

# **Kvinder på toppen**

## **- om kvinder, idræt og ledelse**

**Sammenfatning af delrapport 1, 2 og 3**

**Gertrud Pfister i samarbejde med  
Laila Ottesen og Ulla Habermann**

# **“Kvinder på toppen”**

## **– om kvinder, idræt og ledelse**

Sammenfatning af delrapport 1, 2 og 3

Gertrud Pfister  
i samarbejde med  
Laila Ottesen og Ulla Habermann

Institut for Idræt  
Københavns Universitet

**“Kvinder på toppen” – om kvinder, idræt og ledelse**  
**Sammenfatning af delrapport 1, 2 og 3**

© Gertrud Pfister, Institut for Idræt, Københavns Universitet 2005

Design & layout: Allis Skovbjerg Jepsen

Institut for Idræt  
Københavns Universitet  
Nørre Allé 51  
2200 København N

Telefon: 3532 0829  
Telefax: 3532 0870

E-mail: [IFI@ifi.ku.dk](mailto:IFI@ifi.ku.dk)  
Hjemmeside: [www.ifi.ku.dk](http://www.ifi.ku.dk)

Projektet er støttet af :  
Kulturministeriets Udvalg for Idrætsforskning og  
Kulturministeriets Mainstreaming Projekt.

# Indhold

Kvinder på toppen – om kvinder, idræt og ledelse .....	5
Kortlægning af kvinder i idrættens ledelse (jf. Delrapport 1) .....	5
Danmark i en international sammenligning (jf. Delrapport 2) .....	8
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (jf. Delrapport 3) .....	9
Hvem er de – de frivillige idrætsledere og hvad tænker de? .....	9
Holdninger til ligestilling .....	10
Årsager til underrepræsentationen af kvinder i lederstillinger? .....	11
Gendermainstreaming – Perspektiver og strategier .....	12



# Kvinder på toppen – om kvinder, idræt og ledelse

## Sammenfatning af delrapport 1, 2 og 3

Projektet, *Kvinder på toppen*, handler om kvinder og frivilligt lederskab inden for idrætten. Projektet skal dokumentere og analysere årsagerne til kvindernes underrepræsentation blandt idrættens frivillige ledere. Målet er at medvirke til at vilkårene for både kvinder og mænd i idrættens ledelse forbedres, at antallet af kvindelige ledere i idrætten øges, og at kvindernes erfaringer og ressourcer udnyttes bedre.

Projektets resultater skal være basis for udviklingen af konkrete perspektiver og strategier.

De involverede idrætsorganisationer i undersøgelsen er Danmarks Idræts-Forbund (DIF), Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger (DGI), Dansk Firmaidrætsforbund (DFIF) samt Team Danmark (TD).

Den *samlede* undersøgelse består af følgende dele:

- Kortlægning af den aktuelle situation
- En komparativ analyse af internationale tendenser
- Spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige kvindelige og ca. halvdelen af de mandlige ledere i de danske idrætsorganisationer

## Kortlægning af kvinder i idrættens ledelse (jf. Delrapport 1)

Fremgangsmåden har været følgende:

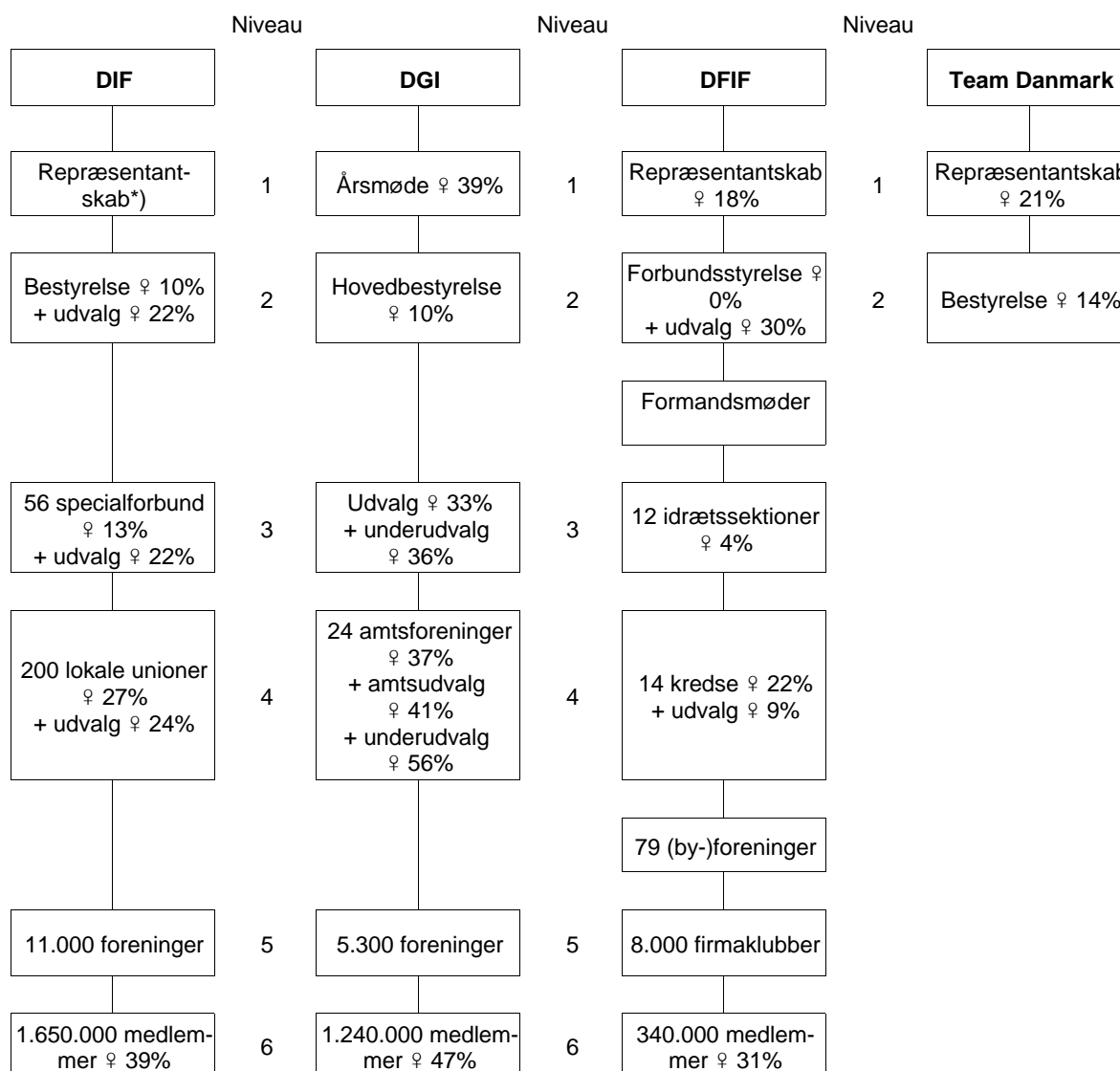
Indsamlingen af oplysninger om kønsfordelingen i bestyrelser og udvalg er primært foregået via idrætsorganisationernes hjemmesider. Materialet omfatter samtlige bestyrelser og udvalg fra organisationernes hovedbestyrelser til udvalg på det regionale niveau (lokalunioner, amtsforeninger og kredse). Kortlægningen omfatter *ikke* de lokale foreninger. Materialet er indsamlet i begyndelse af 2003.

Udgangspunkt og målestok for sammenligningen af kønsfordeling inden for lederpositionerne er idrætsdeltagelsen blandt mænd og kvinder i den danske befolkning: 59% mænd og 58% kvinder er idrætsudøvere, og 32% kvinder og 36% mænd er medlemmer af en idrætsforening.

Der er stor forskel på medlemmernes kønsfordeling i de forskellige idrætsorganisationer: I DIF er 39% af medlemmerne kvinder, i DGI er næsten halvdelen (47%) af medlemmerne kvinder, og i DFIF udgør kvindernes andel blandt medlemmerne knapt en tredjedel (31%).

Kønsfordelingen i de fire idrætsorganisationers forskellige niveauer af ledelse og administration er vist i det følgende diagram:

**Diagram 2: Andel kvindelige ledere på forskellige niveauer i organisationerne**



\*) Tallet foreligger ikke på nuværende tidspunkt.

Vi har registreret i alt 7.048 frivillige ledere fordelt på niveau 1-4 i de fire idrætsorganisationer, og 2.173 (31%) af disse er kvinder. Totalt set udgør kvinderne 41% af samtlige medlemmer i de fire organisationer, mens andelen af kvindelige ledere altså kun udgør 31%. Også på dette punkt er der stor forskel på de enkelte idrætsorganisationer: I DGI udgør andelen af kvindelige ledere 42%, hvorimod andelen i DIF er 22%, TD 19% og DFIF 15%. Disse tal kan sammenholdes med andelen af kvindelige medlemmer, og som det fremgår af Tabel 1 ligger differencen mellem kvindernes andel af lederposter og medlemstal på mellem 5 og 17 procent.

**Tabel 1. Andel af kvindelige ledere og kvindelige medlemmer**

	Kvindelige ledere	Kvindelige medlemmer	Difference
DIF	22%	39%	-17
DGI	42%	47%	-5
DFIF	17%	31%	-14

Totalt set er kun en fjerdedel af formandsposterne besat af kvinder – dog igen med stor forskel på de enkelte idrætsorganisationer, og sammenligner vi andelen af kvindelige formænd og kvindelige medlemmer bliver differencen altså endnu større (jf Tabel 2).

**Tabel 2. Andel af kvindelige bestyrelses-/udvalgsformænd og kvindelige medlemmer**

	Kvindelige formænd	Kvindelige medlemmer	Difference
DIF	12%	39%	-27
DGI	36%	47%	-11
DFIF	6%	31%	-25

Vi har netop gennemført en ny analyse af kønsfordelingen i DGI's hovedbestyrelse, amtsforenings-bestyrelser og landsudvalg samt DIF's hovedbestyrelse og specialforbundsbestyrelser i marts 2005:

Vi har netop gennemført en analyse af kønsfordelingen i DGI's centrale ledelse, amtsforeninger og landsudvalg samt i DIF's bestyrelser i den centrale ledelse, udvalg og specialforbund i marts 2005:

Vi har netop gennemført en analyse af kønsfordelingen i DGI's centrale ledelse, amtsforeninger og aktivitetsudvalg samt i DIF's bestyrelser i den centrale ledelse, udvalg og specialforbund i marts 2005:

Kønsfordelingen i DIF's og DGI's ledelser – marts 2005 (ifølge deres hjemmesider)

### **DIF**

Formand og næstformand er mænd

Hovedbestyrelse:	1 kvinde 10 mænd	kvinder i %: 10
Udvalgsformænd:	1 kvinde 8 mænd	kvinder i %: 11
Udvalgsmedlemmer i alt:	13 kvinder 55 mænd	kvinder i %: 19
DIF's daglige ledelse:	5 mænd	

### **Specialforbundene**

Formænd:	1 kvinde 54 mænd	kvinder i %: 2
Næstformænd:	5 kvinder 35 mænd	kvinder i %: 9



Bestyrelsesmedlemmer i alt  
(kun 32 af forbundene)                      29 kvinder 179 mænd                      kvinder i %: 14

### **DGI**

Formand er en mand

Bestyrelse:    3 kvinder 6 mænd                                      kvinder i %: 33

Landsudvalg (17 Aktivitetsudvalg)

Formænd    5 kvinder 12 mænd                                      kvinder i %: 30

Udvalgsmedlemmer i alt                      28 kvinder 66 mænd                                      kvinder i %: 30

Amtsforeninger (mangler tal fra 2)

Formænd:    7 kvinder 16 mænd                                      kvinder i %: 30

Næstformænd:                                      12 kvinder 12 mænd                                      kvinder i %: 50

Bestyrelsesmedlemmer i alt:                      66 kvinder 108 mænd                                      kvinder i %: 38

De nye tal for kønsfordelingen i disse to idrætsorganisationers lederstillinger indikerer en positiv udvikling – især i DGI's hovedbestyrelse. Der er dog stadig en betragtelig underrepræsentation af kvinder – i særdeleshed i bestyrelserne i DIF's specialforbund.

Ifølge den nye undersøgelse om foreningsidrættens vilkår er 35% af bestyrelsesmedlemmerne kvinder og 65% mænd. I alt er 36% af foreningslederne nu kvinder, hvor de kun udgjorde 30% i 1985. (<http://www.dif.dk/index/idraettenshus.htm>)

De nye tal for kønsfordelingen i disse to idrætsorganisationers lederstillinger indikerer en positiv udvikling – især i DGI's hovedbestyrelse. Der er dog stadig en betragtelig underrepræsentation af kvinder – i særdeleshed i bestyrelserne i DIF's specialforbund.

Ifølge den nye undersøgelse om foreningsidrættens vilkår er 35% af bestyrelsesmedlemmerne kvinder og 65% mænd. I alt er 36% af foreningslederne nu kvinder, hvor de kun udgjorde 30% i 1985. (<http://www.dif.dk/index/idraettenshus.htm>)

## Danmark i en international sammenligning (jf. Delrapport 2)

En sammenligning af procentdelen af kvindelige ledere i skandinaviske idrætsorganisationer og i andre udvalgte lande viser, at Danmark har en placering i midterfeltet. Her spiller DGI's relativt høje andel af kvindelige lederkræfter en vigtig rolle. Derimod er specialforbundene i stor udstrækning domineret af mænd, som det også er tilfældet i Tyskland. Norge er det land, der har den mest afbalancerede kønsfordeling, hvor den i 1987 indførte kvotering af kvinder har åbnet vejen til topledelsesposterne. De absolutte toppositioner er dog også i Norge stadig i stor udstrækning forbeholdt mænd.

## Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (jf. Delrapport 3)

Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget blandt samtlige kvindelige ledere og ca. halvdelen af de mandlige ledere, men omfatter *ikke* ledere i de lokale foreninger.

Hvem er de – de frivillige idrætsledere og hvad tænker de?

De mandlige og kvindelige ledere i de danske idrætsorganisationer har mange fælles-træk, bl.a. hvad angår uddannelsesgrad, socioøkonomisk baggrund, indkomst samt deres engagement i idrætten gennem det meste af deres liv. Når vi sammenligner de kvindelige idrætsledere med kvinder i den almene danske befolkning, udgør de en speciel gruppe. Typisk for de kvindelige idrætsledere er deres (høje) engagement i idræt og sport, deres høje uddannelsesniveau samt deres overrepræsentation som ledere i erhvervslivet.

Frivillighed og idrætsengagement er en social arv. For det første er idrætsledernes forældre i meget stor udstrækning selv medlemmer af en idrætsforening – eller har været. Denne tendens er markant stærkere blandt kvinder end blandt mænd. Kvinderne i vores undersøgelse kommer fra yderst idrætsaktive familier, og de har ofte haft deres mødre som rollemodeller for deres idrætsdeltagelse og for deres arbejde som frivillige ledere. En relativt høj andel af kvinderne (40%) har – i forhold til mændene (30%) – børn, som ligeledes er involveret i frivilligt arbejde. På den måde er hele miljøet omkring de kvindelige frivillige ledere meget idrætsorienteret, hvilket ser ud til at støtte deres karrierer.

På baggrund af resultaterne fra det tyske projekt "Frauen an die Spitze" antog vi, at også kvinderne i Danmark er mere tilbøjelige end mænd til at engagere sig i frivilligt arbejde, når de ikke har børn. Men denne hypotese holder ikke for de danske idrætsledere.

Et typisk træk ved de danske idrætsledere af begge køn er den langvarige og kontinuerlige karriere, hvor de fleste har været involveret i mere end ti år. Dette er tilfældet for tre fjerdedele (75%) af de mandlige og to tredjedele (66%) af de kvindelige respondenter. Kønsforskellen kan forklares med, at kvinderne i vores undersøgelse i gennemsnit er yngre end mændene, hvor ca. halvdelen af kvinderne – men kun 37% af mændene – er yngre end 45 år.

Lederkarrieren for mænd og kvinder begynder på foreningsniveau og følger sammenlignelige mønstre, hvor den eneste signifikante forskel ligger i, at 6% af kvinderne – men 12% af mændene – er begyndt deres karriere som formand i et udvalg.

Specifik træning/skoling er ikke en forhåndsbetingung for at blive frivillig leder i en dansk idrætsorganisation, men mange af lederne har dog sådanne kompetencer: 66% af lederne i vores undersøgelse har således deltaget i en eller flere lederkurser med forskellige emner og indhold – spændende fra generel introduktion i ledelse til regnskabsføring.

Lederposter i de danske idrætsorganisationer er meget tidskrævende: Kun 15% af lederne i undersøgelsen bruger mindre end 5 timer om ugen, hvorimod 62% bruger mere end 10 timer om ugen. For 25% af lederne er det mere end et halvtidsjob, og 12% bruger endda mere end 30 timer ugentligt. Mænd bruger lidt mere tid end kvinder, og kvinderne har en tendens til at tage tiden til det frivillige arbejde fra den tid, der normalt bruges på husligt arbejde. Mænd tager derimod ofte tiden til det frivillige arbejde fra tiden med familien eller fra arbejdstiden.

Generelt udtrykker respondenterne en høj grad af tilfredshed med deres lederpost og med de mellemmenneskelige relationer i deres arbejde som frivillige ledere. Dette bliver sat i relief, når man ser på antallet af ledere, der har krydset af ud for 'utilfreds' eller 'meget utilfreds' i spørgeskemaet. Andelen af respondenter, der er utilfredse med noget i deres organisation svinger mellem 1% og 7%. Områder med en relativ høj grad af tilfredshed er: værdsættelsen af deres indsats (7%), løn og budget (6%), indflydelse i organisationen (6%) og støtte fra bestyrelsen (5%).

Både mandlige og kvindelige ledere i de danske idrætsorganisationer udtrykker en høj tilslutning til et idrætssystem baseret på frivillighed: 75% af respondenterne deler således (helt eller delvist) den holdning, at idrætsorganisationerne ville miste deres værdi, hvis det frivillige arbejde forsvandt, men der er samtidig en anseelig grad af enighed (hel eller delvis tilslutning på 69%) om, at det i fremtiden vil blive svært at finde tilstrækkelig mange folk, der er villige til at påtage sig arbejdet med at være frivillige, ulønnede ledere. Og selv om en stor del af respondenterne oplever en stor påskønnelse af deres indsats i organisationen (44% er delvist og 32% helt enige i dette udsagn), føler flertallet, at deres indsats ikke i tilstrækkelig grad bliver påskønnet i samfundet (43% er delvist og 21% helt enige heri), og at det derfor ikke reelt giver status og anerkendelse.

Til spørgsmålene omkring det danske idrætssystem deler både mænd og kvinder de samme positive holdninger og evalueringer. Kønsforskellene er få og små. Hvad angår fremtiden for det frivillige arbejde, er kvinderne (73%) dog en smule mere skeptiske end mændene (65%). I overensstemmelse hermed er flere kvinder (38%) end mænd (26%) enige i udsagnet om, at frivilligt arbejde i højere grad bør være lønnet.

### Holdninger til ligestilling

Med hensyn til spørgsmålet om ligestilling er lederne i de danske idrætsorganisationer delt i to grupper: omtrent halvdelen anser ligestilling som en mere eller mindre vigtig problemstilling, mens den anden halvdel ikke er interesseret i emnet. Disse modsatrettede holdninger går igen i adskillige spørgsmål vedrørende køn.

Mod forventning udtrykker 6% flere mænd end kvinder parathed til ligestilling i idrætsorganisationerne. Ligeledes udtrykker 7% flere mænd end kvinder, at kvinder bør være bedre repræsenteret i idrætsorganisationernes udvalg, og 61% af mændene (men kun 54% af kvinderne) mener, at der generelt burde være flere kvinder i ledende stillinger. 34% af de kvindelige og 24% af de mandlige ledere er helt enige i, at kvinder

gør en forskel i en idrætsorganisation, men denne sidste kønsmæssige forskel forsvinder dog, når man kombinerer svarmulighederne helt og delvist enige.

#### Der bør være flere kvindelige ledere i idrætten

Mening om flere kvindelige ledere	Kvinde		Mand		Total	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Helt uenig	19	2,4%	17	2,2%	36	2,3%
Uenig	24	3,0%	19	2,5%	43	2,7%
Hverken/eller	326	40,4%	249	32,8%	575	36,7%
Delvis enig	229	28,4%	232	30,6%	461	29,4%
Helt enig	209	25,9%	242	31,9%	451	28,8%
Total	807	100,0%	759	100,0%	1566	100,0%

Høj signifikans

Kvinder og mænd er ligeledes i stor udstrækning enige om vejene til forandring: Begge køn mener, at kvinder selv skal gøre en større indsats, og alle andre strategier for øget ligestilling finder ikke mange tilhængere blandt hverken mænd eller kvinder.

#### Årsager til underrepræsentationen af kvinder i lederstillinger?

På spørgsmålet om, hvilke forhindringer og barrierer, der kan forklare kønsfordelingen i lederstillinger, pointerer både kvinder og mænd, at kvinder generelt vælger at prioritere familien frem for karrieren (i en idrætsorganisation). Der er dog få områder, hvor de to køn har divergerende meninger: 9% flere kvinder (33%) end mænd (24%) mener, at kvinder ikke har nok tiltro til sig selv til at blive ledere, og 10% flere kvinder (40%) end mænd (30%) pointerer, at kvinder er tilfredse med at arbejde på foreningsniveau. Denne forklaring giver således kvinderne skylden, og skjuler samtidig den rolle, som idrætsorganisationernes struktur og kultur spiller.

Vores hypotese om, at kvinders og mænds kompetencer er forskellige, og at idrætsorganisationerne foretrækker mænds holdninger og aktiviteter, er ikke blevet bekræftet. Når det kommer til en evaluering af egne kompetencer og aktiviteter, har kvinderne beskrevet sig selv som lige så selvsikre, aktive og kompetente som mændene.

Ifølge kvindernes egne udsagn oplever de lige så stor anerkendelse i deres organisationer, som mændene gør. De er desuden lige så tilfredse med deres frihed til selv at tilrettelægge deres opgaver, deres mulighed for opfyldelse af egne ambitioner, deres indflydelse på organisationen/forbundet og deres forhold til andre ledere. Heller ikke svarene på spørgsmål om, hvorvidt respondenterne har oplevet barrierer eller problemer i løbet af deres lederkarriere, giver støtte til vores antagelser om

diskriminering. Et stort flertal på cirka 95% af alle respondenterne har aldrig oplevet modstand, afvisning eller mangel på støtte i deres organisation.

Mangel på tid er den eneste strukturelle barriere med relevans, og dette gælder for 20% respondenterne. Problemet er især tidsforbrug og i lidt ringere grad placeringen af møder (weekend/aften). Tidsfaktoren påvirker både mænd og kvinder. 24% af mændene og 15% af kvinderne i undersøgelsen svarer, at deres arbejde som frivillige ledere optager for meget tid, og her må vi tage med i betragtning, at mænd i gennemsnit bruger mere tid på deres lederstillinger end kvinder.

På et andet spørgsmål angiver 44% af respondenterne, at de er helt eller delvist enige i, at det frivillige arbejde tager for meget tid: 23% anfører, at de ikke har tid nok til egne idrætsaktiviteter, 19% anfører, at de ikke har tid nok til familien, 17% har den holdning, at møder om aftenen og i weekenden er et problem for dem, og 12% nævner antallet og længden af møder som et problem.

Ved overvejelser omkring årsager til den relativt ringe antal kvinder i lederpositioner, skal man huske at tage i betragtning, at disse kvinder allerede er integreret i ledelsen og en del af idrætssystemet, og at de dermed kan antages at have tilpasset sig systemets struktur og kultur, herunder forvaltning af tid, planlægning af tid og ideologi af tid. Det er lykkedes dem at nå til tops, de har haft positive oplevelser i systemet, og de har haft nytte af deres frivillige arbejde. Det kan derfor måske være svært for dem at se de barrierer og konflikter, som kunne afholde andre kvinder i at følge deres eksempel. De store krav til bl.a. tidsforbrug kan være en af årsagerne til, at andre kvinder ikke føler sig motiveret til at engagere sig i en lederstilling på et højere niveau. Det må desuden tages med i betragtning, at mange kvinder i Danmark er udearbejdende, og at familien generelt spiller en vigtig rolle i kvinders liv.

## Gendermainstreaming – Perspektiver og strategier

På baggrund af disse resultater kan vi foreslå tre initiativer, som ikke alene vil øge andelen af kvindelige ledere men desuden kunne støtte en integration af andre grupper i ledelsesarbejdet (fx indvandrere) samt motivere og opmuntre unge til at starte på en karriere som frivillige ledere. Dette vil især være vigtigt, fordi en stor gruppe af vores respondenter (69%) er enten helt eller delvis enige i, at det i fremtiden vil blive svært at finde tilstrækkelig mange folk, der er villige til at påtage sig arbejdet med at være frivillige, ulønnede ledere.

Vore forslag er møntet på tre forskellige „målgrupper“: det danske samfund, idrætsorganisationerne og potentielle frivillige ledere. De har et samfundsmæssigt, et strukturelt/kulturelt og et individuelt perspektiv, og de supplerer gensidigt hinanden.

## **1. Frivillige ledere – værdsættelse og synlighed**

### *Baggrund:*

En anselig del af lederne i vores undersøgelse har givet udtryk for, at deres indsats ikke i tilstrækkelig grad bliver påskønnet i det danske samfund (43% er delvist og 21% helt enige), og at den derfor generelt ikke giver status og anerkendelse.

### *Indsatsområder:*

Gør frivillige ledere mere synlige!! Gør både kvindelige og unge ledere samt ledere med indvandrerbaggrund synlige! Vis respekt, værdsættelse og taknemmelighed over for frivillige i idræt og sport!

### *Strategier:*

Hvervning af frivillige, udtryk for værdsættelse og kvindelige ledere som rollemodeller kunne for eksempel være koblet sammen i form af en kampagne (fx ved hjælp af plakater, afholdelse af en dag for tillidshverv, en kongres osv.)

Et andet initiativ kunne være en oprettelse af en pris eller pokal for frivillig indsats.

## **2. Lav om på organisationskulturen – lav om på ideologien for tid og tidsforbrug**

### *Baggrund:*

I mange sammenhænge har vore respondenter peget på det problem, at en frivillig lederpost lægger beslag på for megen tid.

### *Indsatsområder:*

- ▶ find ud af, hvor, hvordan og til hvad en frivillig leders tid bliver brugt
- ▶ udarbejd nogle prioriteter
- ▶ udarbejd „intelligente“ løsninger for tidsbesparelser og integration af ”liv/arbejde/frivillighed”
- ▶ nedbryd myten om „at mere tid er lig med mere effekt“

### *Strategier:*

I samarbejde med idrætsorganisationerne kunne der udvikles projekter og/eller retningslinjer for undersøgelser af tidsforbrug og effektiv udnyttelse af tid.

### **3. Motiver og støt potentielle kvindelige (og mandlige) ledere**

#### *Baggrund:*

33% af kvinderne i vores undersøgelse udtrykte, at kvinder mangler tiltro, og et andet problem kunne være manglende information om opgaver og forventninger i lederstillinger.

#### *Indsatsområder:*

Find, motiver og uddan potentielle ledere – især kvinder, men også indvandrere og unge mennesker.

#### *Strategier:*

Oprettelse af mentor-projekter er en udmærket strategi for hvervning og støtte af potentielle ledere. Som støtte for klubber og forbund kunne der organiseres retningslinjer eller seminarer omkring mentor-oplæring.