.1177/1350508411408170>

- Knoppers, A. (2015). Assessing the sociology of sport: On critical sport sociology and sport management. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4–5), 496–501. <https://doi.org/10.1177/1012690214538862>
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2001). Meanings given to performance in Dutch sport organizations: Gender and racial/ethnic subtexts. *Sociology of Sport Journal*, 18(3), 302–316. <https://doi.org/10.1123/ssj.18.3.302>
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2005). Male athletic and managerial masculinities: Congruencies in discursive practices? *Journal of Gender Studies*, 14(2), 123–135. <https://doi.org/10.1080/09589230500133569>
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2008). Gendered managerial discourses in sport organizations: Multiplicity and complexity. *Sex Roles*, 58(1–2), 93–103. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9324-z>
- Knoppers, A., Hovden, J., & Elling, A. (2019). Meta-analysis: Theoretical issues. I *Gender diversity in European sport governance* (s. 205–217). Routledge.
- Kristiansen, E., & Sonne, L. (2021). *Idretts glede for alle. Arbeid for mangfold og rasisme* (Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge Nr. 64). Universitetet i Sørøst-Norge. https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/d68e80a40ec14d07983a554ecdd50ed3/2021_64_kristiansen-sonne-1.pdf
- Kulturdepartementet. (2021). *Tilskuddsbrev for 2022—Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité*. [Tilskuddsbrev]. <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/1c0d318340744217bda22ac4e6854777/tilskuddsbrev-for-2022---norges-idrettsforbund-og-olympiske-og-paralympiske-komite-.pdf>
- Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. J. (Red.). (2016). *The Oxford handbook of gender in organizations* (First published in paperback). Oxford University Press.
- Kvande, E. (2007). *Doing gender in flexible organizations*. Fagbokforlaget.
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (1995). Women's careers in static and dynamic organizations. *Acta Sociologica*, 38(2), 115–130. <https://doi.org/10.1177/000169939503800201>
- Laslett, B., & Thorne, B. (1992). Considering Dorothy Smith's social theory: Introduction. *Sociological Review*, 10(1), 60–98.
- Lauritzen, T., Medgard, M., & Kårstein, A. (2019). *Kunnskapsgrunnlag om likestilling i idretten i Innlandet* (Nr. 30). Høgskolen Innlandet. <https://brage.inn.no/innxmlui/handle/11250/2628753>
- Lie, S. L., & Lokøy, C. D. (2021, januar 14). Til angrep på idrettspresidenten: – Spilt helt utover sidelinjen. *NRK*. https://www.nrk.no/sport/til-angrep-pa-idrettspresidenten_-_spilt-helt-utover-sidelinjen-1.15324048
- Lie, S., & Rognerud, A. (2021, mai 29). Har Isak og Helle da like muligheter? *NRK*. https://www.nrk.no/sport/xl/isak-_15_-far-tre-ganger-sa-mye-stotte-av-norsk-fotball-som-helle-_15_-1.15979680
- Linstead, S. A., & Maréchal, G. (2015). Re-reading masculine organization: Phallic, testicular and seminal metaphors. *Human Relations*, 68(9), 1461–1489. <https://doi.org/10.1177/0018726714558146>
- Lippe, G. von der. (2001). *Idrett som kulturelle drama: Møteplasser i idrettssosiologi og idrettshistorie*. Cappelen.
- Lippe, G. von der. (2014). En kritisk medieanalyse av Marit Breiviks seire og tap fra 1998–2008 i et kjønnsperspektiv. I G. von der Lippe & H. K. Hognestad (Red.), *Kjønnsmakt i idrett og friluftsliv* (s. 45–86). Novus Forlag.
- Lorentzen, J. (2006). Forskning om menn og maskuliniteter. I J. Lorentzen & M. Wencke (Red.), *Kjønnforskning. En grunnbok*. (s. 121–135). Universitetsforlaget.
- Lund, R. (2015). *Doing the Ideal Academic. Gender, Excellence and Changing Academic*. Aalto University.
- Lund, R., & Nilsen, A. C. E. (2020). *Institutional ethnography in the Nordic region*. Routledge.

- MacKay, J. (1997). *Managing gender: Affirmative action and organizational power in Australian, Canadian, and New Zealand sport*. State University of New York Press.
- Magnussen, M.-L., & Nilsen, A. C. E. (2022). Innledning. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(1), 4–8. <https://doi.org/10.18261/nost.6.1.1>
- Maier, M. (1997). Gender equity, organizational transformation and Challenger. I R. J. Burke (Red.), *Women in Corporate Management* (s. 71–90). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-011-5610-3_8
- Malterud, K. (2002). Det kommer an på kjønn. *Tidsskriftet for Den Norske Legeforening*, 27. <https://tidsskriftet.no/sites/default/files/pdf2002--2627.pdf>
- McSweeney, M., & van Lwijk, N. (2019). Leaving the comfort zone: Utilizing institutional ethnography in sport for development and peace research. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 559–572. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1578254>
- Mellström, U. (2017). A restoration of classic patriarchy? *NORMA*, 12(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/18902138.2017.1299901>
- Mellstöm, U. (2008). Leder. *Norma*, 3(1), 1–4.
- Merton, R. (1968). The Matthew Effect in Science. The reward and communication systems of science are considered. *Science*, 159(3810), 56–63.
- Messerschmidt, J. W. (2016). *Masculinities in the making: From the local to the global*. Rowman & Littlefield.
- Messner, M. A. (1992). *Power at play: Sports and the problem of masculinity*. Beacon Press.
- Messner, M. A. (1996). Studying up on sex. *Sociology of Sport Journal*, 13, 221–237.
- Messner, M. A. (2005). *Taking the field: Women, men, and sports*. Univ. of Minnesota Press.
- Mjøset, L. (1994). *Kontroverser i norsk sosiologi*. Universitetsforlaget.
- Murtnes, S., & Brevik, H. M. (2017, desember 19). NIF brukte millioner på First House for å få OL til Oslo. *NRK*. <https://www.nrk.no/sport/nif-brukte-millioner-pa-first-house-for-a-vinne-ol-avstemning-1.13832622>
- Myklebust, J. P. (2011). Norway: Fears for future of sociology. *University World News*. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20110122090031817>
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Nicholson, J., & Kurucz, E. (2019). Relational leadership for sustainability: Building an ethical framework from the moral theory of ‘ethics of care’. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 25–43. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3593-4>
- NIF. (1980). *Protokoll Norges Idrettsforbund 15. Ordinære ting*. [Protokoll]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè.
- NIF. (1994). *Strategidokument. Idrett og kvinner*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè.
- NIF. (2002). *Årsberetning fra styret*. [Årsrapport]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. <https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/tema/om-nif/arsrapporter/aarsrapport2002.pdf>
- NIF. (2015a). *Forskningsplan for norsk idrett. Forskning – Dokumentering – Implementering* [Forskningsutvalget]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e7edfa47f77e457abf83827d39c3e1d8/forskningsplan-for-norsk-idrett.pdf>
- NIF. (2015b). *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/tema/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf

- NIF. (2016). *Innsyn, åpenhet og tillit. Åpenhetsutvalgets rapport til idrettsstyret*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/nyhetsbilder/39_16_åpenhet_sutvalget_rapport-2016_lr.pdf
- NIF. (2017a). *Nøkkeltall. Rapport 2016*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e7edfa47f77e457abf83827d39c3e1d8/nokkeltallsrapport-2016.pdf>
- NIF. (2017b). *Organisasjonsutviklingsplan*. [Internt dokument]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
- NIF. (2018). *Faktabilde fra idrettsorganisasjonen. Rapport til Moderniseringsprosjektet*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/b5a66d65fd2f4895a946a63f1d582401/faktabilde-fra-idrettsorganisasjonen---rapport-03-mai-2018s.pdf>
- NIF. (2019a). *Idretten skal! 2019—2023. Strategiske satsningsområder*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/ed1d788edca540e682b5a296836b22f8/130_19_nif_strategiske-satsingsomrader-2019-2023.pdf
- NIF. (2019b). *Idretten vil! Langtidsplan for norsk idrett. 2019-2023*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8149372c5d4d439cb1b34fc1625032f0/idretten-vil_langtidsplan-for-norsk-idrett-2019-2023_lr.pdf
- NIF. (2019c). *Idrettstinget 2019. Lillehammer 24.–26. Mai* [Protokoll]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/27f7cbde4369454bb5e392c35610d6f5/protokoll-fra-idrettstinget-2019-august-2019.pdf>
- NIF. (2019d). *Protokoll Idrettsstyrets møte nr. 4 (2019-2021)*. [Protokoll]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
<https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/tema/om-nif/idrettsstyret/protokoller/2019/protokoll-fra-styremote-nr-4-2019-2021-23-oktober-2019.pdf>
- NIF. (2020a). *Idrettens fremtidige møteplasser. Rapport om idrettens fremtidige møteplasser som møter behovene til en fremtidsrettet og moderne idrettsorganisasjon, preget av åpenhet og forutsigbarhet*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/bf4632cffa94ab582e00bd0afc107b4/2020-idrettens-fremtidige-moteplasser.pdf>
- NIF. (2020b). *Nøkkeltall. Rapport 2020*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/9f94ba79767846d9a67d1a56f4054dc2/nokkeltallsrapport-2020.pdf>
- NIF. (2020c). *Protokoll Idrettsstyrets møte nr. 12 (2019-2021)* [Protokoll]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
<https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/tema/om-nif/idrettsstyret/protokoller/2020/protokoll-fra-styremote-nr-12-2019-2021-24-august-2020.pdf>
- NIF. (2021a). *Etisk og trygg idrett*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/ab34d93ae00748d28eb2687be36add76/rapport_nif_etisk-og-trygg-idrett_2021.pdf
- NIF. (2021b). *Idrett og bærekraft: Et kunnskapsgrunnlag*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.
- NIF. (2021c). *Lov for Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. Med endringer vedtatt med ikrafttredelse 1.1.2021*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske

- komitè. <https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/juss/juridiske-dokumenter/nifs-lov-per-010122.pdf>
- NIF. (2021d). *Mandat og instruks for NIFs etiske råd*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/ab36177d6228417886e5a305041f01e1/mandat-og-instruks-for-nifs-etiske-rad-vedtatt-pa-idrettstinget-2021.pdf>
- NIF. (2021e). *Strategi- og organisasjonsutvikling. Løsningsforslag og anbefalinger*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè.
- NIF. (2021f). *Verdier verdt å kjempe for. Norsk idretts internasjonale strategi for å fremme idrettens verdier og samfunnsrolle*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/730d39e2d41047738df9f2756d7c2e85/65_21_nif_internasjonalt-strategi_oppslag_lr.pdf
- NIF. (2021g, september 3). *Ny idrettsstrategi og et krafttak for aktivitet, mangfold og inkludering* [Pressemelding]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2021/ny-idrettsstrategi-og-et-krafttak-for-aktivitet-mangfold-og-inkludering/>
- NIF. (2021h, oktober 16). *Idrettspresidentens tale til tinget*. Ekstraordinært idrettsting, Scandic Airport Gardermoen. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2021/idrettspresidentens-tale-til-tinget/>
- NIF. (2022a). *Idrettstingets sammensetning og representantfordeling*. [Høringsdokument]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè.
- NIF. (2022b). *Årsrapport 2021* [Årsrapport]. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. <https://aarsrapport.idrettsforbundet.no/2021>
- NIF. (2022c, januar 5). *Idrettsforbundet ber om endringer av gjeldende tiltak på flere områder i norsk idrett*. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2022/idrettsforbundet-ber-om-endringer-av-gjeldende-tiltak-pa-flere-omrader-i-norsk-idrett/>
- NIF. (2022d). *Spillemidler 2021. Rapport*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komitè. <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/2c8f9dd85b1d47bb92ce9b16587b8e87/20220408-spillemiddelrapport-2021.pdf>
- Nilsen, A. C. E. (2015). På jakt etter styringsrelasjoner ved «tidlig innsats» i barnehagen. I K. Widerberg (Red.), *I hjertet av velferdsstaten. En invitasjon til Institusjonell Etnografi*. Cappelen Damm Akademiske.
- Næss, H. E. (2019). Godt styresett i Norges idrettsforbund. En kvalitativ dokumentanalyse av Åpenhetsutvalgets rapport. *Scandinavian sport studies forum*, 10, 177–199.
- Obos. (2019, mars 7). *Trapper opp kvinnesatsingen*. <https://nye.obos.no/dette-er-obos/nyheter/trapper-opp-kvinnesatsingen/>
- O'Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2019). Toward a Working Model of Leadership in Nonprofit Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 33(3), 189–202. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0227>
- Olstad, F., & Tønnesson, S. (1987). *Forsvar, sport, klassekamp 1861-1939*. Aschehoug.
- Oslo Economics. (2019). *Evaluering av post 5.2 og 5.3 i spillemiddeltilskuddet til NIF* [Utarbeidet for Kulturdepartementet]. Oslo Economics. <https://osloeconomics.no/wp-content/uploads/2019/11/OE-rapport-2019-26-Evaluering-av-post-5.2-og-5.3-i-spillemiddeltilskuddet-til-NIF.pdf>
- Ottesen, L., Skirstad, B., Pfister, G., & Habermann, U. (2010). Gender relations in Scandinavian sport organizations – a comparison of the situation and the policies in Denmark, Norway and Sweden. *Sport in Society*, 13(4), 657–675. <https://doi.org/10.1080/17430431003616423>
- Overvik, J. (2022, februar 20). 209 dager – 20 gull: Nå er Norge verdens beste olympiske nasjon. *VG/Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/i/V92exV/209-dager-20-gull-naa-er-norge-verdens-beste-olympiske-nasjon>

- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management, 29*(5), 570–587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly, 19*(5), 622–628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- Pettersen, T. (2011). The Ethics of Care: Normative Structures and Empirical Implications. *Health Care Analysis, 19*(1), 51–64. <https://doi.org/10.1007/s10728-010-0163-7>
- Pfister, G., & Radtke, S. (2006). Dropping out: Why male and female leaders in German sports federations break off their careers. *Sport Management Review, 9*(2), 111–139. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70022-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70022-5)
- Powell, G. N. (2000). The glass ceiling: Explaining the good and bad news. I M. J. Davidson & R. Burke (Red.), *Women in Management: Current Research Issues* (Bd. 2, s. 236–249). Sage.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. <http://site.ebrary.com/id/10991209>
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy* (5. print. and 1. Princeton paperback print., [Nachdr.]). Princeton Univ. Press.
- Rafoss, K. (2021). Endringer og kjønne betyding. En tidsstudie av aktivitetsnivå, aktiviteter, organisering og motiver i den norske befolkningen 1985-2017. I A. Tjønnndal (Red.), *Idrett, kjønn og ledelse*. (1. utg., s. 113–130). Fagbokforlaget.
- Rafoss, K., & Tangen, J. O. (2017). Den norske idrettsmodellen – i utakt med tiden? *Norsk sosiologisk tidsskrift, 1*(2), 152–170. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2017-02-04>
- Ratele, K. (2014). Gender equality in the abstract and practice. *Men and Masculinities, 17*(5), 510–514. <https://doi.org/10.1177/1097184X14558236>
- Rauntun, R., & Hagen, Ø. (2019). *Hvorfor står idretten i en omdømmekrise? Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komités omdømmefall i lys av styrings- og organisasjonsform*. [Master i styring og ledelse, OsloMet]. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/7713>
- Reisel, L., & Teigen, M. (Red.). (2014). *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet* (1. utg., 1. oppl.). Gyldendal Akademisk.
- Riksrevisjonen. (2017). *Revisjonsrapport for 2017 om Kulturdepartementets oppfølging av Norges Idrettsforbunds bruk av spillemidler*. <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2018-2019/revisjonsrapport2017kulturdepartementetsoppfolgingnorgesidrettsforbundsbrukavspillemidler.pdf>
- Robertson, J., Dowling, M., Washington, M., Leopkey, B., & Lee Ellis, D. (2021). Institutional theory in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management, 1*–14. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0179>
- Rogers, J. L. (1988). New paradigm leadership: Integrating the female ethos. *Initiatives, 51*(4), 1–8.
- Rojek, C. (2014). *Capitalism and leisure theory* (Reprod. en fac-similé). Routledge.
- Rooks, D. (2003). The Cowboy Mentality: Organizers and Occupational Commitment in the New Labor Movement. *Labor Studies Journal, 28*(3), 33–62. <https://doi.org/10.1177/0160449X0302800302>
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/rosa14834>
- Rowe, D. (2003). *Sport, culture and the media: The unruly trinity* (Reprinted). Open Univ. Press.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior, 28*, 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>
- Ruoronen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giaouque, D., & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations.

- European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55–74.
<https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153881>
- Ryste, C. (2016, desember 11). Kvinnefiendtlig. *Dagbladet*.
<https://www.dagbladet.no/sport/kvinnefiendtlig/65987483>
- Røed-Johansen, D. (2022, februar 12). Kampen for likestilling snegler seg frem. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/sport/meninger/i/AL51Oq/kampen-for-likestilling-snegler-seg-frem>
- Rønning, E. (2010). *Dobbeltarbeidene seniorer* (Nr. 10; Samfunnsspeilet).
https://ssb.brage.unit.no/ssb-xmlui/bitstream/handle/11250/179742/R%C3%B8nning_dobbeltarbeid_Samf_2010_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sagas, M., & Cunningham, G. B. (2004). Does having “the right stuff” matter? Gender differences in the determinants of career success among intercollegiate athletic administrators. *Sex Roles*, 50(5/6), 411–421. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000018895.68011.f>
- Sagas, M., & Wigley, B. J. (2014). Gray area ethical leadership in the NCAA: The ethics of doing the wrong things right. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7(1), 40–57.
<https://doi.org/10.1123/jis.2014-0084>
- Saltvedt, J. P. (2021, januar 12). *Verdikampen i norsk idrett privatiseres*.
<https://www.nrk.no/sport/verdikampen-i-norsk-idrett-privatiseres-1.15323930>
- Salzinger, L. (2016). Re-marking men: Masculinity as a terrain of the neoliberal economy. *Critical Historical Studies*, 3(1), 1–25. <https://doi.org/10.1086/685553>
- Sartore, M. L., & Cunningham, G. B. (2007). Explaining the under-representation of women in leadership positions of sport organizations: A symbolic interactionist perspective. *Quest*, 59(2), 244–265. <https://doi.org/10.1080/00336297.2007.10483551>
- Schwab, K., Crotti, R., Geiger, T., Ratcheva, V., & World Economic Forum. (2019). *Global gender gap report 2020 insight report*. World Economic Forum.
- Seehuus, S. (2021). Gender differences and similarities in work preferences: Results from a factorial survey experiment. *Acta Sociologica*, 000169932110602.
<https://doi.org/10.1177/00016993211060241>
- Selle, P. (1995). Idretten og det offentlege: Ein familie? *Frivillig organisering i Norden*, 336–352.
- Senter for likestillingsforskning [CORE]. (2020). *Topplederbarometer*. Institutt for samfunnsforskning.
<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/core-topplederbarometer-2020.html>
- Shaw, S. (2006). Scratching the back of “Mr X”: Analyzing gendered social processes in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 20(4), 510–534.
<https://doi.org/10.1123/jsm.20.4.510>
- Shaw, S., & Frisby, W. (2006). Can gender equity be more equitable?: Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice. *Journal of Sport Management*, 20(4), 483–509. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.4.483>
- Shaw, S., & Hoerber, L. (2003). “A strong man is direct and a direct woman is a bitch”: Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347–375. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.4.347>
- Shaw, S., & Slack, T. (2002). «It’s been like that for Donkey’s years»: The construction of gender relations and the cultures of sports organizations. *Culture, Sport, Society*, 5(1), 86–106.
<https://doi.org/10.1080/713999851>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108–127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Silk, M. L., Bush, A., & Andrews, D. L. (2010). Contingent intellectual amateurism, or, the problem with evidence-based research. *Journal of Sport and Social Issues*, 34(1), 105–128.
<https://doi.org/10.1177/0193723509360112>

- Skaset, H. B. (2011). Kampen om makten i NIF. I D. V. Hanstad (Red.), *Norsk idrett. Indre spenning og ytre press*. (1. utg., s. 469–487). Akilles.
- Skaset, H. B. (2021, februar 24). Idretten kan miste seg selv i jakten på å løse sosialpolitiske oppgaver. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/0Ko1B2/idretten-kan-miste-seg-selv-i-jakten-paa-aa-loese-sosialpolitiske-oppgaver>
- Skille, E., Fahlèn, J., Stenling, C., Strittmatter, A. M., & Tjønndal, A. (2021). Dørvakter til særforbundsstyrer. Valgkomiterepresentanters syn på seleksjonskriterier og kjønnsbalanse. I *Idrett, kjønn og ledelse. Festskrift til Jorid Hovden*. (1. utg., s. 306–320). Fagbokforlaget.
- Skille, E. Å. (2011). Change and isomorphism—A case study of translation processes in a Norwegian sport club. *Sport Management Review*, *14*(1), 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.002>
- Skirstad, B. (2000). More opportunities for women in top-level sport both as leaders and athletes. *Kunnskap og idrett*, *4*(1), 41–52.
- Skirstad, B. (2005). Women's influence in sport as internal and external stakeholders. I G. Doll-Teppe, G. Pfister, D. Scoretz, & C. Bilan (Red.), *Sport, Women & Leadership. Congress Proceedings* (s. 131–146).
- Skirstad, B. (2009). Gender policy and organizational change: A contextual approach. *Sport Management Review*, *12*(4), 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.03.003>
- Skirstad, B. (2014). Er kvinner underrepresentert i norsk idrettsledelse? Utviklingen de siste 30 år. I G. Lippe, von der & H. K. Hognestad (Red.), *Kjønnsmakt i idrett og friluftsliv*. (s. 2015–2237). Novus Forlag.
- Skirstad, B. (2021). Gender in sport organizations. I T. Slack (Red.), *Understanding Sport Organizations: Applications for sport managers* (3. utg.). Human Kinetics.
- Skogvang, B. O. (2006). *Toppfotball: Et felt i forandring*. Norges idrettshøgskole.
- Skou, G. (1990). *Kvinnerettet arbeid i Norges Idrettsforbund—Sett i et kvinnersperspektiv. En evalueringsrapport*. Norges Idrettsforbund/Norges idrettshøgskole.
- Skrudland, O. (2019). *Idrettens generalsekretærer—Hvem er de? En kvantitativ studie av generalsekretærer i norske særforbund*. [Masteroppgave i idrettsvitenskap., Norges idrettshøgskole]. <https://nih.brage.unit.no/nih-xmlui/bitstream/handle/11250/2607109/Skrudland%20O%20v2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Slack, T., & Byers, T. (2021). Sport organizations and their environments. I T. Slack, T. Byers, & A. Thurston (Red.), *Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers* (3rd ed., s. 61–78). Human Kinetics.
- Slack, T., Byers, T., & Thurston, A. (Red.). (2020). *Understanding sport organizations: Applications for sport managers* (Third Edition). Human Kinetics.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*, *15*(6), 803–827. <https://doi.org/10.1177/017084069401500602>
- Slagstad, R. (1980). *Positivism og vitenskapsteori*. Universitetsforlaget.
- Smith, D. (1974). Women's perspective as a radical critique of sociology. *Sociological Inquiry*, *44*(1), 7–13. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1974.tb00718.x>
- Smith, D. (1987). *The everyday world as problematic: A feminist sociology*. Northeastern University press.
- Smith, D. (1989). Sociological theory: Writing patriarchy into feminist text. I R. Wallace (Red.), *Feminism and sociological theory*. (s. 34–64.). Sage Publications.
- Smith, D. (1990). *Texts, facts, and femininity: Exploring the relations of ruling* (Paperback publ). Routledge.
- Smith, D. (2001). Texts and the ontology of organizations and institutions. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, *7*(2), 159–198. <https://doi.org/10.1080/10245280108523557>

- Smith, D. (2004). Ideology, science and social relations: A reinterpretation of Marx's epistemology. *European Journal of Social Theory*, 7(4), 445–462.
<https://doi.org/10.1177/1368431004046702>
- Smith, D. (Red.). (2005). *Institutional ethnography: A sociology for people*. AltaMira.
- Smith, D. (Red.). (2006). *Institutional ethnography as practice*. Rowman & Littlefield.
- Smith, D. (2009). Categories are not enough. *Gender & Society*, 23(1), 76–80.
<https://doi.org/10.1177/0891243208327081>
- Smith, D. E. (1993). *The everyday world as problematic: A feminist sociology* (4. [print.]). Northeastern Univ. Pr.
- Smith, D. E. (1997). *The everyday world as problematic: A feminist sociology*. Northeastern University press.
- Smith, D. E. (1999). *Writing the social: Critique, theory, and investigations*. University of Toronto press.
- Sogn, H. (2021). *Seksuelle tjenester skal ha blitt gitt bort i gave: Kunne dette ha skjedd hvis idretten var mer kjønnsbalansert?* [Forskersonen.no]. <https://forskersonen.no/kjonn-og-samfunn-kronikk-liestilling/seksuelle-tjenester-skal-ha-blitt-gitt-bort-i-gave-kunne-dette-ha-skjedd-hvis-idretten-var-mer-kjønnsbalansert/1807391>
- Sogn, H., Skirstad, B., & Strandbu, Å. (2021). Ytre press, indre driv? En analyse av Norges Idrettsforbunds arbeid med å endre kjønnsbalansen i organisasjonen (1971-2020). I A. Tjønndal (Red.), *Idrett, kjønn og ledelse* (s. 245–261). Fagbokforlaget.
- Sogn, H., & Skrudland, O. (2021). *Trenger kvinnelige ledere i norsk idrett hjelp? En evaluering av NIFs Mentorprogram for kvinnelige ledere, 2017-2020*. [Intern rapport.]. NIF.
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm Akademiske.
- Solheim, J. (2007). *Kjønn og modernitet*. Pax.
- SSB. (2022). *Likestillingsutfordringer i deltidsarbeid og utdanningsnivå*. Statistisk sentralbyrå.
<https://www.ssb.no/befolkning/liestilling/statistikk/indikatorer-for-kjønnsliestilling-i-kommunene/artikler/liestilling-utfordringer-i-deltidsarbeid-og-utdanningsniva>
- Stake, R. E., & Trumbull, D. (1982). Naturalistic generalization. *Review Journal of Philosophy and Social Science*, 7(1), 1–12.
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i en brytningstid—Mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I D. V. Hanstad, G. Breivik, M. K. Sisjord, & H. B. Skaset (Red.), *Norsk idrett. Indre spenning og ytre press*. (s. 241–257). Akilles.
- Steen-Johnsen, K., & Hanstad, D. V. (2008). Idrettens komplekse maktspill. *Samtiden*, 116(4), 96–105. <https://doi.org/10.18261/ISSN1890-0690-2007-04-12>
- St.meld. nr. 26 (2011-2012). (u.å.). *Den norske idrettsmodellen*. Kulturdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/aaf9142d54e344608cc20d4e5fa752e0/no/pdfs/stm201120120026000dddpdfs.pdf>
- St.meld. nr. 41 (1991-1992). (u.å.). *Idretten—Folkebevegelse og folkeforlystelse*. (s. 1–177). Kulturdepartementet. https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1991-92&paid=3&wid=c&psid=DIVL1018&pgid=c_0763
- Strittmatter, A. M. (2020). *Ung medbestemmelse i norsk idrett Evaluerings- og utredningsarbeid om barrierene og behovene for å øke ung medbestemmelse i særforbund og idrettskretser*. Forskningscenter for barne- og ungdomsidrett. Norges idrettshøgskole og Norges Idrettsforbund. <https://nih.brage.unit.no/nih-xmlui/bitstream/handle/11250/2657949/Ung%20medbestemmelse%20i%20norsk%20idrett%20av%20Anna-Maria%20Strittmatter.pdf?sequence=1>
- Strøm, O. K. (2020, juni 9). Kjøll slår alarm om likestilling: - Uakseptabelt. VG.
<https://www.vg.no/sport/i/vQaWmm/kjoell-slaar-alarm-om-liestilling-uakseptabelt>
- Strøm, O. K., & Skarvøy, L. J. (2011, mai 8). Full maktkamp- Kaos på Idrettstinget. VG.
<https://www.vg.no/sport/i/d6M91/fullt-maktkamp-kaos-paa-idrettstinget>

- Strømshoved, K. A., Engan, Ø., & Nilsen, S. (2022, februar 18). *Gullfest for Norge: Ny rekord for vinter-OL*. <https://www.vg.no/sport/i/Kz2PX4/gullfest-for-norge-ny-rekord-for-vinter-ol>
- Sund, F. (2021). *Likestilling i koronatider. Hvem gjør hva? # 2.0*. Likestillingssenteret. https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/cdn.likestillingssenteret.no/wp-content/uploads/2021/08/25110748/2021_1_Likestilling-i-koronatider_hvem-gjor-hva2.pdf
- Saanum, O. S., Svedal, M. G., Sander, C. G., Hansen, J. S., & Jullumstrø, F. S. (2022, april 1). Klaveness' tale vekket oppsikt – nå slår hun tilbake mot FIFA-kritikk. *NRK*. https://www.nrk.no/sport/klaveness_-tale-vekket-oppsikt_-_na-slar-hun-tilbake-mot-fifa-kritikk-1.15915769
- Teigen, M. (2019). Likestilling: Mennene på toppen. *Forskerforum*, 38–39.
- Teigen, M., & Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv* (Nr. 11). Institutt for samfunnsforskning. <http://hdl.handle.net/11250/2473133>
- Thing, L. F., Hybholt, M. G., Jensen, A. L., & Ottesen, L. S. (2017). Football Fitness: Constraining and enabling possibilities for the management of leisure time for women. *Annals of Leisure Research*, 20(4), 427–445. <https://doi.org/10.1080/11745398.2016.1178153>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg). Gyldendal Akademisk.
- Tjønnndal, A. (2021). Jeg skal være den som ordner kaffe til de ordentlige trenerne. I A. Tjønnndal (Red.), *Idrett, kjønn og ledelse* (s. 56–73). Fagbokforlaget.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tremblay, M.-S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: Deconstructing the “legitimate” female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165–190. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2014-1711>
- Tronvik, H. (2012). Idrettens organisasjonsstruktur – nasjonalt og internasjonalt. I G. M. Kjenner (Red.), *Idrett og Juss* (4. utg., s. 25–47). Universitetsforlaget.
- Tønnesen, L. M. (2008). *Idretten, media og konfliktene: En studie av forholdet mellom media og idrettsorganisasjoner, medias skandaler og organisasjonenes kriser*. [Masteroppgave i medievitenskap., Universitetet i Oslo]. https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/27693/Masteroppgave_lenemoentoenne-sen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uglevik, T. (2008). Reach the top, go down the river: Towards a vocabulary for male identity work. *NORMA*, 3(1), 62–75.
- Vaage, O. F. (2012). Mer fritid – på bekostning av husarbeid. *Samfunnsspeilet*, 4. <https://www.ssb.no/a/samfunnsspeilet/utg/201204/ssp.pdf>
- Walby, K. (2007). On the social relations of research: A critical assessment of Institutional ethnography. *Qualitative Inquiry*, 13(7), 1008–1030. <https://doi.org/10.1177/1077800407305809>
- Walby, K. (2013). Institutional ethnography and data analysis: Making sense of data dialogues. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(2), 141–154. <https://doi.org/10.1080/13645579.2012.661207>
- Walton, S. J. (2020, mars 12). *Skal vi forske på mannen eller på maskuliniteten?* Kjønnforskning.no. <https://kjoennforskning.no/nb/2020/03/skal-vi-forske-pa-mannen-eller-maskuliniteten>
- Welhaven, L. (2016, mars 2). TID FOR NÅDELØS ÅPENHET. OVERALT. *VG*. <https://www.vg.no/sport/i/122xG/vg-sportens-nyhetsleder-kommenterer-tid-for-naadeloes-aapenhet-overalt>
- Welhaven, L. (2020, juni 10). Idrettens store utfordringer: Verkebyllene henger sammen. *VG*. <https://www.vg.no/sport/i/nap1x5/idrettens-store-utfordringer-verkebyllene-henger-sammen>

- Westbrook, L., & Schilt, K. (2014). Doing gender, determining gender: Transgender people, gender panics, and the maintenance of the sex/gender/sexuality system. *Gender & Society*, 28(1), 32–57. <https://doi.org/10.1177/0891243213503203>
- Whitehead, S. M. (2016). Masculinities in management. Hidden, invisible, and persistent. I S. Kumra, R. Simpson, & R. Burke (Red.), *The Oxford Handbook of gender in organizations*. (s. 438–459). Oxford University Press.
- Widerberg, K. (1994). *Kunnskapens kjønn. Minner, refleksjoner og teori*. Pax Forlag.
- Widerberg, K. (2007). Institusjonell etnografi – en ny mulighet for kvalitativ forskning? *Sosiologi i dag*, 37(2), 7–28.
- Widerberg, K. (Red.). (2015). *I hjertet av velferdsstaten: En invitasjon til institusjonell etnografi*. Cappelen Damm akademisk.
- Widerberg, K. (2018). A method of inquiry for sociology of law. Institutional ethnography. I R. Banakar, K. Dahlstrand, & L. Ryberg-Welander (Red.), *Festskrift till Håkan Hydén*. (s. 617–630). Jursistförlaget.
- Wikipedia. (2022, august 2). *Berit Kjøll*. https://no.wikipedia.org/wiki/Berit_Kj%C3%B8ll
- Williams, C. L., & Neely, M. T. (2018). Gender inequality and feminism in the new economy. I J. W. Messerschmidt, P. Y. Martin, M. A. Messner, & R. Connell (Red.), *Gender Reckonings. New social theory and research*. (s. 156–172). New York University Press.
- Wollebæk, D. (2009). *Change in local voluntary associations (71491177020002201)*. Department of Comparative Politics, University of Bergen.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations*.
- Zahle, J. (2012). Practical knowledge and participant observation. *Inquiry*, 55(1), 50–65. <https://doi.org/10.1080/0020174X.2012.643626>
- Zedine, S. E., & Fjærli, E. (2022, mars 8). Andelen kvinner i styre og ledelse øker sakte. *Statistisk sentralbyrå*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/eierskap-og-roller/statistikk/styre-og-leiing-i-aksjeselskap/artikler/andelen-kvinner-i-styre-og-ledelse-oker-sakte>
- Aakvaag, G. C. (2008). Dorothy E. Smith: En feministisk syntese. I *Moderne sosiologisk teori* (s. 199–228). Abstrakt.

Vedlegg

Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta som informant i forskningsprosjektet

"Kjønn og makt i norsk idrett – på menns premisser?"

Med denne henvendelsen ønsker jeg å spørre deg om du kunne tenke deg å delta i et forskningsprosjekt som har til formål å undersøke hva som hindrer og/eller fremmer kjønnsbalanse i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen i Norge. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er «å styrke kunnskapsgrunnlaget om likestilling i idrett og den manglende kjønnsbalanse i toppledersjiktet i idretten». Hovedproblemstillingen for prosjektet er som følger:

«Hvordan kan kjønnsbalansen i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen i Norge forklares?»

Doktorgradsprosjektet har en tidsramme på totalt tre år. Prosjektet er finansiert av Kulturdepartementet, Norges Idrettsforbund, Abelia og Norges idrettshøgskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges idrettshøgskole (NIH) er ansvarlig for prosjektet. Professor Åse Strandbu ved NIH/Seksjon for kultur og samfunn er hovedveileder for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne henvendelsen fordi du har hatt eller har en lederposisjon i idrettsorganisasjonen. I den sammenheng er jeg interessert i å snakke med deg om dine erfaringer i og med idrettsorganisasjonen, hvordan du opplevde eller opplever å være ansatt el. frivillig leder, og også hva du gjør som leder i idrettsorganisasjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det skal totalt gjennomføres ca. 30-40 personlige dybdeintervjuer i prosjektperioden. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet som igjen vil transkriberes, kodes og analyseres for eventuell bruk i avhandlingen. Dataene som innhentes via intervjuene skal kun brukes til dr. gradsprosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg og hovedveileder som vil ha tilgang til dataene som samles inn. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Data som brukes fra intervjuene vil anonymiseres og vil derfor ikke kunne identifiseres av lesere av avhandlingen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes medio mars 2022. Personopplysninger vil bli erstattet med en kode. Styret ved NIH har vedtatt at forskningsdata skal lagres i 5 år etter prosjektslutt for etterprøvbarehet og kontroll.

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), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Norges idrettshøgskoles etiske komite og NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har 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 Hanne Sogn, e-post; hannees@nih.no /tlf.; 41600145 eller Åse Strandbu, e-post; ase.strandbu@nih.no/tlf.; 23 26 23 27
- Vårt personvernombud: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Professor (hovedveileder)
Åse Strandbu

Dr. grads stipendiat
Hanne Sogn

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Kjønn og makt i norsk idrett – på menns premisser?*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et personlig intervju i forbindelse med prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, september 2026.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Informasjon til særforbund og idrettskretser (sendt ut per e-post via NIF)

Til informasjon:

Norges Idrettsforbund (NIF) har fått forespørsel fra stipendiat Hanne Sogn, ved Norges idrettshøgskole om å få observere i forbindelse med møter som arrangeres av NIF, så som GS forum, Idrettsting, ledermøter og andre politiske og administrative møteplasser. Stipendiaten er gitt lov til dette av NIF. Stipendiaten vil notere underveis i møter, forhold som vil kunne være personidentifiserbart (direkte eller indirekte) vil ikke noteres. Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du ikke ønsker stipendiaten til stede i møter i regi av NIF er det viktig at du så snart som mulig gir beskjed om dette til Anja Veum, anja.veum@idrettsforbundet.no.

Om Dr. grads prosjektet:

Dr. grads prosjektet har som mål å fremskaffe kunnskap om mulige årsaker til den vedvarende kjønnsbalansen i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen. Den overordnede problemstillingen for prosjektet er "*Hvordan kan mannsdominansen i toppledersjiktet i norsk idrett forklares?*". Det er de strukturelle, kulturelle og ideologiske kreftene i idrettsorganisasjonen som i hovedsak skal undersøkes. Dette inkluderer prosesser, praksiser og diskurser som (re-) produserer maktforskjeller, eksklusjon og ulikestilling. Et særlig fokus vil være maskulinitetskulturer i idrettsorganisasjonen.

Forskningsmetode:

Datamaterialet genereres gjennom deltagende observasjon og kvalitative intervjuer (personlige samtaler/intervjuer) med mannlige og kvinnelige ledere (tidligere og nåværende) i idrettsorganisasjonen. Inkludert i datainnsamlingen er også personlige intervjuer med ledere (i hovedsak menn) som har deltatt som mentorer i NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere.

Status for prosjektet:

Sogn startet arbeidet med prosjektet høsten 2018 og har det første året i hovedsak hatt fokus på observasjoner i og med møter i idrettsorganisasjonen, dette i tillegg til å gjennomføre obligatoriske kurs og eksamener som følger av forskerutdanningsløpet ved NIH. Høsten 2019 arbeider Sogn med selve avhandlingen, med fokus på det metodologiske og teoretiske rammeverket for prosjektet. Våren 2020 vil toppledere fra NIF, særforbund og idrettskretser, i antall 30 – 40 personer, få forespørsel om å delta i personlige samtaler (intervjuer) om tematikken for avhandlingen. Avhandling skal ferdigstilles innen utgangen av 2021.

For og med idrettsorganisasjonen:

Et uttalt mål med Dr. grads prosjektet er å skaffe tilveie kunnskap som kan anvendes i idrettens eget strategiarbeid og som potensielt kan bidra til en målsatt endring om bedre kjønnsbalanse i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Norges idrettshøgskole ved stipendiat Hanne Sogn, e-post; h.e.sogn@nih.no /tlf.; 41600145 eller professor og veileder for prosjektet, Åse Strandbu, e-post; ase.strandbu@nih.no /tlf.; 23 26 23 27.

Informasjon til særforbund (sendt ut per e-post via SFF)

Til informasjon:

Særforbundenes fellesorganisasjon (SFF) har fått forespørsel fra dr. grads stipendiat Hanne Sogn, ved Norges idrettshøgskole om å observere i forbindelse med møter for særforbundene. Stipendiaten er gitt lov til dette av SFF. Stipendiaten vil være opptatt av forhold som kan bidra til å beskrive kulturen i idrettsorganisasjonen, så som kommunikasjonsformer, samspill, handlings- og tankemønstre mv. Stipendiaten vil notere underveis i møte, det vil ikke noteres forhold som vil kunne være personidentifiserbart, verken direkte eller indirekte. Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du ikke ønsker stipendiaten til stede i møter i regi av SFF er det viktig at du så snart som mulig gir beskjed om dette til Terje Jørgensen, tj@saerforbund.no

Bakgrunn:

I Idrettspolitisk dokument for tingperioden 2015 – 2019, er manglende kjønnsbalanse i idrettsorganisasjonen satt på dagsorden: «Norsk idrett skal engasjere flere kvinner og unge i trener- og lederrollen». I plan for organisasjonsutvikling fra 2017 er det som en følge av dette et uttalt mål å «bedre kjønnsbalanse i lederrollen på alle nivåer i idretten».

Om Dr. grads prosjektet:

Den overordnede målsettingen med prosjektet er å undersøke hvordan underrepresentasjonen av kvinner som toppledere (politisk og administrativt) i norsk idrett kan forklares. Prosjektet vil ha et særlig fokus på maskulinitetskulturer i idrettsorganisasjonen og i hvilken grad disse bidrar til å hindre og/eller fremme kjønnsbalanse i toppledersjiktet. Stipendiaten vil samtidig holde åpent for at også andre forhold kan bidra til å forklare den manglende kjønnsbalanse i toppledersjiktet i norsk idrett.

Problemstillinger:

Den overordnede problemstillingen er: Hvordan kan underrepresentasjonen av kvinner som toppledere i den norske idrettsorganisasjonen forklares?

Andre spørsmål er:

- Hvilke verdier, kommunikasjonsformer, tankemønstre og handlingsskjemaer er virksomme i idrettsorganisasjonen i Norge?
- Kan disse forholdene sees som uttrykk for maskulinitetskulturer?
- Kan disse kulturene bidra til å forklare manglende kjønnsbalanse i toppledersjiktet i idrettsorganisasjonen?
- Hvilke andre forklaringer av underrepresentasjonen av kvinner er relevante?

For og med idrettsorganisasjonen:

Det er et uttalt mål for Dr. grads prosjektet å skaffe tilveie kunnskap som kan anvendes i idrettens eget strategiarbeid og som potensielt kan bidra til en målsatt endring i idrettsorganisasjonen. Dr. grads prosjektet har et kvalitativt design. Genereringen av data vil skje gjennom deltagende observasjon, dokumentanalyse og individuelle intervjuer. Mange i idrettsorganisasjonen vil involveres i prosjektet underveis, om mulig kan også denne involveringen bidra til en bevisstgjøring omkring problematikken i organisasjonen.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Norges idrettshøgskole ved Hanne Sogn, e-post; h.e.sogn@nih.no /tlf.; 41600145 eller Åse Strandbu, e-post; ase.strandbu@nih.no /tlf.; 23 26 23 27

Intervjuguide relativt ferske kvinnelige toppledere

Bakgrunn:

1. Hvordan vil du beskrive deg selv? (oppvekst, interesser, utdanning, holdninger og livsstil)
2. Hva motiverte deg til å jobbe for og/eller være frivillig i norsk idrett?
3. Hva er din motivasjon for å delta i dette forskningsprosjektet?

Innhold i verv/jobb:

4. Fortell om en typisk arbeidsdag eller dag som frivillig i norsk idrett?
5. Kan du beskrive hva det betyr for deg å være en del av norsk idrett (ansatt el. frivillig)?
6. Hvordan har du oppnådd din posisjon i norsk idrett (hvordan ble du rekruttert), hvordan er din motivasjon til å forbli, evt. avansere i organisasjonen?
7. Opplever du at du må besitte bestemte egenskaper eller kvalifikasjoner for å gjøre den jobben/utføre det vervet du har i norsk idrett?
8. Kan du fortelle meg litt om ditt nettverk i norsk idrett og hvordan du evt. samhandler med dette nettverket?
9. Hvilke relasjoner opplever du å være vesentlig for deg, for at du skal få gjort den jobben du er satt til å gjøre?
10. Jeg er kjent med at det gjennomføres ulike typer møter i idretten; særforbundsmøter, møter mellom NIF/Særforbund og Idrettskretser, Idrettsting mv. Kan du fortelle meg om møter du har deltatt på og hvordan du opplever disse?
11. Idretten har mange styringsdokumenter; Idrettspolitisk dokument, handlingsplaner, SFene og Idrettskretsene har egne strategiplaner og handlingsplaner, i tillegg er det spillemiddelsøknader, spillemiddelrapporter og tildelingsbrev – er dette dokumenter du forholder deg til? Hvordan jobber du med disse, el. hvordan følger du de opp i hverdagen?
12. I særforbund og også i idrettskretser gjennomføres valg av nye styrer med jevne mellomrom. Kan du beskrive et typisk særforbundsting el. idrettskretsting? Hva gjør dere og hvordan gjør dere det?
13. Generelt, hvordan opplever du din mulighet til å påvirke det som skjer høyere opp i systemet? (NIF, eget særforbund el. idrettskrets)
14. Norsk idrett forholder seg til en rekke aktører/interessegrupper/målgrupper; medlemmer og klubber, men også andre aktører så som departementer, sponsorer, internasjonale miljøer etc. Kan du si noe enhetlig om din opplevelse av disse relasjonene?

Ditt særforbund/idrettskrets:

15. Er likestilling/kjønnsbalanse et tema i ditt særforbund/idrettskrets?
16. Hvor mange kvinner vs. menn er det i toppledelsen i ditt særforbund eller i din idrettskrets, administrativt og i styret?
17. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom kvinner og menn i ditt særforbund/din idrettskrets?
18. Hvordan opplever du kvinnelige vs. mannlige ledere i ditt særforbund/din idrettskrets, evt. i idrettsorganisasjonen generelt?
19. Hvordan er forholdet ditt til din nærmeste overordnede (evt. generalsekretær eller styreleder, idrettskretsleder eller organisasjonssjef)
20. Har du vært utsatt for noen overraskende hendelser av positiv eller negativ karakter?

21. Opplever du kulturen i idrettsorganisasjonen som likestillingsvennlig?
22. Hvor godt synes du idrettsorganisasjonen egner seg for kvinner og menn?
23. Hva tror du er grunnen til at det er så få kvinnelige ledere på toppledernivå i norsk idrett?
24. Hvordan opplever du å være kvinne i en mannsdominert organisasjon?
25. Har noen du kjenner valgt å si opp sin stilling eller slutte i sitt verv – evt. hvorfor?

Mentorprogrammet:

26. Du har deltatt i mentorprogrammet for kvinner, kan du si litt om hvordan du har opplevd dette?
27. Hva mener du om at mentorprogrammet kun er for kvinner? (positivt/el. negativt?)
28. Det er både kvinnelige og mannlige mentorer i programmet, hva er din erfaring med det?
29. Hva har du lært i mentorprogrammet som du ser at du vil kunne ha bruk for i din videre karriere i idretten?
30. Hvordan har mentorprogrammet hjulpet deg i din rolle i idrettsorganisasjonen?
31. Har du fått eller oppnådd den rollen i ditt særforbund/din idrettskrets som du ønsker deg?
32. Hva tenker du om din videre karriere i norsk idrett?

Intervjuguide mannlige toppledere

Tema A: Hvem er mennene som er/eller har vært involvert som toppledere i idrettsorganisasjonen?	Spørsmål som (kan) følge av tema:
	<p>Alder, nasjonalitet (etnisitet), posisjon, sivil status og barn</p> <p>Hvordan vil du beskrive deg selv som person?</p> <p>Antallet år «engasjert» i norsk idrett (som ansatt el. frivillig leder)</p> <p>Nåværende familiesituasjon</p> <p>Nåværende jobbsituasjon (arbeid utenom verv)</p> <p>Andre verv (styreverv utenfor idretten)?</p> <p>Jmf. din jobb, dine interesser (også utenfor idretten), hvor søker du inspirasjon i hverdagen?</p> <p>Hvorfor søkte du deg akkurat til idretten?</p>
Tema B: Hva gjør disse lederne i det daglige?	<p>Fortell om en typisk arbeidsuke som ansatt/frivillig leder i norsk idrett, som du tenker er representativ for det du gjør (fra du står opp til du går og legger deg)?</p> <p>Jeg er kjent med at det gjennomføres ulike typer møter i idretten; særforbundsmøter, møter mellom NIF/særforbund og Idrettskretser, Idrettsting mv. Hva gjør dere helt konkret i disse møtene?</p> <p>Hva ved disse møtene er viktig for deg for at du skal få utført ditt verv/din jobb?</p> <p>Idretten har mange styringsdokumenter; Idrettspolitisk dokument, handlingsplaner, SFene og Idrettskretsene har egne strategiplaner og handlingsplaner, i tillegg er det spillemiddelsøknader, spillemiddelrapporter og tildelingsbrev – er dette dokumenter du forholder deg til? Hvordan tar du evt. disse dokumentene i bruk i ditt daglige virke?</p> <p>Norsk idrett forholder seg til en rekke aktører/interessegrupper/målgrupper; medlemmer og klubber, men også andre aktører så som departementer, media, sponsorer, internasjonale miljøer etc.</p>

	Hvordan forholder du deg til disse relasjonene/hva gjør du?
Tema C: Hvordan lykkes man/ikke lykkes man i organisasjonen?	
	<p>Jmf. utdanning/erfaring: hva i din bakgrunn er viktig for at du skal kunne utføre ditt verv/jobb i idrettsorganisasjonen?</p> <p>Hva slags forventninger opplever du følger av jobben/vervet du har?</p> <p>Hvilke egenskaper eller kvalifikasjoner opplever du at du er i behov av for å gjøre den jobben/utføre det vervet du har i norsk idrett?</p> <p>Hva er/har vært de viktigste fokusområdene for deg som leder?</p> <p>Du har innflytelse: Hvordan bruker du den innflytelsen du har? Hvor el. hvem har du lært om dette fra?</p>
Tema D: Hva hindrer, og hva fremmer ulike arbeidsprosesser?	
	<p>SWAT analyse: Hva tenker du om denne beskrivelsen? Kjenner du deg igjen i noen av punktene? Beskriv.</p> <p>Det er igangsatt en rekke tiltak for å modernisere organisasjonen. Opplever du at organisasjonen er åpen for endring? Hvilke tiltak/endringer som er igangsatt, mener du kan bidra til en modernisering av organisasjonen?</p>
Tema E: Hva slags typer av arbeid og arbeids «stiler» verdsettes, og hvilke verdsettes ikke?	
	<p>Kan du fortelle meg litt om ditt nettverk i idretten (nasjonalt/internasjonalt) og hvordan du evt. samhandler med dette nettverket?</p> <p>Hvordan har du jobbet/hva har du gjort for å få dette nettverket?</p> <p>Har du relasjoner som du opplever har vært/er vesentlig for deg, for at du skal få gjort den jobben du er satt til å gjøre? (utenfor/innenfor idretten)</p> <p>Hva ved disse relasjonene er spesielt viktig for deg?</p> <p>Hvordan har disse relasjonene du har, blitt til?</p>

<p>Tema F: Hvordan gjør, organiserer og koordinerer de sitt <i>arbeid</i> i sin fritid/i den private sfære?</p>	<p>Hvordan underbygges den kjønnsmessige arbeidsdelingen:</p>
	<p>Hvordan vil du beskrive den totale arbeidsbelastningen?</p> <p>Familie: de fleste av oss står overfor visse utfordringer når det gjelder balanse jobb/verv og hjem (barn). Hvordan får du hverdagen din til å gå i hop?</p> <p>Hvem har hatt størst betydning/har bidratt til at du kan få gjort den jobben du skal/er satt til/er valgt inn i?</p> <p>Hvem vil du si har det største ansvaret for hjemme logistikken i ditt hjem?</p> <p>Er dette med balanse et tema på hjemmebane?</p>
<p>Tema G: Hva tenker disse lederne om den skjeve kjønnsbalansen i toppledersjiktet?</p>	<p>Status; 80 % menn i mektige posisjoner i idrettsorganisasjonen.</p>
	<p>Idrettsorganisasjonen har vært ledet, utviklet og dominert av menn siden 1946 (kontroll over politiske saker og mulige politiske saker mv.). 80 % menn i toppledersjiktet!</p> <p>Hva tror du er årsaken til at det er så mange menn (få kvinner) i toppledersjiktet i norsk idrett?</p> <p>Hvilke barrierer for kvinner tror du gjør seg gjeldende i idrettsorganisasjonen? (stor andel kvinnelige ledere i offentlig forvaltning/politikken).</p> <p>Det er mange beskrivelser av idrettsorganisasjonen som florerer i pressen/i det offentlige (gubbevelde, gutteklubben grei etc.). Hva tenker du om slike beskrivelser? Er det noe du kjenner deg igjen i?</p> <p>Tiltak: Kjønnsbarometer og mentorprogram er tiltak NIF har igangsatt, ser du for deg at det er andre typer av tiltak som må til for å nå målet om bedre kjønnsbalanse i toppledersjiktet? Er likestilling/kjønnsbalanse et viktig tema for deg (el. er likestilling kjønnsbalanse et viktig tema for deg?):</p> <p>Hvorfor er dette viktig for deg/hvorfor ikke?</p> <p>Hvordan følger du dette opp i hverdagen/andre prioriteringer?</p>

	Hva tenker du at du konkret kan gjøre for å sikre bedre kjønnsbalanse i fremtiden?
Tema F: Hva betyr det å være leder i idrettsorganisasjonen?	
	<p>Hvordan har du oppnådd din posisjon i norsk idrett (hvordan ble du rekruttert)?</p> <p>Kan du beskrive for meg hva det betyr for deg å være en del av norsk idrett (ansatt el. frivillig)?</p> <p>Hva vil bidra til at du fortsetter/ikke fortsetter i ditt verv/jobb i idrettsorganisasjonen?</p> <p>Hvis du skal «tegne» bilde av idrettsorganisasjonen om 10 år. Hvordan ser den ut, sett fra ditt ståsted?</p> <p>Hva tenker du vil være de største hindrende for å få til dette?</p>
Tema H: Mentorprogrammet	Kun for de som har vært mentorer
Diskurser om kjønn, politiske korrekte diskurser om kjønnslikestilling/kjønnsbalanse i arbeidslivet	<p>Du har deltatt som mentor i mentorprogrammet for kvinner, kan du si litt om hvordan du har opplevd dette?</p> <p>Kan du si noe om hvorfor du ønsket å påta deg ansvar for en adept/delta som mentor i programmet?</p> <p>Hva er det viktigste/mest essensielle ved det du kan/ vet om idretts. org. som du har ønsket å formidle?</p> <p>Hva har du «sett etter» i en adept? Hvilke egenskaper tror du din adept vil ha nytte av å ha i idrettsorganisasjonen?</p> <p>Hvordan ser du på disse kvinnenenes fremtid i idrettsorganisasjonen? Hva tenker du om effekten av programmet?</p> <p>Har du sett eksempler på adepter der du har tenkt at de ikke er egnet for lederjobb/verv i idrettsorganisasjonen?</p>
Er det noe du trodde jeg ville spørre om/noe jeg ikke har spurt som du synes er viktig for dette intervjuet.	

Intervjuguide eksperinformanter

Tema A: Hvem er kvinnene som er vært involvert som toppledere i idrettsorganisasjonen?	
	<p>Alder, nasjonalitet (etnisitet), kjønn, posisjon, sivil status og barn</p> <p>Hvordan vil du beskrive deg selv som person?</p> <p>Antallet år «engasjert» i norsk idrett (som ansatt el. frivillig leder)</p> <p>Nåværende familiesituasjon</p> <p>Nåværende jobbsituasjon (arbeid utenom verv)</p> <p>Andre verv (styreverv utenfor idretten)?</p> <p>Hvorfor søkte du deg akkurat til idretten?</p>
Tema B:	Fortell om din tid i idrettsorganisasjonen fra A - Å
Tema C: Kjønnsbalanse/likestilling	
	<p>Har likestilling/kjønnsbalanse vært et tema for deg i den tiden du var engasjert/involvert?</p> <p>Hva gjorde du konkret for å fremme tematikken?</p> <p>Dersom ikke, hva var dine viktigste prioriteringer under tiden du var engasjert/involvert?</p>
Er det noe du trodde jeg ville spørre om/noe jeg ikke har spurt som du synes er viktig for dette intervjuet.	
TAKK for at du stilte opp, oppfølging etc.	

Guide til observasjoner:

Overordnet (Jeg ser etter mønstre)

- Dominerende ideer, tankesett og symboler?
- Sosial praksis, hva gjør folk?
- Aktiviteter i bestemte sammenhenger?
- Mønstre for samhandling, uniformering og ideologi?
- Hendelser, handlinger, normer og verdier?
- Hendelser som griper over i hverandre?
- Gjentakelser?
- Anomalier?

1. Hva er det som foregår her?
2. Hva er det aktørene gjør?
3. Hvem samhandler?
4. Hvordan samhandler de i ulike situasjoner og settinger?
 - a. Hva ler man av?
 - b. Hvem tar ordet?
 - c. Hvem snakker?
 - d. Hvem setter agenda?
 - e. Hvem kommer til ordet?
 - f. Hvem følger man med på?
5. Hva slags relasjoner har de involverte?
6. Hva samhandles det om?
7. Hva er det de sier (og hva med ansiktsuttrykk, ansiktsfarge, kroppsspråk, mimikk og bevegelser?)
8. Hvordan er romplasseringen og bordplasseringen?
9. Hva uttrykker klesstil og væremåte (uniformering/makt?)
10. Hvordan prates det (fort eller langsomt, muntert, stivt, formelt/uformelt, etc.?)
11. Hvordan ordlegger møtedeltakerne seg om ulike ting og forhold?
12. Er det ulike diskurser deltakerne imellom?
13. Hvordan tematiserer og konstruerer møtedeltagerne forløpet for beslutninger og vurderinger under disse møtene gjennom det de sier, gjør og handler?
14. Hvordan legitimerer de sitt arbeid?
15. Snakker personene sant, eventuelt lyver de? Ser vi noe som blir forsøkt fortregnt?
16. Hva er det disse aktørene i denne settingen må vite både individuelt og kollektivt, for å gjøre det de gjør?
17. Hvordan tilegner de seg ferdigheter og holdninger, og hvordan videreføres disse til nykommere?
18. Hvordan er det å være deltaker i dette møtet/sammenkomst/samling?
19. Bli kjønn tematisert/ikke tematisert?
20. Bli kjønn tematisert direkte/indirekte?
21. Evt. i hvilke sammenheng/av hvem?
22. Evt. hvordan bli kjønn tematisert?
23. Evt. hvem tematiserer kjønn?

Oversikt over gjennomførte observasjoner:

- 1. – 12. okt. 2018 – Samråd – NIF moderniseringsprosjekt
- 24. okt. 2018 – Startsamling NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere
- 14. nov. 2018 – NIF Fagforum org. – og ledelsesutvikling
- 21. nov. 2018 – Særforbundsledermøte/SFF
- 22. januar 2019 – NIF/Særforbund
- 23. januar 2019 – Underveissamling NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere
- 11. februar 2019 – Generalsekretærforum
- 13. februar 2019 – Styrelederforum
- 8. mars 2019 – Idrettens kvinnedag
- 19. mars 2019 – Særforbundsledermøte/SFF
- 15. mai 2019 – Særforbundsledermøte/SFF
- 24. – 26. mai 2019 – Idrettsting
- 28. mai 2019 – SFF årsmøte
- 12. juni 2019 – Introduksjonsmøte generalsekretærer
- 13. juni 2019 – Avslutningssamling NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere
- 11. oktober 2019 – Høringsmøte NIF
- 28. nov. 2019 – SFF jubileumskonferanse
- 29. – 30. nov. 2019 NIFs Ledersamling
- 3. – 5. januar 2020 – Idrettsgallaseminar/Kvinneløftet
- 11. mars 2020 - Særforbundsledermøte
- 6. mars 2020 – Idrettens kvinnedag
- 5. juni 2020 – NIFs Ledermøte (digitalt)
- 26. juni 2020 – Møte «Mannebordet»
- 24. aug. 2020 – Idrettstyremøte
- 21. sept. 2020 – Ressursgruppemøte Kvinneløftet
- 29. okt. 2020 – Avslutningssamling NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere
- 12. – 14 nov. 2020 – NIFs Ledermøte
- 27. jan. 2021 – Ressursgruppemøte Kvinneløftet
- 17. feb. 2021 – Ressursgruppemøte Kvinneløftet
- 4. – 5. mars 2021 – NIF Ledersamling
- 8. mars 2021 – Idrettens kvinnedag
- 8. april 2021 – Ressursgruppemøte Kvinneløftet
- 28. – 29. mai 2021 Idrettsting
- 15. juni 2021 – NIF workshop kjønnsbalanse
- 14. sept. 2021 – Særforbundsledermøte/SFF
- 28. sept. 2021 – NIFs Ledersamling (digitalt)
- 5. okt. 2021 – #Like muligheter/seminar NIF
- 15. – 17. okt. 2021 – NIFs Ledermøte/ekstraordinært Idrettsting
- 17. nov. 2021 – Nettverksmøte/NIFs mentorprogram for kvinnelige ledere
- 8. mars 2022 – Idrettens kvinnedag

Søknad 84-111018 – Kjønn og makt i norsk idrett

Vi viser til søknad, prosjektbeskrivelse, samtykkeskriv, innsendt melding til NSD og korrespondanse med Norges idrettsforbund.

I henhold til retningslinjer for behandling av søknad til etisk komite for idrettsvitenskapelig forskning på mennesker, ble det i komiteens møte av 11. oktober 2018 konkludert med følgende:

Vedtak

Komiteen legger til grunn at alle deltakere i undersøkelsen er samtykkekompetente. Komiteen vil understreke viktigheten av at informantenes anonymitet ivaretas i forbindelse med publisering. Reell anonymisering forutsetter at det ikke er mulig å tilbakeføre informasjon til personer, hverken direkte (fordi koblingsnøkkel er slettet), eller indirekte (fordi det kan utledes av sammenhengen).

Komiteen finner at prosjektet er forsvarlig under forutsetning av:

- *At vilkår fra NSD følges*

Komiteen gjør oppmerksom på at vedtaket er avgrenset i tråd med fremlagte dokumentasjon.

Dersom det gjøres vesentlige endringer i prosjektet som kan ha betydning for deltakernes helse og sikkerhet, skal dette legges fram for komiteen før eventuelle endringer kan iverksettes.

Med vennlig hilsen

Professor Sigmund Loland
Leder, Etisk komite, Norges idrettshøgskole

Vurdering

Dato	Type
07.11.2018	Standard

Referansenummer
402381

Prosjekttittel
Kjønn og makt i norsk idrett - på menns premisser?

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges idrettshøgskole / Seksjon for kultur og samfunn

Prosjektansvarlig
Åse Strandbu

Prosjektperiode
03.09.2018 - 03.09.2021

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 7.11.2018 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger frem til 3.9.2021. Etter dette vil personopplysningene oppbevares ved institusjonen i fem år for etterprøvnbarhet.

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 nr. 11 og art. 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 uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a), jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD finner 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: Lasse Raas

Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

