



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Hvorfor er kvinner underrepresentert i norsk idretts ledelse?**

**Camilla Hamre Bahus**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 44**

**Molde, 21.05.19**



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

<i>Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:</i>		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <b>betrakte som fusk</b> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Solveig Straume

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Dato: 21.05.19

## 1.0 FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på Sport Management studiet ved Høgskolen i Molde. Gjennom disse tre årene har jeg lært mye faglig, men også personlig som jeg vil ha bruk for når jeg skal ut i arbeidslivet og livet generelt. Studietiden i Molde har vært lærerik, utfordrende og utrolig morsom. Takket være flotte medstudenter har det vært tre fine år.

Dette semesteret har jeg i tillegg til å skrive bachelor vært i praksis hos Norges Håndballforbund på Ullevål Stadion i Oslo. Det har vært en innholdsrik, utfordrende og spennende tid hvor jeg har fått mye erfaring som jeg ikke ville vært foruten. Jeg har lært mye om meg selv, andre og mye om hvordan en slik organisasjon drives. Tusen takk til NHF, og alle de jeg har blitt kjent med for et fantastisk halvår!

Dette litteraturstudiet vil handle om kjønnsforskjeller i ledelsesposisjoner i Idretts-Norge. Hvordan det var før, hvordan har ting endret seg, og hvordan kan det bli i fremtiden. Grunnen til at valget falt på dette temaet er fordi det er et viktig og spennende tema, som er relevant for meg som fremtidig kvinnelig idrettsleder. Dette er også et tema som går igjen i dag, hvor idrettsorganisasjoner ønsker flere kvinnelige ledere og ønsker å «legge til rette» for at det skal skje. I praksisperioden min i Norges Håndballforbund, var dette et tema de ønsket å belyse og bli bedre på – de ønsket flere dyktige kvinner opp og frem, og det er de ikke alene om å ønske.

Kunnskapen jeg har fått ved å skrive denne oppgaven gir meg mer motivasjon til å fortsette innenfor dette feltet. Samfunn og idrett går hånd i hånd, og jeg gleder meg til å se hvordan fremtiden blir for Idretts-Norge.

Jeg vil takke familie og de som står meg nær for støtte gjennom oppgaveskrivingen. Takk til pappa som har lest og gitt tilbakemeldinger, og spesielt stor takk til Truls som har vært til stor hjelp med tilbakemeldinger og gode råd når skriveprosessen var vanskelig!

Tilslutt ønsker jeg å takke veilederen min, Solveig Straume, som har vært til stor hjelp gjennom denne skriveprosessen. Bra veiledning, fornuftige råd og gode ideer!

## 2.0 Sammendrag

### 2.1 Bakgrunn

Idretten var opprinnelig en mannsarena, som var utviklet av og for menn (Hovden 2014). Etterhvert med årene har kvinner fått en større plass i idretten, men som i samfunnet, kom det ikke av seg selv. Utviklingen er et resultat av kvinnebevegelsen, likestillingspolitikk og idrettspolitik. Etter at kvinner fikk stemmerett i 1913, har kvinner blitt mer og mer inkludert i samfunnet, også når det kommer til idrett. Vi har hatt to kvinner som statsminister i Norge, og to kvinner som idrettspresidenter i Norge. Selv om vi har kommet en lang vei, er fortsatt ni av ti toppledere i idretten menn. Ifølge Hovden (2014), er maktposisjonene fortsatt mannsdominerte, hvor for eksempel kun 8% av topptrenere er kvinner. I denne bacheloroppgaven ønsker jeg å finne ut hvorfor det er kjønnsforskjeller i idretts-Norge i dag, og se hva som har endret seg i løpet av årene.

### 2.2 Hensikt

Hensikten med studiet er å se på kjønnsforskjellene i norsk idrett når det kommer til ledelsesposisjoner, og hva årsakene bak forskjellene er. Jeg skal se på hva ledelse dreier seg om, og om ledelse i idrett er forskjellig fra andre bedrifter. I tillegg skal studiet ta for seg kjønn som barriere, og si noe om kjønn er et hinder i idrettens ledelsesposisjoner – er maskuline eller feminine trekk foretrukket i idretten?

### 2.3 Metode

En litteraturstudie basert på åtte ulike forskningsartikler og studier.

### 2.4 Resultat

Idrett skiller seg ut fra næringslivet på flere områder. Når det kommer til ledelse og makt, har menn regjert i lang tid. Det blir på en måte forventet at et lederskap i idrett, skal basere seg på maskulinitet, fordi det er det som har vært vanlig. Når kvinner da skal være ledere i idretten, kan de føle på overvåking og mangel på respekt. De føler at det de gjør blir testet og utspurt – noe som ikke hadde vært tilfellet hos en mann. Det blir forventet at en kvinnelig leder skal være *bedre* enn en mannlig leder.

## **2.5 Konklusjon**

Menn har alltid hatt makten i idretten, og at kvinner skal komme inn å ta noe av makten, kan kjennes uvant ut for noen. Flere og flere kvinner tar høye lederutdannelse nå enn før, noe som kan resultere i flere kvinner som tar på seg lederverv i idretten. Kjønn burde ikke være en faktor når man skal vurdere en ny leder. Den best kvalifiserte burde få tittelen, uavhengig av om man er mann eller kvinne.

## **2.6 Nøkkelord**

Kjønnsforskjeller, idrett, ledelse, Norge

## 3.0 Innhold

<b>1.0</b>	<b>FORORD .....</b>	<b>4</b>
<b>2.0</b>	<b>Sammendrag.....</b>	<b>5</b>
2.1	Bakgrunn .....	5
2.2	Hensikt .....	5
2.3	Metode.....	5
2.4	Resultat.....	5
2.5	Konklusjon .....	6
2.6	Nøkkelord.....	6
<b>3.0</b>	<b>Innhold .....</b>	<b>7</b>
<b>4.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>9</b>
4.1	Formålet med studiet.....	11
4.2	Problemstilling .....	11
4.3	Teoretisk perspektiv .....	12
4.3.1	Ledelse i idrett i forhold til andre bedrifter.....	12
4.4	Hva handler ledelse om? .....	13
4.5	Kvinnelige ledere .....	14
<b>5.0</b>	<b>Metode .....</b>	<b>16</b>
5.1	Valg av metode: Litteraturstudie.....	16
5.1.1	Eksklusjon- og inklusjonskriterier .....	16
5.2	Datainnsamling .....	18
5.2.1	Databaser.....	18
5.2.2	Søkeord og søkeprosess .....	18
5.3	Utvalgte forskningsartikler/studier.....	19
5.4	Analyse.....	20
5.5	Validitet og reliabilitet .....	21
5.6	Etiske sider .....	21
<b>6.0</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>22</b>
6.1	Femininitet og maskulinitet.....	22
6.2	Makt .....	22
6.3	Familieliv og karriere.....	22
6.4	Har kjønn noe å si når det kommer til ledelse i idretten?.....	23
6.4.1	Hva er negativt? .....	24
6.4.2	Hva er positivt? .....	25

6.5	Hvor utgjøres forskjellene? .....	26
6.5.1	Kjønn som faktor.....	27
<b>7.0</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>29</b>
<b>8.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>32</b>
<b>9.0</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>34</b>
	<b>Vedlegg 1: fullstendig matrise.....</b>	<b>37</b>



## 4.0 Innledning

I historiebøkene kan vi lese at «idrett» i Norge fantes helt tilbake til vikingkongen Olav Tryggvason sin tid (Goksøyr 2008). Det var ikke før på 1800-tallet at idretten lignet idretten vi kjenner til i dag, bortsett fra at ikke alle fikk lov til å delta. De første idrettsforeningene ble dannet av og for borgerskapet. Ikke før 1850-tallet fikk kvinner lov å delta på aktiviteter, men de fikk ikke konkurrere eller opptre offentlig. Kvinner nærmet seg mer og mer idrett, men at de skulle få konkurrere var fortsatt utenkelig. I 1930, 17 år etter at kvinner fikk stemmerett i Norge, uttalte lederen for Landsforbundets idrettsmerkeutvalg, at han var imot at kvinner skulle bli idrettskvinner (Goksøyr 2008). Folk var bestemt på at hvis kvinner skulle drive med idrett, skulle det være forskjell på kvinneidrett og herreidrett. I 1946 hadde kvinner adgang til 12 forskjellige idretter, og menn 24. De 12 var definert «kvinnelige» nok, som for eksempel håndball og skøyter. 1970-årene var da både kvinner og menn ble bevisste på de store kjønnsforskjellene som eksisterte, ifølge Goksøyr (2008).

De 20 årene fra 1965-1985 blir kalt en idrettsrevolusjon, blant annet siden kvinner ble en del av Idretts-Norge. Selv om vi har kommet langt, er det likevel lett å vise til områder hvor likestillingen ikke har kommet så langt. Det er fremdeles en vei å gå for kvinnelige ledere og trenere på toppen av norsk idrett. Men som stemmeretten til kvinner, har ikke likestillingen i idretten kommet av seg selv. Sterke kvinner med viljestyrke står bak, for de ønsket å gjøre noe med det. Det ble åpnet for kjønnskvoltering, som vil si et tiltak for å oppnå likevekt i kjønnsfordeling (Ikdahl 2018). Etterhvert ble det opprettet et eget kvinnepolitisk utvalg i Norges Idrettsforbund. Kvinner skulle ikke lenger bli behandlet som en spesiell «gruppe», det var slutt på «kvinneidrett» (Goksøyr 2008). Målet var å øke formell og reell likestilling, og få flere kvinner inn i idretten som blant annet tillitsvalgte, lagledere, trenere og dommere på alle nivåer i organisasjonene, i tillegg til å øke kvinnelig deltagelse i idretten (Fasting 2007).

I dag er det flere menn enn kvinner i idretten (Pedersen 2004). Medlemsmassen av kvinner i idrett er på 40,5%, men kvinneandelen for ledere i norsk idrett gjenspeiler ikke medlemsmassen (Fredheim 2017). «*Ferske tall fra idrettens eget kjønnsbarometer viser at 74 prosent av alle styreledere i idrettslag, særkretser og regioner er menn. Bare 26 prosent er kvinner*» (Fredheim 2018). Hvorfor har vi ikke flere kvinnelige ledere i Idretts-Norge? I en undersøkelse gjort av det amerikanske lederutviklingsselskapet Zenger Folkman, er kvinnelige ledere bedre på 10 av 16 faktorer enn mannlige ledere (Fantoft 2017). Som

(Fredheim 2018), så spør jeg, hvorfor er da 74% av alle styreledere i idrettslag, særkretser og regioner menn? Tilbake til 1861 og «Centralforeningen», etter åtte forskjellige navn, og frem til i dag, og Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske Komite, har vi liste med navn over alle idrettspresidentene som Norge har hatt gjennom tidene, med de forskjellige navnene. Listen viser til rundt 29 menn (noen navn gikk igjen) og kun to kvinner har vært idrettspresidenter i Norge (NIF) gjennom historien (Idrettsforbundet u.d.). Når det kommer til generalsekretærer, har vi fra 1945 og frem til i dag hatt 15 stykk, hvorav 12 er menn og tre er kvinner. Det skal nevnes at Karen Kvalevåg sitter som generalsekretær i dag og ble valgt inn i 2017. Valget stod den gang mellom 23 menn og 21 kvinner til stillingen. Idrettspresident Tom Tvedt forklarte at hun var best kvalifisert på grunn av summen av egenskapene, mellom det internasjonale og lokale, mellom toppidrett og bredde, dette gjør at hun er kvalifisert nok til å lede norsk idrett administrativt i fremtiden (Bergh og Ekeland 2017). Et eksempel jeg kan komme med fra Norges Håndballforbund, er at, der *er* det, og *har vært*, flere kvinnelige ledere i de ulike seksjonene, mens generalsekretærene alltid har vært menn.

Kari Fasting som er professor på Norges Idrettshøgskole, sa i 2016 at Norge er blant de fremste nasjonene når det gjelder å ha kvinnelige styremedlemmer i særforbundene, men når det kommer til kvinnelige ledere og trener i norsk idrett, henger vi langt bak (Fredheim, Idrettsforbundet 2016). Målet til NIF er å skape kjønnsbalanse på toppledernivå, og derfor har de startet et mentorprogram for kvinnelige ledere. De håper å gjenspeile medlemsmassen (Kessel 2018). Kvinner utgjør 41% av de ansatte i Idrettsforbundet, særkretser og særforbund (Fredheim 2016).

### *Hva sier forskningen om kjønn og idrett?*

I en studie av Laura J. Burton fra USA, hvor hun tar for seg problemstillingen om at kvinner er underrepresentert som idrettsledere, viser hun at kjønn er en viktig faktor i en organisasjon. Kjønn kan ha mye å si på hvordan en organisasjon blir organisert, og dette med maskulinitet og feminitet er hva som oftest blir forbundet med kjønnene. Sport og idrett er ofte basert på en maskulin oppfatning av drift. Derfor mener Burton at enhver diskusjon om kvinners erfaringer med ledelse må inkludere posisjonering av kjønn som grunnleggende aspekt av organisatoriske og sosiale prosesser. Fordi det gir forståelse på hvorfor og hvordan kjønn spiller en viktig rolle i sosiale og organisatoriske prosesser. Kjønn viser seg å ikke bare forme identitet, men fører også til maktlinjer, innflytelse i samspill, strukturer og prosesser i idrettsorganisasjoner (Burton 2013).

## 4.1 Formålet med studiet

Formålet med dette studiet er å kartlegge hva forskning på feltet viser er grunnen til at det er færre kvinner enn menn i idrettens lederposisjoner. Ut ifra tallene som jeg nevnte over, vil jeg finne ut hva forskningslitteraturen sier om kvinner og lederskap i idrett. Se om det finnes forklaringen og løsninger på kjønnsforskjellene.

I dette studiet skal jeg presentere problemstilling, teoretisk perspektiv om ledelse i idrett og andre bedrifter og kvinnelige ledere, før jeg går videre på metode. I metoddelen forklarer jeg hva litteraturstudie er og hva som er fordeler/ulemper med en slik studie. Jeg presenterer eksklusjons- og inklusjonskriteriene mine for valg av forskning, og analyserer funnene. Så kommer resultat, diskusjon og konklusjonsdelene, hvor jeg deler funnene mine. Tilslutt en fullstendig referanseliste og matrise av forskningslitteraturen.

## 4.2 Problemstilling

### **Hvorfor er kvinner underrepresentert i norsk idretts ledelse?**

Ut ifra denne problemstillingen vil jeg fokusere på følgende to underproblemstillinger, og finne ut hva forskningen sier om ledelse i idrett:

1. *Hvilke lederegenskaper forventes i idretten?*
2. *Opplevs kjønn som en barriere når det kommer til ledelse i idrett?*

## 4.3 Teoretisk perspektiv

### 4.3.1 Ledelse i idrett i forhold til andre bedrifter

En stor forskjell når det kommer til ledelse i idrett i forhold til andre bedrifter er hva som er «målet». I virksomheter har de et ønske om å holde seg på topp, og ikke nå bunnlinjen når det kommer til omsetninger, fortjenester og så videre. I idrett handler det mer om hva man kan «jobbe seg opp mot» (Jones 2002). Det noen mener forskjellen på å være leder i idretten og andre bedrifter er at det å lede i idrett, handler mye om å skaffe ressurser som andre skal bruke og legge til rette for utvikling i egen organisasjon (Vangsnes 2018). Den store forskjellen når det kommer til idrett og andre bedrifter er at idrett er for «alle», mens bedrifter jobber for seg selv. Idretten jobber for å forbedre idretten innad og utad sånn at medlemmene skal få det bedre. Mens en annen type bedrift, for eksempel jobber mer mot å tjene penger og skaffe seg flest mulig kunder. Idretten har et større ønske om å dele, mens andre bedrifter gjerne holder «hemmeligheter» for at konkurrentene ikke skal gjøre det samme.

«The Path Goal Theory», sier at ledelse i idrett baseres på fire aspekter; veiledelse, støtte, prestasjonsorientert og delaktig ledelse (House 1971). Aspektene går ut på at lederen gir spesifikke instruksjoner, forventninger og retningslinjer, samt viser omtanke og støtte til de rundt seg. En idrettsleder lar «alle» delta når det skal tas beslutninger. Ved å utfordre og vise tillit til de rundt seg, oppnår man høy prestasjonsstandard, ifølge House (1971). Toppidrettssjef Tore Øverbø, mener at næringslivet kan lære av idretten, når det kommer til hvordan lede andre. En trener ønsker det beste for sin utøver, og gjør alt for at han skal yte sitt beste og oppnå gode prestasjoner. Han mener at med lik holdning, kan næringslivsledere oppnå ekstraordinære resultater med sine ansatte (Kristensen 2018).

Flere av personene Vangsnes (2018) intervjuet syntes rolleforståelsen i idretten gjerne er vanskelig å forstå enn i andre bedrifter, siden det ofte er tette bånd mellom politisk valgte ledere og administrasjonen. I Norges Håndballforbund for eksempel har man administrasjonen som er selve forbundet, også har man forbundsstyret med blant annet håndballpresidenten, som består av frivillig valgte medlemmer. Det som også er spesielt i idretten er at man jobber med mange frivillige. Et idrettslag hadde ikke gått rundt uten frivillige, engasjerte sjeler som jobber for klubben sin. Frivilligheten blir beskrevet som idrettens arvesølv (Landaas 2015), og uten, er man sjanseløse på å tilby aktivitetstilbud som vi kjenner det i dag.

I idretten har man mange forskjellige typer ledere, som kommer helt an på hvilken «jobb» man har. Noen ledere jobber gratis og frivillig, det kan være på klubbnivå, for eksempel leder av et lokalt idrettslag. Andre jobber frivillig men betalt, dette kan være forbundsstyret som jeg nevnte over, der styret blir valgt ved idrettstinget. Også har man andre betalte ledere, som ikke er «frivillig valgte», men ansatte. Dette kan være ansatte i Norges Håndballforbund som er for eksempel er leder for sin seksjon.

#### **4.4 Hva handler ledelse om?**

Gode ledere har personlige egenskaper som gjør de godt egnet til lede; intelligens og emosjonell intelligens. Personer med høye mentale evner, har stor sannsynlighet for å bli sett på som en leder, og det samme gjelder emosjonell intelligens. De som utstråler at det er lov å være emosjonell, viser selvbevissthet, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter for de rundt seg (House og Aditya 1997).

Å være en god leder handler om å skape en prestasjonskultur med et team som jobber sammen mot et felles mål (Vangsnes 2018). I masteroppgaven til Vangsnes, som handler om kvinner i idretten, kommer hun med mange gode poeng om hvordan folk flest oppfatter ledertyper i idretten. Det lederne har til felles uavhengig av kjønn er at man må lytte, delegere og ta ansvar for å skape fremdrift. Annerkjennelse og tillit er utrolig viktig, det å vise tillit til andre, og ha tillit til de rundt seg. Vangsnes (2018) mener også at det er viktig å ha god oversikt over det som foregår i egen organisasjon.

I følge «Ledelse på godt og vondt» blir ledelse først og fremst oppfattet som et virkemiddel for endring. Det er viktigere å demonstrere vilje til ledelse, omstilling og tilpasning, enn å binde seg til faste prinsipper (Skogstad og Einarsen 2002). Med dette tenker jeg de mener at ledere må være fleksible, de kan ikke være for bestemte på at sine metoder er de beste, og at de må være åpne for innspill fra andre. Det er forskjell på å være en sjef og en leder. Henriette Grønn sier: *«sjefer er mest opptatt av å skinne selv, mens ledere er mest opptatt av å spille andre gode»* (Grønn 2016). For å konkludere, god ledelse går ut på å lede andre på riktig vei, være imøtekommende for medarbeiderne og vise tillit til de rundt seg. En god leder er en som man kan komme til for innspill, men også for å gi innspill tilbake – toveis kommunikasjon, ikke enveiskommunikasjon!

Forskning på god ledelse viser at alder spiller en rolle når det kommer til hva man ser etter i en god leder. Det kommer frem i studiet til (Døving, Elstad og Strønen 2010) om hva som

kjennetegner gode ledere. I studiet har du spurt personer i alderen 15-77år om deres oppfatning.

*«Den prototypiske leder må fremfor alt like å samarbeide og må ikke være for individualistisk og egenrådig. Det er også bred enighet blant våre respondenter om at en god leder må være fornuftig og sette mål for virksomheten. Overraskende nok mener våre eldste respondenter til forskjell fra de yngre at en god leder er dristig, endringsvillig, intuitiv og omsorgsfull. De yngste mener i større grad enn de eldre at handlekraft, konkurranseinstinkt og selvsikkerhet er viktig. De yngste etterspør stereotypisk maskuline ledere, mens de modne og erfarne vil ha dynamiske ledere med mer stereotypisk feminine trekk»* (Døving et al 2010).

Dette er interessant, for mye av forskningen som er gjort på kvinnelige idrettsledere, viser at flere folk, spesielt de eldre, ønsker maskuline trekk på sine ledere – at måter menn opptrår på, ofte er mer foretrukket (Vangsnes 2018). Det er interessant å se, for det viser nesten at i idretten blir det «forventet» å være mer maskulin, mens i andre organisasjoner blir det mer satt pris på feminine trekk (Døving et al 2010).

## **4.5 Kvinnelige ledere**

På samme måte som i idretten, er det færre kvinnelige ledere enn mannlige ledere i næringslivet i dag (Hardoy, Schøne og Østbakken 2017). Men, man ser stadig en forandring i mønsteret, i og med at i den eldre generasjonen er det mer vanlig at menn tar på seg ledelsesverv enn kvinner. I dagens samfunn har kvinner gått forbi menn når det gjelder utdanningsnivå, og seks av ti studenter på Universitet i Oslo er kvinner. I tillegg er kvinner overrepresenterte på flere prestisjetunge studier på universiteter og høyskoler, som er typiske lederutdanninger, mener Hardoy et al (2017).

Ifølge Elise Aagoth (2000), så kan kvinners fravær i lederjobber bli forklart på to hovedmåter, som også viser til ulike oppfatninger av kjønn. De to er «like muligheter» og «alternative verdier». Det beskriver at kvinner og menn ikke har like muligheter i arbeidslivet, hun mener så at kulturelle og strukturelle barrierer møter kvinner i arbeidslivet. Årsakene til dette mener hun er diskriminering, stereotypisering, homososial reproduksjon og marginalisering. Hun legger til at siden menn som oftest er ledere, blir da de kvinnelige lederne enda mer synlig og dermed utsatt for kritiske vurderinger (Aagoth 2000).

I offentlig sektor i Norge vokser antall kvinnelige ledere, hvor seks av ti ledere i både stat og kommune er kvinner. *«Ser vi på privat sektor totalt, utgjør menn nesten to tredjedeler av*

*de sysselsatte. Dette er naturlig nok noe av årsaken til at det er flere mannlige enn kvinnelige ledere i privat næringsliv» (Andeassen 2017). De store forskjellene ligger i arbeidstid, hvor andelen kvinner som jobber deltid i forhold til menn er stor. «Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) viser at blant sysselsatte er det 22 prosentpoeng flere menn enn kvinner som jobber heltid, og andelen kvinner i deltidsarbeid er mer enn dobbelt så stor som blant menn» (Hamre 2017). Dette indikerer hvorfor der er flere menn enn kvinner i ledelsesposisjoner i næringslivet generelt i Norge.*

Historisk sett har ledelse ofte blitt assosiert med maskulinitet, og mange teorier om lederskap har fokusert hovedsakelig på stereotypiske mannlige kvaliteter. På den andre siden, med tanke på at ledernes effektivitet kommer an på kontekst, er det naturlig å tenke at stereotypiske feminine kvaliteter som samarbeid og veiledning er viktig (Eagly 2007).

## **5.0 Metode**

I denne delen skal jeg legge frem de metodiske valgene jeg har gjort, forklare hvordan jeg har gått frem i prosessen og samlet data som kan svare på problemstillingen. Jeg skal beskrive litteraturstudie som metode og presentere eksklusjons- og inklusjonskriteriene mine. Jeg skal så vurdere dataenes validitet og reliabilitet, for så tilslutt å vise til etiske vurderinger tatt i arbeidet med oppgaven.

### **5.1 Valg av metode: Litteraturstudie**

I dette studiet har jeg valgt litteraturstudie for å svare på problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2016), er en litteraturstudie et kvalitativt undersøkelsesopplegg hvor man benytter seg av informasjon og data som er samlet inn av andre. Et litteraturstudie har som hensikt å avdekke forskning på et felt, og deretter trekke konklusjoner.

Fordelen ved en litteraturstudie er at man utfører en systematisk gjennomgang og vurdering av forskningslitteratur på et bestemt tema. Målet ved en slik studie er å koble funnene, se på forskjeller og likheter. På bakgrunn av alle funnene kan man komme til en konklusjon på problemstillingen. En litteraturstudie skaper ingen ny kunnskap, men med å sammenligne forskjellige funn, kan nye erkjennelser komme frem. Ulempen ved en litteraturstudie er at hvis temaet man velger er gjort lite forskning på, kan man risikere å finne få eller ingen forskning (Håvelsrud og Hagen 2014).

#### **5.1.1 Eksklusjon- og inklusjonskriterier**

For å finne relevant litteratur til min problemstilling som angår kjønn og lederskap i idrett, har jeg måtte ekskludere det som ikke passer inn under mine kriterier. Jeg skal jeg vise hvorfor jeg valgte de artiklene som jeg gjorde, ved å vise mine eksklusjons- og inklusjonskriterier.



Inklusjonskriterier:	Eksklusjonskriterier:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskning som omhandler kjønn og lederskap i idrett</li> <li>• Forskning som omhandler kjønn og lederskap i idrett i Norge, eller Skandinavia</li> <li>• Forskning publisert etter år 2000</li> <li>• Forskning som er publisert på norsk eller engelsk</li> <li>• Forskning som er akademisk, troverdig og etisk</li> <li>• Forskning med titler som kan virke relevant for å svare på min problemstilling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskning publisert før år 2000</li> <li>• Forskning som handler om idrett, som ikke fokuserer på kjønn og/eller lederskap</li> <li>• Forskning som tar for seg spesifikke idretter (ikke organisasjonsnivå)</li> <li>• Forskning i land utenfor Skandinavia</li> <li>• Forskning som ikke spesifikt omhandler idrett</li> </ul>

Fokuset i denne oppgaven er kvinner i idrettsledelse og kjønnsforskjeller i ledelse i idrett. Derfor er artikler som omhandler idrett generelt, eller idrett og andre problemstilling uinteressante for min oppgave.

## 5.2 Datainnsamling

Mitt fokus var å finne forskningsartikler og studier som kunne være relevant for min problemstilling. Temaet kjønn og idrett er et dagsaktuelt tema, men som har vært diskutert i mange år. For å kunne svare på hvorfor det er forskjeller i dag, måtte forskningen være relativt ny og aktuell. Innholdet kunne ikke være om andre tema i idretten enn kjønn og/eller ledelse, og heller ikke være fra/om andre land enn Norge. Samtidig er norsk idrett styrt på veldig lik måte som de andre landene i Skandinavia. Derfor var det viktig for meg å se på forskningsartikler som baserte seg på andre land i Skandinavia også.

I tillegg til å finne forskningsartikler, har jeg sett på Idrettsforbundet sine hjemmesider for å finne de mest oppdaterte tallene på kvinnelige ledere og kvinner generelt i idretten i dag. Statistisk sentralbyrå og forskjellige nettaviser har jeg brukt for å kunne belyse temaet fra flere vinkler.

### 5.2.1 Databaser

Jeg har brukt GoogleScholar og SPORTdiscus som søkemotorer for å finne faglitteratur, hvor Høgskolen i Molde sine databaser, har gitt meg tilgang til artiklene jeg har brukt i studiet.

### 5.2.2 Søkeord og søkeprosess

Min søkeprosess var veldig spesifikk. Alle artikler som hadde overskrift som ikke var i henhold til mine inklusjonskriterier ble utelatt. Når det kom til innhold, kunne flere artikler virke interessante med første øyekast, men hvis ikke tematikken tok for seg noe av det jeg var ute etter, ble de luket bort. Artiklene måtte innehold noe om idrett, kjønn/kvinner og eller ledelse.

I vedlegg 1 (matrisen) har jeg en fullstendig liste over alle forskningsartiklene/studiene jeg har brukt i min oppgave. I denne delen skal jeg legge frem treffene som ble brukt til å svare på problemstillingen min. Databasene jeg brukte var GoogleScholar og SPORTdiscus.

**Søkeord** jeg brukte under datainnsamlingen:

«*Norwegian Sport Gender*» i SPORTdiscus. Da kom det opp 6 treff, så måtte jeg luke bort de som handlet om spesifikke idretter og de som ikke handlet om idrett i det hele tatt, men andre temaer. Da stod jeg igjen med 2 treff som inntraff mine kriterier, hvorav den ene fikk jeg tilgang til i GoogleScholar ved å søke direkte på tittelen der.

«*Kvinner og idrettsledelse*» i GoogleScholar. Begrenset til år 2000-2019. Da kom det 146 treff, så da gjaldt samme strategi som over – luke ut det som ikke passet under mine kriterier. Da var det kun 1 artikkel som passet kriteriene.

«*Gertrud Pfister gender*» i SPORTdiscus. Veilederen min tipset meg om henne, ettersom hun har en del forskning på dette temaet. Jeg la til søkeordet «gender», for å begrense antall treff. Etter å ha krysset av på engelsk språk, ble det 67 treff. Samme kriterier gjaldt: idrett, ikke utenfor Skandinavia osv. Da var det to treff som falt innenfor mine kriterier.

«*Norwegian Sport Leadership*» i SPORTdiscus. Da kom det opp 3 treff, hvor 2 stykker passet mine kriterier.

«*Organisasjonskultur i norsk idrett*» i GoogleScholar (2000-2019). Det kom opp 641 treff. Jeg brukte eksklusjonskriteriene mine når jeg gikk gjennom sidene med treff. Hvor jeg endte opp med 1 treff som inntraff, og som ble brukt til å svare på problemstillingen.

### **5.3 Utvalgte forskningsartikler/studier**

To av studiene som ble valgt er masteroppgaver i idrettsvitenskap fra Norges Idrettshøgskole. Begge to baserte seg på lederskap i idrett. Den ene ble inkludert via GoogleScholar (Vangsnes 2018) og den andre via SPORTdiscus (Laache 2018). Vangsnes sin er et kvalitativt forskningsintervju, som er spesielt brukt for å få en forståelse om hvordan kvinnelige og mannlige ledelse blir oppfattet i idrett. Laache sin er kvalitativ, og er brukt for å innblikk i hva slags idrettsledere som er foretrukket.

Videre er to studier valgt siden det er forskning som omhandler kjønn og lederskap i norsk idrett, utført av Hovden (2010, 2012), begge funnet via SPORTdiscus. Forskingen hennes omhandler kjønn og lederskap i idrett, og hun skriver mye om hvorfor kvinner er underrepresentert og hva som kan gjøres annerledes – som er viktige funn for forståelsen av idretten innad.

En av studiene er en forskningsartikkel, som ble hentet fra SPORTdiscus, og som handlet om hvorfor det er færre kvinnelige enn mannlige idrettsledere på flere nivå, og at det jobbes

mot et mer likestilt lederskap. De fikk mange svar, med oppimot 100 intervjupersoner, som gjorde at de kunne trekke konklusjoner (Sisjord et al 2017).

En av de utvalgte studiene er en forskningsartikkel av von der Lippe (2003), hentet fra SPORTdiscus. Denne artikkelen var viktig, for hun skrev blant annet dette med at mannsidrett symboliserer idrett og kvinneidrett symboliserer kvinner som driver idrett.

Til slutt har jeg to kapitler fra boken «Sport in Society», som er skrevet av Gertrud Pfister (2010, 2010), som ble inkludert via SPORTdiscus. Begge baserer seg på kvinner i idrett og kjønn som faktor/barriere – som var nyttig for å svare på problemstillingen.

## 5.4 Analyse

Fremgangsmåten jeg har brukt for å analysere litteraturen, blir fremstilt i matrisen (vedlegg 1), hvor jeg har beskrevet de åtte ulike forskningsartiklene/studiene.

Forskningen som jeg har funnet, og informasjonen og kunnskapen jeg fikk etter å ha lest de, har hjulpet meg å svare på problemstillingen og underproblemstillingene mine; *hvorfor er kvinner underrepresentert i norsk idretts ledelse?, hvilke lederegenskaper forventes i idretten?, oppleves kjønn som en barriere når det kommer til ledelse i idrett?* Med disse spørsmålene i bakhodet ble informasjonen valgt og vurdert etter: *tittel, hensikt, metode, deltakere, hovedfunn, teori/teoretikere (hos noen) og vurdering av kvalitet* ut ifra mine eksklusjons- og inklusjonskriterier.

Alle funnene ble gjennomgått studie for studie, for å finne ut om informasjonen er nyttig for å svare på min problemstilling. På bakgrunn av gjennomlesingen var det noen tematikker som gikk igjen: «femininitet», «maskulinitet», «makt», «familieliv og karriere». Disse stikkordene skilte seg ut, og var en gjenganger og rød tråd gjennom mye av lesingen. Forestillingen om femininitet og maskulinitet, og det som var forbundet med de to, ble raskt et hovedfokus.

Måten jeg analyserte artiklene på, startet med overskriften. Som man kan se i vedlegget, alle overskriftene har enten ordene «kvinner», «kjønn» og/eller «idrett» i seg, eller noe med toppledere, lederskap, sports- eller idrettsorganisasjoner. Videre analyserte jeg innhold. Inneholdt ikke artiklene noe om stikkordene, eller det jeg så etter i overskriftene ble de ekskludert. Jeg var opptatt av å finne informasjon om kvinner og idrettsledelse, som hvordan det var tidligere, hvordan det er nå, hvordan det kan bli – for å danne et oversiktlig bilde

over temaet. Når artikler passet til kravene, måtte jeg jobbe med å se sammenheng i de forskjellige, som tilslutt ville gi meg en konklusjon.

## 5.5 Validitet og reliabilitet

I en litteraturstudie henter man kunnskapen sin fra andre, og derfor er det utrolig viktig å referere til kildene sine. Siden tilgangen på forskning er ganske stor, er det ikke så lett å vite hvor all informasjon er hentet fra, derfor er det viktig å vurdere validiteten og reliabiliteten til kildene. Validitet betyr at informasjonen må være gyldig og relevant, og reliabilitet at informasjonen må være pålitelig og troverdig, ifølge Jacobsen (2016). Jeg må dermed vurdere om informasjonen jeg finner er relevant i forhold til problemstillingen, og vurdere om det jeg finner er troverdig eller ikke.

## 5.6 Ethiske sider

Ethiske sider ved en studie er viktig siden det handler om andre mennesker, og forskningen kan påvirke de som blir forsket på, og hvordan ting vil bli oppfattet og bli brukt, ifølge Jacobsen (2016). Derfor står forskere ovenfor etiske dilemmaer som man ta stilling til. I og med at jeg ikke har tatt for meg egne intervju, må jeg stole på at informasjonen som allerede ligger ute er blitt gjort på riktig måte. Da er det viktig at når jeg tar funnene mine videre til studiet, at jeg følger kravene som blir stilt under forskningsprosessen, blant annet krav til riktig presentasjon av data. Når jeg henter informasjon fra andre sine verk, er det viktig å ikke gjøre om på ting som er sagt. Jeg kan ikke «fikse» på data, for å få et «bedre» svar, for eksempel. Jeg kan blant annet ikke gå inn i dette studiet og legge «til rette» for at kvinner blir undertrykt, eller noe lignende. Jeg må finne fakta og vise til det. Ifølge Jacobsen, er mitt ansvar å søke kunnskap. Min jobb blir derfor å referere godt til kildene mine, for å vise til at informasjonen er hentet fra andre. Dette viser jeg i matrisen over forskningsartiklene. Til syvende og sist så har jeg valgt ut hvilke forskninger som har blitt inkludert og ekskludert. De valgene jeg har tatt har vært på bakgrunn av å kunne svare best mulig på hvorfor kvinner er det underrepresenterte kjønn i norsk idretts ledelse.

## 6.0 Resultat

I resultatdelen skal jeg presentere funn fra analysen og knytte de opp mot problemstillingen; *hvorfor er kvinner underrepresentert i norsk idretts ledelse?*

### 6.1 Femininitet og maskulinitet

Femininitet er forbundet med kvinner, og feminine lederegenskaper er det som ofte blir forbundet med en kvinnelig leder. Typiske feminine egenskaper er å være åpen, omsorgsfull og relasjonsorientert (Johnsen 2015). Hovden (2014) skriver blant annet om dette, at kvinner og det feminine blir sett på som det spesifikke og kjønnspregede. Når kvinner får dette stempelet, blir det automatisk en kjønnsmessig ubalanse, for det blir sett på som det unormale (Hovden 2012). Vangsnes (2018) skriver blant annet at de feminine blir sett på som de dominerte.

Det forventes at menn skal vise maskuline egenskaper, som å være besluttsom, effektiv og oppgaveorientert (Johnsens 2015). Menn og maskulinitet blir sett på som mektige, normale og nøytrale (Hovden 2014, 2012). De er de dominerende og vanlige (Vangsnes 2018), og de som «driver idrett» (Lippe 2003).

Idrett er en mannsdominert bransje, så det feminine blir sett på som det unormale. Ved å fremstille kjønn på den måten oppstår det et ubalansert kjønnsbilde i idrettsledelse (Hovden 2012).

### 6.2 Makt

Makt går hånd i hånd med maskulinitet – det er assosiert med menn (Hovden 2014). Menn strever mer etter makt enn hva kvinner gjør (Vangsnes 2018), og i idretten har makten alltid vært i menns hender (Pfister 2010).

### 6.3 Familieliv og karriere

Kvinner har ofte barn og familie å ta seg av (Aagoth 2000), og det kan krasje med det å skulle være idrettsleder (Vangsnes 2018). Derfor synes noen det er enklere å velge yrker som gjør forsørgerrollen lettere (Konradsen 2018), for kvinnelige idrettsledere synes det er vanskelig å skulle kombinere jobb og familielivet (Pfister 2010).

## 6.4 Har kjønn noe å si når det kommer til ledelse i idretten?

Når det kommer til dette med kjønn og ledelse idrett så har «alle» forskjellige preferanser, noen foretrekker mannlige ledere, og andre kvinnelige. Vangsnes (2018) og Hovden (2014) har samlet noe av dette i sine undersøkelser om temaet. De intervjuet både menn og kvinner i idretten, og forhørte seg om deres meninger rundt det. Noe av det som går igjen er dette med feminine og maskuline egenskaper. Før var det mer vanlig med konservative meninger rundt dette, at menn var forbundet med maskuline egenskaper og kvinner med feminine. Det er selvsagt fremdeles folk som tenker på denne måten, men utgangspunktet er annerledes i dag enn før i tiden. I dag tar flere kvinner på seg ledelsesverv enn tidligere, mye av grunnen til dette er at samfunnet påvirker idretten. Det at kvinner tidligere kjempet for kvinners plass i samfunnet har vært avgjørende for hvordan det er i dag (Vangsnes 2018). For feminine og maskuline egenskaper hos kjønn er ikke så «svart på hvitt» som noen skal ha det til. Alle mennesker er forskjellig, og noen kvinner kan ha mer maskuline egenskaper, og noen menn kan ha mer feminine egenskaper. I en studie gjort om organisasjonskultur i NIF, kom det frem at tydelighet blant ledelsen er utrolig viktig for de ansatte. Oppstår det usikkerhet fra ledelsen til deres ansatte, skapes det uro internt og eksternt i organisasjonen. De ansatte føler at det er viktig at alle har samme retningslinjer og normer å forholde seg til, for hvis ikke oppstår det unødvendige misforståelser og konflikter (Laache 2018).

Flere beskriver kvinner som omsorgsfulle, gode lyttere og empatiske. Menn blir ofte beskrevet som ubeskjedne og flinkere til å legge ting bak seg, ifølge Vangsnes (2018). Av natur er kvinner og menn forskjellige, men det betyr ikke nødvendigvis at det ene kjønn er bedre ledere enn det andre. Det er naturlig at kvinner og menn oppleves annerledes i lederroller, for de er nemlig forskjellige. En av intervjupersonen til Vangsnes (2018) beskrev dette på en oversiktlig måte: *«jeg tenker ikke at det ene kjønn er bedre enn det andre til å ta lederverv. Det er bare at noen roper høyere enn andre. I mange tilfeller er det menn, men ikke alltid»* (Vangsnes 2018). Jeg vil si det handler mer om hvilken person man er, ikke hvilket kjønn. Ikke alle liker å ha alles oppmerksomhet, prate høylytt og være midtpunktet – men det kommer ikke an på kjønn. Alle ledere er forskjellige, og det samme gjelder de andre ansatte. Hvis noen foretrekker en leder som jeg beskrev over, er det ikke sikkert alle foretrekker en sånn type leder. Noen syntes kanskje det er lettere å komme med innspill til en person som holder seg litt mer i skyggen, men som viser andre gode lederkvaliteter. Makt er et ord som går igjen. Mange oppfatter menn som mer «sugne» på makt, status og penger enn kvinner, og at dermed kjemper menn mer for ledelsesposisjoner enn kvinner

(Vangsnes 2018). Det maskuline får ofte status som det generelle og mest viktige, mens det feminine får status som det spesifikke og kjønnspreget. Forestilling om kjønn blir knyttet til kropp, menn blir assosiert med maskulinitet og kvinner feminitet – dette viser maktforholdet mellom kvinner og menn i idretten (Hovden 2014). Menn blir mer assosiert med «makt», og vil kanskje derfor streve mer etter det. Et annet eksempel Hovden kommer med om kjønnsmaktføholdet i idretten er når man snakker om fotball og kvinnefotball – kvinner blir sett på som det spesielle og underordnede.

I undersøkelsen til Hovden (2014), kom det frem at kvinner og menn ofte har ulike forklaringer på hvorfor det er forventet at kvinnelige ledere skal gjøre en forskjell. Kvinnene i undersøkelsen, som var styremedlemmer, argumenterte for at kvinner og menns ulike tilnæringer er preget av ulik status og ulike vilkår i en mannsdominert kultur. Mens de mannlige styremedlemmene, særlig de middelaldrende og eldre, knyttet forskjellene kvinner kunne utføre til personlige egenskaper, og til egenskapene og erfaringene deres som kvinner. De yngste mannlige styremedlemmene forklarte sine meninger med at kvinner og menn har ulike utgangspunkt. Kort oppsummert hva Hovden kom fram til; kvinner som negativ og positiv forskjell.

#### **6.4.1 Hva er negativt?**

Det som kom tydelig frem var at de kvinnelige og de yngre mannlige styremedlemmene i undersøkelsen hadde mer like svar, mens de eldre mennene hadde et mer ulikt syn på kvinnelig ledelse i idretten. Hovden (2014) kom frem til tre forklaringer på hvorfor kvinner ikke «vinner» over menn under dette temaet:

Det første var at kvinner er mer nølende når de skal ta avgjørelser, og trenger ofte mer tid på å bestemme seg enn menn. Dette kom fra de eldre mennene, hvor de mente at kvinner er mindre risikovillige enn menn og mer redd for å gjøre feil – kvinner må være mer sikre på ting. Hvordan de yngre mennene og kvinnene forklarte dette, var at kvinner trenger mer tid på å orientere seg om situasjonen og å finne ut hvor de står. Det kunne være fordi kvinner ofte har mindre nettverksstøtte og informasjon. Her kom det også frem at kvinnene opplever mer overvåking over det de gjør. Kommer kvinner med innspill, blir det mer «gransket på» enn hvis menn gjør det samme. Kvinnene føler seg uttestet hele tiden, for de har mindre rom å gjøre feil på enn menn. De opplevde at kjønn har mye å si på innvirkning.



Den andre forklaringen var at kvinner er mindre ambisiøse, målrettede og konfliktorienterte enn deres mannlige kollegaer. Mange uttrykte at det så ut som at kvinner ikke liker å konkurrere med menn, og at de prøver å unngå sånne situasjoner. En av kvinnene i undersøkelsen forklarte at hun følte hun måtte være forberedt og strategisk 24/7.

Den siste forklaringen var at kvinner mangler ofte tilstrekkelig strategisk kompetanse til å få gjennomslag for sine saker. Her opplevde noen av kvinnene at det var en forventning om hvordan de skulle oppføre og tilpasse seg. De opplevde de stadig måtte bevise kompetanse for de mannlige kollegaene, for å bli respektert og verdsatt (Hovden 2014).

#### **6.4.2 Hva er positivt?**

Når det kom til det positive ved kvinnelige ledere så var informantene litt mer enig når de kom med forklaringene sine. Alle var enig i at kvinner representerer lederegenskaper som er komplementære og alternative i forhold til de mannlige kollegaene, som blir oppfattet som mer viktige og positive. Kvinner står ofte for andre verdier og prioriteringer enn menn i politikk og lederskap. Hovden (2014) kommer også med tre hovedforklaringer her, hvor det var mer uenighet i forklaringene på når kvinners positive og spesielle ledelsespotensial ble omtalt:

Kvinner har evne til å vise omsorg og empati – dette var en gjennomgående komponent i det positive bildet som ble tegnet av ledelsesposisjonen til kvinner.

De legger vekt på lagbygging og demokratiske ledelsesformer. De er flinke på relasjonsbygging, og har evne til å utnytte den enkeltes forutsetninger og ressurser. Kvinner er også mer opptatt av å skape tillit og trygghet, enn mannlige ledere.

De har evnen til å sette nye og kontroversielle spørsmål på dagsorden. De er ikke redd for å ta opp og diskutere ting, som for eksempel maktforhold, demokrati og likestilling (Hovden 2014).

I en undersøkelse som er basert på sammenhengen mellom kjønn, makt og muligheter i norsk næringsliv, forklares det hvorfor man i fremtiden vil ha behov for kvinners kompetanse i toppledelse; når flere kvinner kommer opp i systemene, vil de bidra med å endre organisasjonene i en mer dynamisk og konkurransedyktig retning. Pettersen (2003) mener at kvinner (som kjønn) har god kompetanse som skal til for føre organisasjoner videre (Pettersen 2003).

## 6.5 Hvor utgjøres forskjellene?

Hvor kan man se tydelig tegn til forskjell mellom kjønnene? Ifølge Gertrud Pfister; jo høyere posisjonene er, desto mindre blir prosenten av kvinner som okkuperer dem. Makten i sport og idrett ligger fortsatt i høy grad i menns hender (Pfister 2010). Det er ikke bare innad i organisasjonene man ser forskjellene på kjønn i idretten, media har også mye å si når det kommer til hvordan kjønnene blir fremstilt. Mannsidrett symboliserer idretten, «mens kvinnelige toppidrettsutøvere i utgangspunktet symboliserer forskjell fra normen; *kvinner* som driver idrett» (Lippe 2003). Et eksempel på dette kan være under Idrettsgallaen, hvor de kvinnelige utøverne får flere spørsmål som angår klær og utseende enn det mennene får. Hos mennene ligger fokuset mer på det sportslige, mens hos kvinner er utseende i fokus. Ifølge Pfister (2010), så er hovedfokuset når det kommer til «kvinnelig idrettsbevegelse» kropp og helse, og det å få eller ha den «perfekte» kroppen.

Som det kom frem i undersøkelsen til Hovden (2014) så kan kjønn og alder utspille en forskjell på hvordan man ser på kvinner i ledelsesposisjoner i idrett. «Gamle vaner er vonde å vende» er et ordspill som kan forklare tankemåten til de eldre – de er vandt fra gammelt av at menn er de med makt og status.

Da kan det være interessant å se hvordan status er i dag i idretts-Norge. Er det mange middelaldrende menn som sitter oppe i systemene enda, og hvordan er kjønnsfordelingen? Studier indikerer fortsatt på at middelaldrende menn, med høye utdanning, fulltidsjobber og høye inntekter fortsatt sitter på de fleste topplederstillingene (Hovden 2010). Jeg har tatt for meg alle de 54 særforbundene i Norge og laget en oversikt over presidenter og generalsekretærer, via Idrettsforbundet sin hjemmeside, for å kartlegge kjønnsfordelingen. Når det kommer til presidenter i særforbundene, er 45 menn og ni er kvinner, det utgjør 83% menn og 27% kvinner. Av generalsekretærene er 37 stykker menn og 17 kvinner, altså 69% menn og 31% kvinner. Man kan dermed se at kjønnsforskjellene er store. Det var vanskelig å finne ut alder, i og med at det ikke står fødselsdato, men ut ifra de som har bilder på hjemmesidene sine, vil jeg påstå at flestparten av presidentene og generalsekretærene som var menn, var i aldersgruppen 40-50(+) år. Særforbundene med kvinnelige presidenter er særforbund som man ikke hører mye om, eller som er veldig synlige i media. Hvor kvinnene er generalsekretærer er det litt mer «synlige» forbund, hvor da skiforbundet og skiskytterforbundet skiller seg ut. Kun to særforbund har kvinnelig president og generalsekretær, og det er Norges Hundekjørerforbund og Norges Styrkeløftforbund – begge idrettene har både mannlige og kvinnelige medlemmer.

I en ny forskning av Jorid Hovden (2019), legger hun frem hvordan kvinner kjenner ubehag i møte med «gutteklubbene», eller med andre ord, hvordan de blir møtt av det motsatte kjønn i toppledelsesposisjoner. I rekrutteringsprosesser i Norge og europeiske idrettsorganisasjoner, viser det seg at de kvinnene som blir valgt inn har høyere utdanning, mer ledererfaring og bredere og lengre erfaring fra idretten enn de mannlige kollegene (Hovden 2019). Disse kvinnene som «kommer gjennom nåløyet» føler allikevel at de kontinuerlig blir uttestet, ifølge Hovden (2019). Dette går altså igjen, som tidligere nevnt, at kvinner som når høyere posisjoner føler at de er «under prøve» hele tiden, og at det ekstra stort press på at de skal prestere, og gjerne *bedre* enn mennene.

### **6.5.1 Kjønn som faktor**

I Norge jobbes det for å flere kvinner inn i ledelsesverv i idretten (Sisjord et al 2017). Det er blant annet derfor NIFs lov har bestemt at begge kjønn skal være representerte i alle idrettsstyrene (Norges Idrettsforbund u.d.). I de fleste land, prøver de å bedre kjønnsbalansen i idretten. Burton (2013) kom med et eksempel fra USA på hvordan makt har stor innflytelse på dette; det finnes regler i idrettsorganisasjoner som går ut på dette med kjønn, om at man ønsker flere kvinner inn i idrettsorganisasjonene. I denne organisasjonen var de enige i dette, og ønsker å gjøre endringer, og få inn flere kvinner i ledelsen. Haken var at kvinnene måtte passe visse kriterier; ingen unge barn, høyere utdanning, jobberfaring innenfor høyt nivå, fleksibel hverdag og god oppførsel. Kvinnene som passet kriteriene, og som tilslutt endte opp med jobbene var ikke «åpne feminister» og hadde erfaring innenfor en spesifikk sport som de kunne forholde seg til. Dette viser hvordan enkelte menn jobber for å opprettholde «mannsdominansen» og makten, selv om flere kvinner blir ansatt (Burton 2013).

Under denne prosessen, når jeg har skullet finne stoff om temaet, så dukket dette med familieliv og karriere stadig opp. Hvorfor kvinner ikke ønsket makt i samme grad som menn ble konkludert med at kvinner hadde familie å ta seg av, og derfor ikke hadde tid eller kapasitet til å være leder. Dette kom også frem i studiet til (Aagoth 2000) som handlet om mellomlederens vei til å bli toppledere; i en undersøkelse blant kvinnelige sivilingeniører, ønsket over halvparten å ikke bli leder på daværende tidspunkt. Begrunnelsen var at det ble for vanskelig å kombinere lederjobb med omsorg for barn. Aagoth (2000) sin studie viste til at det var relativt vanlig at kvinnelige ledere var ugifte og/eller barnløse. Så det altså ikke kun i idretten at kvinner ikke ønsker å være leder.

Vangsnes (2018) skrev også at for kvinner kan det være vanskelig å kombinere familierollen med en topplederstilling i idretten. Å for eksempel være leder i et særforbund krever sine prioriteringer, hvor det blir «forventet» mer synlighet fra blant annet media, og at man alltid skal «mene noe» om hva som skjer. I en studie som omhandler kvinnelige idrettsledere i Danmark, kom det også frem at kvinner synes det er vanskelig å kombinere jobb med familielivet (Pfister 2010).

Jorid Hovden (2012) skriver i en forskningsartikkel at man må slutte å se på kvinner som de underrepresenterte i idretten. Fokuset burde flyttes, for i dag blir menn sett på som «normalen» og kvinner som det «unormale», som for eksempel: fotball og kvinnefotball. Klarer man å få «kjønn» til å bli det nøytrale og normale, i stedet for menn, vil man oppnå mer likestilling i idretten (Hovden 2012).

## 7.0 Diskusjon

I diskusjonsdelen skal jeg presentere resultat og knytte de opp mot det teoretiske perspektivet.

Har kjønn egentlig noe å si når det kommer til ledelse i idrett? Noen mener ja, men de fleste mener nei. Ledelse blir ofte assosiert med maskulinitet, og kan i mange tilfeller oppleves som forventet i idrettsledelse (Eagly 2007). Idrettsledelse handler om å veilede, støtte, være prestasjonsorientert og vise delaktig ledelse (House 1971). Dette er noe både kvinner og menn mestrer. Gode ledere avhenger ikke av kjønn, men hvordan man opptrer som leder og hvilke egenskaper man legger vekt på (Vangsnes 2018). Siden idrett er en mannsdominert bransje, kan det tyde på at maskuline egenskaper er nødvendig. Hovden (2014) skriver om hvilke egenskaper som kan forbindes med maskulinitet, og trekker fram å ha selvtillit, være målrettet, konkurranse- og prestasjonsorientert, uavhengige, tøffe og modige. Siden idretten har vært mannsdominert så lenge, kan det være at man er vant til den type lederskap. Da blir disse egenskapene vektlagt mer enn typiske feminine egenskaper.

Allikevel er opp mot 75% av alle styreledere i idrettslag, særkretser og regioner, og opp imot 80% av alle generalsekretærer og presidenter i særforbund menn (Fredheim 2018). Kvinner utgjør riktignok 41% av de ansatte i Idrettsforbundet, særkretser- og forbund, men vi er ikke kommet like langt når det kommer til kvinnelige ledere og trener i norsk idrett (Fredheim 2016). Kjønn spiller en stor rolle når det kommer til maktlinjer, innflytelse i samspill, strukturer og prosesser i idrettsorganisasjoner (Burton 2013). Kan det tenkes at kvinnelige idrettsledere blir forventet å være maskuline, sånn som Helena Mikkelsen i «Heimebane»? Mannlige ledere blir ansett som normen, spesielt i idretten, som gjør at kvinnelige ledere mer synlige og mer utsatt for kritiske vurderinger (Aagoth 2000). Men er det virkelig slik at kvinner må bli mer maskuline for å innta lederposisjoner?

I en artikkel fra Norges Idrettshøgskole, kom det frem at kvinner som skal representere sin idrettsorganisasjon, ikke alltid tør å prate i store forsamlinger (Sisjord, Fasting og Sand 2017). Det ble konkludert med at kvinner strever etter bekreftelse. For at de skal tørre å snakke høyt, må de vite at det de skal si er bra nok. På den andre siden, kan menn prate «fritt» bare for å involvere seg, ifølge Sisjord et al (2017). Det er typisk menn å opptre ubeskjedne (Vangsnes 2018), og det er en typisk maskulin egenskap. Her ser man et eksempel på hvor det ene kjønn har egenskaper egnet for ledelse, som det andre kjønn

sliter med. Det å tørre å prate foran mennesker kan være en viktig egenskap når det kommer til ledelse. Det som da kommer frem i artiklene til Sisjord et al (2017) og Vangnes (2018), at kvinner sliter mer med det enn menn, noe som gjør at det kan være en barriere basert på kjønn. En annen mulig forklaring kan være at kvinner føler de må prestere *bedre* enn menn (Hovden 2019), og dermed legger de alt for stort press på seg selv, noe som blir veldig slitsomt over tid.

Menn sitter på mest makt i idretten (Pfister 2010), og ikke alle virker like begeistret for å endre på det. På toppen av idretten i Norge sitter flest middelaldrende menn, og det er de som beskrives som mest negativ til å få inn flere kvinnelige ledere i toppen (Hovden 2014). Kan det tenkes at kvinner føler ubehag, med å konkurrere mot menn med makt? Kvinner har i mange år vært ansatte i idretten, men har tidligere ikke vist stor interesse for å ta på seg ledelsesverv. Nå jobbes det kontinuerlig for få flere opp på toppen (Kessel 2018). Arbeidsplasser hvor menn godtar at kvinner blir med i «gutteklubbene», er de arbeidsplassene hvor kvinner holder ut å være leder. Får de den respekten og tilliten av sine mannlige kollegaer, skaper det samarbeid og samhold. Men, det er for få menn som kjemper for demokrati blant kjønnene, og det er for mange kvinner som velger å slutte i høye stillinger fordi de føler på mye press. De synes det heller er lettere å «gi opp» enn å ta de kampene, mener Hovden (2019). Det virker som at maskuline egenskaper er forventet i idretten, spesielt fra de som allerede sitter på makten. Eller kan det tenkes at kvinner føler de må opptre maskulint for å skulle bli godtatt som idrettsledere? Hovden (2012) skriver at det er vanskelig å oppnå kjønnsbalanse før «kjønn» blir sett på som normalen, og ikke «menn».

Selv om det gjøres tiltak for å få inn flere kvinner, opplever mange familielivet som en barriere når det kommer til ledelse i idrett. «*Kvinner, særlig i den tidlige delen av karrieren, tar et større ansvar for at jobben ikke skal gå utover familien. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at kvinnelige ledere ofre velger å arbeide i offentlig sektor, der det finnes velferdsordninger som gjør det enklere å utøve forsørgerrollen*» (Konradsen 2018). Videre mente Konradsen (2018) at menn opplevde motsatt, at de ser på karriere og arbeidsinnsats som en forutsetning for å forsørge familien. Hvis det er vanskelig å kombinere morsrollen og det å være leder i idrett, da må det jo være noe som kan gjøres for at kvinner skal kunne ha en familie samt lederjobb i idretten. Er det virkelig slik at kvinner ikke skal tørre å ta på seg lederverv i idretten, fordi de har familie å ta seg av? Som Vangnes (2018) og Pfister (2010) skrev, opplever kvinner familieliv som barriere for idrettsledelse. Dette tyder på at

det er kjønnsroller så gamle som at mor står for omsorgen og far er forsørgeren, som hindrer kvinner fra å ta lederverv.

## 8.0 Konklusjon

Kvinner er underrepresentert i norsk idrett fordi flere menn enn kvinner ønsker de høye stillingene. Ut ifra funnene jeg har gjort i dette studiet, virker det som at mennene strever mer etter å være idrettsledere enn hva kvinner gjør. De gangene kvinnene når toppen føler de seg overvåket av sine mannlige kollegaer, og at alt de gjør blir mer testet enn hvis det var en mann som satt i samme posisjon. Pfister (2010) skriver at kvinner bør bli mer involverte, for at kjønnsforskjellene skal tas mer på alvor, dette mener jeg kan være effektivt for å få flere kvinner inn i idrettsledelse.

Hva slags ledelse man foretrekker, kommer helt an på hvilke personer man spør, og hvor de er i livet. I motsetning til andre organisasjoner i næringslivet, ønsker de eldre i idretten en mer maskulin leder. På den andre siden, foretrekker de yngre en leder med flere feminine trekk. Dette tyder på at det er gamle kjønnsroller som sitter igjen, hvor kjønn blir fremstilt forskjellig. Menn blir fremstilt som idretten selv, og kvinner som «kvinner som driver idrett». Dette gjenspeiler ledelse i idretten godt, hvor makten har vært i menn sine hender. Derfor blir kvinnelige idrettsledere sett ned på, fordi menn er hva som blir sett på som «normalen». Menn har alltid blitt assosiert med makt, mens kvinner har blitt sett på som et kjønn. Sport og idrett er ofte basert på en maskulin oppfatning, og når det da kommer en «feminin» leder så opplever ikke kvinnene den respekten de fortjener.

Kjønn oppleves som en barriere når det kommer til ledelse i idrett fordi man er vant med mannlige ledere med høy makt og status. Når det kommer en kvinne som skal ta over den rollen så vil noen egenskaper være forskjellige, men noen kanskje enda bedre. Kvinner oppleves ofte som mer empatiske ledere som ønsker at alle rundt seg skal ha det bra. Det oppleves som at de prioriterer relasjonsbygging, lagbygging og demokrati mer enn «selve jobben» til å begynne med. Tillit og trygghet er viktig på en arbeidsplass, og der er gjerne kvinner flinkere enn menn. Idretten ønsker flere kvinnelige ledere som kan komme med nye ideer og verdier, ifølge Pfister (2010).

Hvis man endrer innstilling og tankemåte, så er ikke det store forskjeller på mannlige og kvinnelige ledere. Som Hovden (2012) skrev, fokuset på «normalen» må endres. Kvinner og menn er to forskjellige kjønn, og vil dermed være forskjellig på godt og vondt, men det ene er ikke bedre enn den andre. Det at flere kvinner enn menn tar høyere utdanning nå til dags, tror jeg vil utgjøre en forskjell i fremtiden hvor vi får flere kvinner inn i ledelsen av



idretten. Men da må kvinner tørre å kjempe for plassen, ikke være redd for å vise hva slags kunnskap de sitter på. Poenget er ikke at det ene kjønn skal være bedre enn det andre, eller like gode for den slags skyld. Det handler om å få inn de som er best kvalifiserte til jobben, uavhengig av kjønn også må man i mindre grad vektlegge hovedsakelig maskuline lederegenskaper.

## 9.0 Referanseliste

- Aagoth, Elise Storvik. 2000. *Mellomledere på karrierens vei - En studie av kvinnelig og mannlige mellomledere i staten*. Institutt for samfunnsforskning.
- Andeassen, Ivar H. 2017. *Stadig flere kvinnelige ledere*. 12. Oktober. Funnet April 2019. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>.
- Bergh, Nicholas, og Halvor Ekeland. 2017. *Hun blir ny generalsekretær i Norges Idrettsforbund*. 29. Juni. Funnet Februar 2019. <https://www.aftenposten.no/100Sport/idrettspolitik/Hun-blir-ny-generalsekretar-i-Norges-Idrettsforbund-238041b.html>.
- Burton, Laura J. 2013. *Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research*. Sport Management Review (Elsevier), 24. Juli. Funnet Mars 2019.
- Døving, Erik, Beate Elstad, og Fred Strønen. 2010. *Prototyper på en god leder*. idunn.no.
- Eagly, Alice H. 2007. *FEMALE LEADERSHIP ADVANTAGE AND DISADVANTAGE: RESOLVING THE CONTRADICTIONS*. Psychology of Women Quarterly.
- Fantoft, Sissel. 2017. «Menn dominerer fremdeles i ledersjiktet, både i Norge og resten av verden. Likevel finnes det flere undersøkelser som slår fast at kvinner er bedre ledere enn menn.» *Lederne - vi bygger gode ledere*. 8. Desember. Funnet Februar 2019. <https://lederne.no/2017/12/08/kvinner-leder-best/>.
- Fasting, Kari. 2007. «kjønnsforskning.no.» *Veien videre - Idrett Seminar Kilden og Norsk Kvinnesaksforening*. 7. Mars. Funnet April 2019. [http://kjønnsforskning.no/sites/kilden.forskningsradet.no/files/fasting\\_kari\\_veien\\_videre\\_3.pdf](http://kjønnsforskning.no/sites/kilden.forskningsradet.no/files/fasting_kari_veien_videre_3.pdf).
- Fredheim, Geir Owe. 2016. *Idrettsforbundet*. 13. Mai. Funnet Mai 14., 2019. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/arkiv/mange-kvinner-i-styrer-og-stell-men-fa-pa-toppen/>.
- . 2017. «Skal motivere kvinner til å ta steget mot et toppverv.» *Norges Idrettsforbund*. 21. August. Funnet Februar 2019. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/arkiv/skal-motivere-kvinner-til-a-ta-steget-mot-et-toppverv/>.
- . 2018. «Tallenes tale: 74 prosent av alle styreledere er menn.» *Norges Idrettsforbund*. 12. Juni. Funnet Februar 2019. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/arkiv/tallenes-tale-74-prosent-av-alle-styreledere-er-menn/>.
- . 2018. «Tallenes tale: 74 prosent av alle styreledere er menn.» *Norges Idrettsforbund*. 12. Juni. Funnet Februar 2019. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/arkiv/tallenes-tale-74-prosent-av-alle-styreledere-er-menn/>.
- Goksøyr, Matti. 2008. *Historien om norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grønn, Henriette. 2016. *Vær en leder, ikke en sjef!*. 6. Mai. Funnet Februar 2019. <https://lederne.no/2016/05/06/vaer-en-leder-ikke-en-sjef/>.
- Hamre, Karin. 2017. *Fordelingen av økonomiske ressurser mellom kvinner og menn og kjønnsforskjeller i helse*. 12. Oktober. Funnet April 2019. [https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/325496?\\_ts=15f0ac51cb8](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/325496?_ts=15f0ac51cb8).

- Hardoy, Ines, Pål Schøne, og Kjersti Misje Østbakken. 2017. *Kjønnsforskjeller i ledelse: Kohort eller -livsløp?* 1. Februar. Funnet Mars 2019. [https://www.idunn.no/spa/2017/01-02/kjoennsforskjeller\\_i\\_ledelse\\_kohort\\_eller\\_-livsloep](https://www.idunn.no/spa/2017/01-02/kjoennsforskjeller_i_ledelse_kohort_eller_-livsloep).
- Håvelsrud, Ingvild, og Ingunn Hagen. 2014. *Hvordan fremme livsmestring hos kvinner som har vært utsatt for incest?* Høgskolen i Gjøvik.
- House, Robert J. 1971. *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly.
- House, Robert J., og Ram N. Aditya. 1997. *The Social Scientific Study of Leadership*. Journal of Management.
- Hovden, Jorid. 2012. *Discourses and strategies for the inclusion of women in sport – the case of Norway*. Sport in Society.
- Hovden, Jorid. 2010. *Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations*. International Journal of Sport Policy.
- . 2014. *Kjønn og leiarskap i norsk idrett*. Oslo: Akilles.
- Hovden, Jorid. 2019. *Ubehaget kvinner kjenner i møte med «gutteklubbane»*. Universitetsavisa, NTNU.
- Idrettsforbundet. u.d. *Historikk*. Funnet April 2019. <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/historikk/>.
- Ikdahl, Ingunn. 2018. *Store Norske Leksikon*. 14. Mars. Funnet April 2019. <https://snl.no/kj%C3%B8nnskvotering>.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- . 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- Johnsen, Kristin. 2015. *Jakten på kjønnsesifikke bidrag til lederskap*. Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging - Norges Arktiske Universitet.
- Jones, Graham. 2002. *Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business*. Journal of Applied Sport Psychology.
- Kessel, Ellen. 2018. *Idrettsforbundet*. 9. April. Funnet Mai 14., 2019. <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/arkiv/satser-pa-kvinnelige-toppledere-i-idretten/>.
- Konradsen, Jørgen. 2018. *Kvinner nedprioriterer lederstillinger for familie ... men kan hente inn menns forsprang på sikt*. 29. Mai. Funnet April 2019. <https://www.arbeidsnytt.no/ledelse-likestilling-kvinner/kvinner-nedprioriterer-lederstillinger-for-familie/102940>.
- Kristensen, Mats. 2018. *Ledere kan lære av idretten*. 14. November. Funnet Mai 14., 2019. <https://www.ledernytt.no/ledere-kan-laere-av-idretten.6163283-112537.html>.
- Laache, Ane Nørstebø. 2018. *Organisasjonskultur i en krisetid*. Norges Idrettshøgskole.
- Landaas, Janne. 2015. *Frivillighetens betydning*. 4. November. Funnet Mai 14., 2019. <https://www.idrettsforbundet.no/idrettskretser/hordaland-idrettskrets/idrettsrad/frivillighet/>.
- Lippe, Gerd von der. 2003. *KONSTRUKSJON AV KJØNN OG SEKSUALITET I EN DRAMATURGISK IDRETTS KONTEKST[1]*. Universitetsforlaget.
- Norges Idrettsforbund. u.d. *NIFs lov*. Funnet Mai 7., 2019. [https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/niflov/#\\_NIFLOV018](https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/niflov/#_NIFLOV018).

- Pedersen, Hege Kristin Fosser. 2004. *Statistisk Sentralbyrå*. 15. Juni. Funnet April 2019. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/%C3%A9n-av-fire-i-idrettslag>.
- Pettersen, Maria Stene. 2003. "Kvinner til topps" - en undersøkelse av relasjoner mellom kjønn, makt og mulighetsbetingelser i norsk næringsliv. Universitetet i Bergen.
- Pfister, Gertrud. 2010. «Are the women or the organisations to blame? Gender hierarchies in Danish sports organisations.» *International Journal of Sport Policy*. 27. April. Funnet Mai 6., 2019. *International Journal of Sport Policy*.
- Pfister, Gertrud. 2010. *Women in sport - gender relations and future perspectives*. Sport in Society .
- Sisjord, Mari Kristin, Kari Fasting, og Trond Svela Sand. 2017. *The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport*. *International Journal of Sport Policy and Politics* .
- Skogstad, Anders, og Ståle Einarsen. 2002. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vangsnes, Nora Sperre. 2018. «Kvinner på toppen: En kvalitativ studie av kvinnelige særforbundspresidenter.» *Masteroppgave i idrettsvitenskap*. Brage Bibsys: Norges Idrettshøgskole.

# Vedlegg 1: fullstendig matrise

Forskningsartiklene/studiene i vedlegget er de som er brukt for å svare på problemstillingen.

## Forskningsartikkel/studie nr.1)

<b>Forfattere</b>	Nora Sperre Vangsnes
<b>År</b>	2018
<b>Land</b>	Norge
<b>Tidsskrift</b>	Masteroppgave i idrettsvitenskap
<b>Søkemotor/Database</b>	Google Scholar
<b>Tittel</b>	Kvinner på toppen
<b>Hensikt</b>	Oppgaven handler om kvinnelige ledere på sentralt høyt nivå i norsk idrett. Hensikten er å se hva gjør at de lykkes som ledere, og hvilke ledere som blir foretrukket i idretten.
<b>Metode</b>	Kvalitativt forskningsintervju
<b>Deltakere</b>	6 kvinnelige idrettsledere, som enten har eller har hatt verv som særforbundsprezident
<b>Hovedfunn</b>	<p>Dette er en masteroppgave som belyser samme tema som jeg skriver om, hvor forfatter har utført intervju, hvor funnene er veldig interessante for min oppgave. Blant annet dette med ledertyper; hva slags leder man foretrekker. Makt og maskulinitet er også noe denne artikkelen tar for seg, som gjør at jeg kan trekke felles funnene mine opp mot hverandre.</p> <p>Grunnen til at jeg valgte dette studiet er fordi den bygger på samme tema som meg, og</p>

	hadde veldig interessante og gode poeng som jeg kunne bygge videre på.
<b>Teori/Teoretikere</b>	Pierre Bourdieu
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 6/6 inkluderingskriterier.

**Forskningsartikkel/studie nr.2)**

<b>Forfattere</b>	Gerd von der Lippe
<b>År</b>	2003
<b>Land</b>	Norge
<b>Tidsskrift</b>	Forskningsartikkel
<b>Søkemotor/Database</b>	SPORTdiscus
<b>Tittel</b>	Konstruksjon av kjønn og seksualitet i en dramaturgisk idrettskontekst.
<b>Hensikt</b>	Hensikten med artikkelen er å diskutere hvilke måter kjønnsstereotyper presenteres og oppfattes.
<b>Metode</b>	Kvalitativ metode
<b>Hovedfunn</b>	Hun skriver blant annet om at mannsidrett symboliserer idretten, mens kvinneidrett symboliserer kvinner som driver idrett. Hvor jeg da kan trekke eksempler fra media, hvor media retter annerledes fokus på kvinner og menn i idretten.
<b>Teori/Teoretikere</b>	Pierre Bourdieu
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 6/6 inkluderingskriterier.

**Forskningsartikkel/studie nr.3)**

<b>Forfattere</b>	Ane Nørstebø Laache
<b>År</b>	2018
<b>Land</b>	Norge
<b>Tidsskrift</b>	Masteroppgave i idrettsvitenskap
<b>Søkemotor/Database</b>	SPORTdiscus
<b>Tittel</b>	Organisasjonskultur i en krisetid
<b>Hensikt</b>	Oppgaven sin hensikt er å belyse hvordan utenforstående aktører påvirker kulturen i Norges Idrettsforbund.
<b>Metode</b>	Kvalitativ casestudie
<b>Deltakere</b>	10 semi-strukturerte intervjuer
<b>Hovedfunn</b>	Hvordan kulturen i en idrettsorganisasjon oppleves. Det som var nyttig i forhold til min oppgave var å se på hvordan ledelse påvirker de ansatte – hva slags idrettsleder de foretrekker.
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 5/6 inkluderingskriterier.

**Forskningsartikkel/studie nr.4)**

<b>Forfattere</b>	Gertrud Pfister
<b>År</b>	2010
<b>Land</b>	Danmark
<b>Tidsskrift</b>	Kapittel fra bok «Sport in Society»
<b>Søkemotor/Database</b>	SPORTdiscus
<b>Tittel</b>	Women in sport – gender relations and future perspectives
<b>Hensikt</b>	Forskningsartikkelen sin hensikt er å se på kjønnsforskjellene i idretten.
<b>Metode</b>	Kvalitativ metode
<b>Hovedfunn</b>	Hun skriver blant annet at jo høyere oppe i systemet posisjonene er, jo færre kvinner okkuperer dem, og at makten i idretten ligger fremdeles i menn sine hender. Grunnen til at jeg valgte denne artikkelen er fordi den gir meg argument som stemmer overens med min problemstilling.
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 6/6 inkluderingskriterier.



**Forskningsartikkel/studie nr.5)**

<b>Forfattere</b>	Mari Kristin Sisjord, Kari Fasting, Trond Svela Sand
<b>År</b>	2017
<b>Land</b>	Norge
<b>Tidsskrift</b>	Forskningsartikkel, Norges Idrettshøgskole
<b>Søkemotor/Database</b>	SPORTdiscus
<b>Tittel</b>	The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport
<b>Hensikt</b>	Hensikten med artikkelen var å utforske om effekten av kjønnskvoltering hadde innvirkning på kjønnsforskjellene i Norges Idrettsforbund (alle forbund).
<b>Metode</b>	Kvantitativ metode
<b>Deltakere</b>	Totalt 93 personer: 30 kvinner 63 menn
<b>Hovedfunn</b>	<p>Dette var en artikkel som tok for seg intervju om samme tema som min oppgave. De funnene jeg tok for meg handlet om kvinnelige idrettsledere, hvorfor det er færre kvinner enn menn i idrettsledelse på flere nivå.</p> <p>Noe de også tok opp var blant annet det å få flere kvinner inn i ledelsesverv – at det blir jobbet med per dags dato.</p>
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 6/6 inkluderingskriterier.

**Forskningsartikkel/studie nr.6)**

<b>Forfattere</b>	Jorid Hovden
<b>År</b>	2012
<b>Land</b>	Norge
<b>Tidsskrift</b>	Forskningsartikkel NTNU Trondheim
<b>Søkemotor/Database</b>	SPORTdiscus -> fikk tilgang via Google Scholar
<b>Tittel</b>	Discourses and strategies for the inclusion of women in sport – the case of Norway
<b>Hensikt</b>	Skandinaviske land sees på som «mestre» i likestilling i for eksempel politikk. Men når det kommer til andre organisasjoner som idrett, er det mannsdominant. Hensikten bak forskningsartikkelen er å fokusere på likestillingspolitikk i norske idrettsorganisasjoner de siste tiårene, for å indikere på hvordan kampen for likeverd inkludering av kvinner har vært og fremdeles er.
<b>Metode</b>	Kvalitativ metode
<b>Hovedfunn</b>	Det at vi må flytte fokuset på kjønn; menn har alltid blitt sett på som «normalen» og det «nøytrale». Hvis kvinner og menn kan bli likestilt som normale, har vi kommet langt i forhold til likestilling av kjønnene i idrett.
<b>Teori/Teoretikere</b>	Haavind
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 6/6 inkluderingskriterier.

**Forskningsartikkel/studie nr.7)**

<b>Forfattere</b>	Jorid Hovden
<b>År</b>	2010
<b>Land</b>	Norge
<b>Tidsskrift</b>	Forskningsartikkel NTNU Trondheim
<b>Søkemotor/Database</b>	SPORTdiscus
<b>Tittel</b>	Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations
<b>Hensikt</b>	Hensikten bak artikkelen er å belyse det dominante lederskapet i norsk idrett.
<b>Metode</b>	Kvalitative intervjuer
<b>Deltakere</b>	Styremedlemmer i norske sportsorganisasjoner
<b>Hovedfunn</b>	Dette med at middelaldrene menn sitter på makten, feminitet vs maskulinitet
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 6/6 inkluderingskriterier.

**Forskningsartikkel/studie nr.8)**

<b>Forfattere</b>	Gertrud Pfister
<b>År</b>	2010
<b>Land</b>	Danmark
<b>Tidsskrift</b>	Kapittel fra bok «Sport in Society»
<b>Søkemotor/Database</b>	SPORTdiscus
<b>Tittel</b>	Are the women or the organisations to blame? Gender hierarchies in Danish sports organisations
<b>Hensikt</b>	Forskningsartikkelen sin hensikt er å se på hvor forskjellene ved kjønnene ligger i idretten.
<b>Metode</b>	Kvantitativ metode
<b>Deltakere</b>	Danske idrettsledere og personer som av ulike årsaker sluttet i deres posisjon i idretten
<b>Hovedfunn</b>	Hun trakk frem blant annet dette med kvinner og familieliv, at det ofte kan være vanskelig å kombinere.
<b>Vurdering av kvalitet</b>	Inneholder 6/6 inkluderingskriterier.



