



# **Examensarbete**

**15 Högskolepoäng**

## **Vägen mot en jämställd svensk golf**

**- En dröm eller verklighet?**

***The road to equal Swedish golf***

***- A dream or reality?***

Idrottsvetenskapligt program 180 hp

Sport Management

2024-05-20

Författare:

Andersson Alvin

Pedersson Fabian

# Förord

Vi vill tacka Thomas Persson vår handledare som väglett oss under hela forskningsprocessen. Vi vill tacka Svenska Golfbundet och Annica Lundström för sitt engagemang och stöd i processen. Ett stort tack går även till alla golfklubbar och dess representanter som har valt att delta i studien. Utan ert engagemang hade denna studie aldrig varit möjlig att genomföra. Slutligen vårt fina samarbete, trots tuffa stunder, som fortlöpt med lika arbetsinsats och nära kontakt under hela studiens gång. Vi riktar härmed ett stort tack till varandra.

**Tack!**

**Alvin Andersson och Fabian Pedersen, Malmö den 30 Maj 2024.**

# Sammanfattning

Studien syftar till att skapa förståelse för golfklubbars jämställdhetsarbete, valet av jämställdhetsinsatser samt att se hur detta förändringsarbete kan bli ekonomiskt hållbart. Historiskt sett har samhället och idrotten bestått av strukturer och normer som har underordnat kvinnor. I takt med att samhället börjat ifrågasätta dessa strukturer har golfen tagit en allt tydligare ställning till jämställdhet genom att tillhandahålla ett utbildningsprogram till klubbar. Traditionella normer präglar golfen än idag då det finns en uppfattning om att golf är en rikemanssport, gubbsport och detta kan hejda kvinnor från golf. Studiens urval består av 7 golfklubbar som valts ut av Annica Lundström på SGF eftersom hon har en god relation och kunskapsbas om forskningsämnet. Dessa golfklubbar har alla genomgått klubbutvecklingsprogrammet vision 50/50 och dessutom blivit diplomerade. Insamlingen av datan genomfördes genom semistrukturerade intervjuer med olika representanter från varje klubb, materialet kompletterades genom att granska klubbarnas årsrapporter, medlemsstatistik och information via deras webbsidor. Datan har sedan analyserats av det teoretiska ramverket bestående av institutionell teori för att förstå interna och externa påtryckningar. En annan teori var feministisk teori för att förklara könsbaserade strukturer och normer inom organisationer. Utöver detta har tillämpningen av resursberoende förekommit för att förstå golfklubbarnas resursutmaningar. Resultatet tyder på att många golfklubbar har tillhandahållit insatser för att integrera kvinnor. Detta har gjorts genom att uppmärksamma klubbens bana, kulturella attityder och representation. Antalet kvinnliga styrelserepresentanter har ökat och antalet kvinnliga medlemmar sjunkit. Majoriteten av golfklubbar har minskat antalet kvinnliga medlemmar, vissa har dessutom gjort det markant.

Nyckelord: Jämställdhet, golf, organisationsförändring, Vision 50/50, könsrepresentation, institutionell teori, feministisk teori.

# Abstract

The study aims to create an understanding of golf clubs' gender equality work, the choice of gender equality efforts and to see how this change can become financially sustainable. Historically, both society and sport have consisted of structures and norms that have subordinated women. As society has begun to question these structures, golf has taken a clearer stance on gender equality by providing an education program to clubs. Traditional norms still influence golf today, as there is a perception that golf is a sport for rich and older men, which discourages women from participating. The study sample consists of seven golf clubs selected by Annica Lundström from the Swedish Golf Association (SGF) due to her strong relationships and knowledge of the research topic. These golf clubs have all done the Vision 50/50 club development program and have also been certified. The collection of data was carried out through semi-structured interviews with various representatives from each club, the material was supplemented by reviewing the clubs' annual reports, membership statistics and their websites. The data were then analyzed using a theoretical framework consisting of institutional theory to understand internal and external pressures. Feminist theory was also used to explain gendered structures and norms within organizations. In addition, resource dependency theory was applied to understand the resource challenges facing the golf clubs. The results indicate that many golf clubs have implemented measures to better integrate women. This has been done by addressing the club's course, cultural attitudes and representation. The number of female board representatives has increased. However the number of female members has decreased in most clubs, in some cases significantly.

Keywords: Equality, Golf, Organizational change, Vision 50/50, Gender representation, institutional theory, feminist theory.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>2</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
<b>2. Bakgrund</b>	<b>7</b>
<b>3. Syfte och frågeställning</b>	<b>10</b>
<b>4. Tidigare forskning</b>	<b>11</b>
4.1 Kvinnligt golfdeltagande	11
4.2 Jämställdhet inom golf	12
4.3 Jämställdhet i organisationer	13
4.4 Organisationsförändring	14
4.5 Organisationsförändring inom golf	17
4.6 Sponsorskap	18
<b>5. Teori</b>	<b>19</b>
5.1 Institutionell teori	19
5.2 Resursberoende	21
5.3 Feministisk teori och genussystemet	22
5.4 Tillämpning av teori	23
5.4.1 Institutiell teori och isomorfism	23
5.4.2 Resursberoende	23
5.4.3 Feministisk teori och genussystemet	24
<b>6. Metod</b>	<b>25</b>
6.1 Vetenskapligt förhållningssätt	25
6.2 Diskussion av metodval	25
6.3 Intervjuer	26
6.4 Analysmetod	28
6.5 Etiska övervägande	29
<b>7. Resultat</b>	<b>31</b>
7.1 Rekrytering och anpassning	31
7.2 Organisationsstruktur	33
7.3 Kulturella förändringar	36
7.4 Sponsorer	37
7.5 Bidrag	38
7.6 Medlemsutveckling	39
<b>8. Analys och diskussion</b>	<b>40</b>
8.1 Rekrytering och anpassning	40
8.2 Organisationsstruktur	41
8.3 Kulturella förändringar	45
8.4 Sponsorer	46
8.5 Bidrag	47
<b>9. Slutsats</b>	<b>50</b>
<b>10. Begränsningar</b>	<b>52</b>
<b>11. Referenser</b>	<b>53</b>
<b>11. Bilaga</b>	<b>57</b>

# 1. Inledning

Samhället och idrotten har präglats av traditionella strukturer och normer som har främjat det manliga könet. Historiskt sett påvisar maktbalansen mellan könen en skevhet eftersom högt ställda chefer och ledare huvudsakligen har varit män. Dessa strukturer och normer har länge underordnat det kvinnliga könet men samhället och idrotten har börjat ifrågasätta denna traditionella syn. Idrotter som har en tydlig maskulin förankring, exempelvis golf, arbetar idag med att ställa om till en mer jämställd idrott. Svensk golf har sedan 2013 arbetat aktivt med att inkludera fler kvinnor. Genom att tillhandahålla klubbutvecklingsprogrammet *Vision 50/50* har svensk golf påbörjat ett långsiktigt förändringsarbete för att skapa en jämställd golf. Utbildningen öppnar upp för diskussion och ställer utmanande frågor kring verksamhetens maktförhållande, struktur och kultur. Rekryteringen av fler kvinnor utgör ett viktigt ekonomiskt tillskott för att öka medlemsantalet.<sup>1</sup> Svenska Golf förbundet redogör för att kvinnor/tjejer utgör 24,6% av samtliga seniorer och 12,5% på juniorsidan.<sup>2</sup> Golfklubbar tillgodoräknar inte kvinnors behov, istället bygger verksamheterna på manliga preferenser. Många anläggningar präglas av omoderna, ofräscha toaletter och omklädningsrum. Konsekvensen av dåliga erfarenheter och rykten kan göra att kvinnor väljer bort golf på grund av utanförskap.<sup>3</sup> Det är därför intressant för författarna att studera golfklubbar som har blivit diplomerade för sitt jämställdhetsarbete för att höra om deras förändringsarbete. Carin Koch som är vision 50-50 ambassadör menar att golfen behöver arbeta med att få kvinnor att hitta glädjen med golfen genom att skapa en välkomnande kultur på anläggningen. Denna studie ämnar att skapa en förståelse för hur golfklubbar kan agera för att öka antalet kvinnor i sin verksamhet och för att förändra den kultur som har underordnat kvinnor under en längre tid.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Svenska Golf förbundet, *Vision 50/50 på väg mot ett jämställt golfsverige*, u.å., <https://golf.se/globalassets/golf-i-sverige/faktabroschyrrer/sgf-vision-5050-faktabroschyr.pdf> [hämtad 2024-04-23].

<sup>2</sup> Svenska Golf förbundet, *Statistik*, u.å., <https://golf.se/om-golfsverige/analyser-och-statistik/statistik/> [hämtad 2024-04-23].

<sup>3</sup> Tommy Jeppsson, *Annika Sörenstam: >> Många golfklubbar är inte välkomnande mot kvinnor<<*, u.å., <https://www.golfbranschen.se/annika-sorenstam-manga-golfklubbar-ar-inte-valkomnande-mot-kvinnor/> [hämtad 2023-05-19].

<sup>4</sup> Svenska Golf förbundet, *Vision 50/50 på väg mot ett jämställt golfsverige*, u.å., <https://golf.se/globalassets/golf-i-sverige/faktabroschyrrer/sgf-vision-5050-faktabroschyr.pdf> [hämtad 2024-04-23].

## 2. Bakgrund

Historiskt sett har samhället och idrotten separerat män och kvinnor. Införandet av organisatoriska processer och rutiner har skapat normer och värderingar som har begränsat kvinnors framfart. Till exempel har allmänheten tidigare uppmärksammat kvinnliga idrottare för sitt utseende framför deras idrottsliga prestationer. Denna underordnade ställning började ifrågasättas under 1970-talet. En syn på kvinnlighet med egenskaper som fysisk starkhet, energi och synlighet i offentligheten började växa fram. Dessa egenskaper har en stark traditionell anknytning till det manliga könet. Det nya tankesättet banade väg för den moderna synen på kvinnlig idrott.<sup>5</sup> Fortsättningsvis berättar Ljunggren att inställningen skärptes till jämställdhetsfrågan och under 1990-talet framställde RF sin jämställdhetsplan. Den bestod av strategiska verktyg och konkreta mål. Det övergripande målet med planen var att öka andelen kvinnor och jämna ut representationen. Trots insatser gick det inte att se några större framgångar då inga mål uppnåddes. RF fortsatte jämställdhetsarbetet, framförallt genom granskning av styrdokument. En ny formulering och implementering skapades för att framhäva jämställdhetsperspektivet. Enligt Åström framställdes Strategi 2025 år 2017 och strategin är ett pågående jämställdhetsarbete som omfattar hela idrottssverige. Arbetet består av olika utvecklingsresor för att förändra den traditionella synen på idrott eftersom den begränsar människor som inte passar in.<sup>6</sup>

Jämställdhet är idag ett prioriterat utvecklingsområde inom den svenska idrottsrörelsen. Trots att det har gjorts åtgärder för att förbättra villkoren så finns det folk som påstår att all idrott är mansidrott.<sup>7</sup> Golf är traditionellt sett en idrott som haft stark maskulin förankring. Svenska Golf förbundet inser allvaret i frågan och försöker aktivt att motarbeta strukturer och normer som hindrar människor från deltagande. Trots insatserna har resultatet inte motsvarat förbundets alla förväntningar. Enligt Svenska Golf förbundet (SGF) finns det totalt 538 342 medlemmar inom svensk golf år 2023.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Jens Ljunggren, "Idrottshistoria", *Idrottsvetenskap, en introduktion*, red. Susanna Hedenborg, 1 uppl. (Studentlitteratur AB Lund, 2016), s. 49-50.

<sup>6</sup> Gertrud Åström, "Ojämställdhetens maktordning", *Resurser, representation och "riktig" idrott om jämställdhet inom idrotten*, red Christine Dartsch & Johan R Norberg & Johan Faskunger, (centrum för idrottsforskning 2018), s.20-22.

<sup>7</sup> Kutte Jönsson, "Idrottshistoria", *Idrottsvetenskap, en introduktion*, red. Susanna Hedenborg, 1 uppl. (Studentlitteratur AB Lund, 2016), s. 156-158.

<sup>8</sup> Svenska Golf förbundet, *Statistik*, u.å., <https://golf.se/om-golfsverige/analyser-och-statistik/statistik/> [hämtad 2024-04-23].

Det gör golfen till en av Sveriges största idrotter eftersom antalet golfmedlemmar motsvarar 4,5 procent av Sveriges befolkning. Det anmärkningsvärda är könsfördelningen eftersom 75,4% är män och 24,6% är kvinnor. Golfklubbarnas styrelserepresentation redogör för en stor överrepresentation av män eftersom 91% av samtliga styrelseordföranden i svenska golfklubbar är manliga. Detsamma gäller klubbchefer då 83% är män och 89% av golftränarna är män. Andra studier har genomförts i syfte med att undersöka kvinnliga fritidsgolfare och resultatet antyder att kvinnor påverkas av negativa erfarenheter i miljöer som är mansdominerade. Vidare antyder resultatet att kvinnor möttes av ett motstånd i form av exkludering och sexism. Kvinnor upplevde svårigheter att acklimatisera sig eftersom den stereotypa golfaren ansågs vara man.<sup>9</sup>

Svenska Golfförbundet genomförde en pilotstudie med åtta golfklubbar där de fick genomgå ett program med fokus på jämställdhet i två års tid. Pilotstudien ligger till grund för dagens utvecklingsprogram Vision 50/50, den är baserad på vilka möjligheter och utmaningar som gick att utläsa från pilotstudien.<sup>10</sup> SGF har publicerat en faktabroschyr på sin hemsida "Vision 50/50 på väg mot ett jämställt golfsvetige". Det framgår att förbundet arbetar aktivt med att utmana normer och värderingar som begränsar människor. Det finns en ambition om att skapa en inkluderande idrott och förbundet ser visionen som ett långsiktigt förändringsarbete för att öka andelen kvinnor inom golfen. Klubbutvecklingsprogrammet "Vision 50/50" är en utbildning som berör genuskunskap samt förslag på strategier och tillvägagångssätt för ökad jämställdhet. Programmet går hand i hand med golfsvetiges vision "Världens bästa golf- för alla" och deras värdegrund "För golfens bästa - i tidens anda".<sup>11</sup>

En bättre inkludering av kvinnor handlar både om demokrati och socialt ansvar då det finns en ökad förväntning om socialt ansvarstagande bland idrottens samarbetspartners i näringslivet. Det framgår att nutidens samarbetspartners förväntar sig att idrotten arbetar utifrån ett CSR-perspektiv. Företag väljer att ingå sponsorskap av olika skäl, det kan till

---

<sup>9</sup>Sophie Linghag "Drivkrafter i jämställdhetsarbete inom idrottsförbund - problem, mål och metoder för förändring", Sport Management: styrning och samhällsengagemang inom svensk idrott, red. Åsa Bäckström & Karin Book & Bo Carlsson & PG Fahlström, 2 uppl. (SISU Idrottsböcker och författare, 2019), s. 193.

<sup>10</sup> Sophie Linghag 2019, s. 193-194.

<sup>11</sup> Svenska Golfförbundet, *Vision 50/50 på väg mot ett jämställt golfsvetige*, u.å., <https://golf.se/globalassets/golf-i-sverige/faktabroschyrrer/sgf-vision-5050-faktabroschyr.pdf> [hämtad 2024-04-23].



exempel handla om medial uppmärksamhet eller emotionell tillhörighet. Företag ser också idrotten som en samhällsnyttig aktör och fungerar som en viktig attraktionskraft. Idrotten behöver utveckla strategier i arbetet med att informera och förmedla sina insatser för näringslivet. Idrottsföreningar konkurrerar med andra föreningar inom samma idrott och därför behöver ansvariga inom föreningen införa effektiva tillvägagångssätt för att utmärka sig.<sup>12</sup>

SGF hade som mål att öka andelen kvinnliga medlemmar, 50% av alla nya medlemmar samt 35% av styrelsemedlemmarna. Enligt RF är det viktigt att det finns en jämn könsfördelning, däremot uppnås inte dessa jämställdhetsmål i varken kommittéer eller styrelser bland specialidrottsförbunden. I specialidrottsförbunden är 75% av alla styrelseordföranden män, vilket säger mycket om maktbalansen mellan man och kvinna<sup>13</sup>. SGF redogjorde för att fler kvinnor i ledande positioner behövs för att skapa en mer attraktiv miljö för kvinnor och det är första steget för att kunna rekrytera och behålla fler kvinnliga golfspelare.<sup>14</sup> I Sverige antyder medlemsutvecklingen en minskning med ca 2% kvinnor mellan åren 2019 och 2023. Författarna vill därför undersöka om det ser likadant ut för golfklubbar som har blivit diplomerade genom Vision 50/50. De vill även veta om jämställdhetsarbetet har resulterat i större ekonomiska möjligheter samt varför jämställdhetsarbetet drivs av svenska golfklubbar.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> H Thomas R Persson, "CSR eller idrottens samhällsansvar - för såväl stora som mindre organisationer", Sport Management: styrning och samhällsengagemang inom svensk idrott, red. Åsa Bäckström & Karin Book & Bo Carlsson & PG Fahlström, 2 uppl. (SISU Idrottsböcker och författare, 2019), s. 168-170

<sup>13</sup> Jenny Svender & Jonnie Nordensky, Män och kvinnor inom idrotten jämställdhet i specialidrottsförbundens beslutande och rådgivande organ (Riksidrottsförbundet, 2018), s. 9,10.

<sup>14</sup> Linghag 2019, s. 194-195.

<sup>15</sup> Svenska Golfbundet, *Statistik*, u.å., <https://golf.se/om-golfsverige/analyser-och-statistik/statistik/> [hämtad 2024-04-23].

### 3. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att skapa förståelse för varför golfklubbar genomför jämställdhetsinsatser samt att se hur ekonomiskt hållbart det är.

- Vilka omställningar utifrån ett jämställdhetsperspektiv har golfklubbar gjort och varför har de gjorts?
- Hur uppfattar golfklubbar sponsorers engagemang till jämställdhetsarbetet?
- Hur har golfklubbar arbetat med bidrag kopplat till jämställdhet?
- Hur har det kvinnliga medlemsantalet påverkats av golfklubbarnas jämställdhetsarbete?

## 4. Tidigare forskning

*I detta avsnitt av studien presenteras tidigare forskning om kvinnligt golfdeltagande, jämställdhet i organisationer, jämställdhet i golf, organisationsförändring samt sponsorskap inom sport. Följande studier har valts i syfte att redogöra för det aktuella forskningsområdet.*

### 4.1 Kvinnligt golfdeltagande

Reis & Correias redogör för en omfattande reflektion över de faktorer som främst har bidragit till att hålla kvinnor borta från golf och skapar därmed ett metodologiskt tillvägagångssätt för att rama in dessa faktorer. De förklarar att kvinnors underrepresentation i golfen leder till att den målgruppen förtjänar uppmärksamhet eftersom de kan göra störst skillnad för sektorns ekonomi.<sup>16</sup> De förklarar att förståelse för hur kvinnor upplever golf blir allt viktigare för att göra golfbanor mer kvinnovänliga. Studien ger förslag på hur man kan införa justeringar som kommer att locka fler kvinnor till denna golfen.<sup>17</sup> De redogör för att golf deltagandet formar sig genom närvaro eller frånvaro av individers inre faktorer som motivation, personlighet, tidigare erfarenheter och personlig prestation. Därefter uppstår begränsningar som att de inte kan hitta partners eller vänner att spela golf med. När dessa hinder har övervunnits kan individer ställas inför andra begränsningar, vilket kan vara ekonomiska hinder, tillgång till tid, tillgänglighet och möjligheter.<sup>18</sup> Dessa hinder är baserat på människors infrastrukturer, socioekonomiska status, sociala bakgrund, pengar, kön och ras.

Wood och Danylshuk redogör mer ingående på faktorer som kan få golfklubbar att behålla sina kvinnliga medlemmar. Syftet med deras studie är att undersöka den sociala gruppens roll för kvinnors fortsatta golfdeltagande. Författarna redogör för att idrottsdeltagande och engagemang påverkas av sociala kontakter snarare än av individuella orsaker. De förklarar att en delad gemensam identitet med andra människor har visat sig vara en viktig anledning till deltagande i olika evenemang och idrottsupplevelser. Människor söker gemenskap och möjligheter att vara med

---

<sup>16</sup> Helena Reis & Antonio Correia, "Gender Asymmetries in Golf Participation", *Journal of Hospitality Marketing & Management* 22:1 (2013), 67-68.

<sup>17</sup> Reis & Correia 2013, s. 84.

<sup>18</sup> Reis & Correia 2013, s. 76-77.

likasinnade.<sup>19</sup> Resultat visade på att den sociala tillhörigheten var en stark drivkraft för initiering av golfsaktiviteter för kvinnor. Gruppaktiviteter tillhandahölls för samla kvinnor och skapa en starkare känsla av social tillhörighet för att undvika traditionella normer som har begränsat kvinnligt golfande.<sup>20</sup> Den sociala aspekten i golf bidrog till att utövaren vågade vara sig själva, dela på en gemensam identitet och det visade sig vara centralt för kvinnornas fortsatta deltagande.<sup>21</sup>

## 4.2 Jämställdhet inom golf

McGinnis syftar till att förstå hur kvinnor upplever ritualer och ritualiserade beteenden inom golfen som förstärker hegemonisk maskulinitet. Studien baseras på en uppfattning av att kvinnor inom golfen skulle uppleva golfritualer som betydelsefulla för deras golfupplevelser och att de skulle göra det svårt för kvinnor att fullt ut engagera sig till sporten.<sup>22</sup> Författarna redogör för att män utövar ritualer på golfbanan såsom användning av fult språk, rökning, överdriven konsumtion av alkohol och användning av kroppsspråk för att påverka kvinnliga golfare.<sup>23</sup> De kunde identifiera tre sätt som håller kvinnor engagerade i golfen: genom sociala band, kärlek till spelet och utmaningen att övervinna sexism, eller genom att ignorera sexismen. En brist på erfarna kvinnliga golfare gjorde det dock svårt för kvinnor att hitta välkomnande spelpartners med liknande färdigheter, vilket är avgörande för att uppleva gemenskap. De förklarar att om tillräckligt många kvinnor kan engagera sig i golf, kan spelarna hitta gemensamma nämnare baserat på andra kriterier än kön och istället spela enligt liknande förmågor och stil. Slutligen redogörs det för att förändring kan uppnås genom att genomföra åtgärder på institutionell, kulturell och individuell nivå. De bör även ändra maktstrukturer inom golfbranschen samt främja jämlikhet på banan.<sup>24</sup> Litchfield redogör även för jämställdhet inom golfen genom att undersöka kvinnors erfarenheter av ledarskapet inom golf.<sup>25</sup> Det framgår av deras studie att män är mest drivande i

---

<sup>19</sup> Luara Wood & Karen Danylchuk, "Playing our way: contributions of social groups to women's continued participation in golf", *Leisure sciences* 33 (2011), s. 367-368.

<sup>20</sup> Wood & Danylchuk 2011, s. 372-373.

<sup>21</sup> Wood & Danylchuk 2011, s. 375.

<sup>22</sup> Lee Phillip McGinnis & James W Gentry & Julia Mcquillan, "Ritual-based behavior that reinforces hegemonic masculinity in golf: Variations in women golfers' responses" *Leisure Sciences* 31:1 (2009) s. 32.

<sup>23</sup> McGinnis & Gentry & Mcquillan 2009, s. 20-21.

<sup>24</sup> McGinnis & Gentry & Mcquillan 2009, s. 32-33.

<sup>25</sup> Chelsea Litchfield, "Women Were Just There to Ruin His Day': The Lived Experiences of Women Golfers and Leadership Roles in Regional Australia", *Sport in Society* 26:4 (2023), s. 710-711.

beslutsfattningen. Kvinnans inflytande exkluderas till följd av en kvinnlig underrepresentation i många styrelser. Kvinnor har svårt att attrahera röster, kvinnor är rädda för att rubba balansen och röstar hellre på en manlig styrelsekandidat.<sup>26</sup> Författarna redogör åtgärdsförslag för att öka jämställdheten, vilket är att öka antalet kvinnliga styrelsemedlemmar till hälften kvinnor och hälften män. Ett annat förslag är att välkomna kvinnliga utövare till idrottseven/tävlingar som tidigare enbart har välkomnat manliga utövare. Slutligen bör verksamheter granskas för att anpassas mer efter kvinnliga intressen och på så sätt attrahera fler kvinnor.<sup>27</sup>

### 4.3 Jämställdhet i organisationer

Denna studie fokuserar på att undersöka jämställdhetsinsatser som golforganisationer har genomfört. Det är därmed väsentligt att redogöra för hur forskning kring jämställdhet i organisationer ser ut. Richman et al. undersöker vilka faktorer som är relaterade till förmågan att hantera och stå emot de sociala hot som hindrar många kvinnor att känna trygghet i olika organisatoriska miljöer.<sup>28</sup> Studien kunde konstatera att kvinnor inom ingenjörsområdet hade utvecklat bättre förmåga att klara av sin minoritetsstatus inom det övervägande manliga området och dess stereotypa uppfattningar. De var mer benägna att känna sig trygga i mansdominerade miljöer än kvinnor från mindre könsbalanserade områden. Ingenjörerna kunde särskilt hantera sociala identitetshot när de hade erfarenheter som tydde på att de personligen hörde hemma i sådana miljöer. Dessa inkluderade en historia av minimal personlig diskriminering och en historia av positiva kvinnliga förebilder. Avslutningsvis förklarar författarna att insatser för att minska diskriminering, tillhandahålla kvinnliga förebilder och etablera socialt stöd i manliga traditionella akademiska miljöer har betydelse för kvinnors vilja att stanna kvar i dessa miljöer. Författarna tydliggör även vikten av att främja kvinnliga karriärer inom dessa akademiska områden för att öka sannolikheten att kvinnor kommer att stanna kvar i framtiden. Ansträngningar som dessa skulle kunna leda till att fler kvinnor tillkommer som förebilder för framtida kvinnor under deras

---

<sup>26</sup> Chelsea Litchfield 2023, s. 712-713.

<sup>27</sup> Chelsea Litchfield 2023, s. 716-17.

<sup>28</sup> Laura Smart Richman & Michelle Vandellen & Wendy Wood, "How Women Cope: Being a Numerical Minority in a Male-Dominated Profession", *Journal Of Social Issues* 67:3 (2011), s. 492.

utbildning och karriär, vilket kan skapa en dominoeffekt där fler och fler kvinnor frodas i miljön.<sup>29</sup>

Vidare redogör Wahl et al. för att strukturer inom organisationer tenderar att skapa en könsordning som begränsar kvinnor. Detta betyder att manliga egenskaper skapar en norm och att dessa normer belönas och värderas högre. En könsordning skapar en segregation mellan kvinnor och män och det gör att de hamnar på olika positioner och arbetsuppgifter, vilket påverkar förutsättningar för jämställdhet negativt.<sup>30</sup> Könsordningen bidrar även till fördelningar i hur mycket makt eller inflytande som respektive kön har på olika nivåer. Det könsordnande mönstret kan undersökas genom kvantitativa mått på hur jämställd en organisation är. Till exempel könsfördelning i organisationen eller vem som har inflytande på möten. Författarna redogör för att det finns betydande bevis på att en jämn könsfördelning påverkar arbetsklimatet och de normer som verkar i organisationen. De redogör även för att kvinnor i organisationer med en majoritet av män upplever högre grad av diskriminering jämfört med organisationer som har en jämn könsfördelning.<sup>31</sup>

## 4.4 Organisationsförändring

Denna studie ämnar att undersöka svenska golfklubbar som genomför förändringar för att uppnå en mer jämställd verksamhet. Sahins studie är därmed relevant att redogöra för eftersom den syftar till att undersöka vad som är ett effektivt ledarskap vid förändringsledning inom idrottsorganisationer.<sup>32</sup> De redogör för att man historiskt sett ett samband mellan en föredragen ledarskapstyp i förändring och samhällets sociala, politiska och kulturella status. Samhällen har bestämt en ledarstil utefter de villkor som man lever i och tillämpar den mest lämpliga ledarskapsstilen på denna ledarstil. Det som framkom av studien var att en effektiv förändringsledare behöver anpassa egenskaper utifrån situationen snarare än att vara en enskild ledarskapsstil. Vidare bör en ledare kunna motivera medarbetarna under förändringar genom att vara flexibla och förstående, men också vara auktoritativa när det är lämpligt. Författaren redogör även

---

<sup>29</sup> Richman & Vandellen & Wood 2011, s. 507.

<sup>30</sup> Anna Wahl & Charlotte Holgersson & Pia Höök & Sophie Linghag, *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*, 2 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2011), s. 80,75)

<sup>31</sup> Wahl & Holgersson & Höök & Linghag 2011, s.91-92.

<sup>32</sup> Bayram Sahin, "Effective Leadership Types in Change Management in Sports Organizations" *International Journal on Social and Education Sciences*, 4:4 (2022), s. 562.

för att motivation handlar om att aktivera den kreativa kapaciteten hos medarbetarna och att skapa laganda och ansvarskänsla.<sup>33</sup> Slutligen redogör Sahin för att hantering av förändring är avgörande för chefer och organisationer i framtiden. Organisationer som vill hantera förändring väl bör vara öppna för utveckling, ständigt förnya sig, uppmärksamma medarbetarna och skapa en företagskultur.<sup>34</sup>

Wahl redogör för flera viktiga aspekter för organisationer att hantera vid organisationsförändring. De förklarar att när en organisation står inför ett förändringsbehov så bör en vision och mål formuleras.<sup>35</sup> Betydande bevis framhäver vikten av att sätta upp mål för möjligheter att nå resultat. De redogör för att mål i jämställdhetsarbete bör vara både realistiska, utmanande och välfungerande samt följa SMART-modellen, vilket innebär att de är specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Att sätta mål är viktigt i all form av förändringsarbete, men lika viktigt är det att följa upp målen. Om utfall av målen inte uppmärksammas eller om de inte får positiva eller negativa konsekvenser, lär sig chefer och medarbetare att jämställdhetsmål inte behöver prioriteras.<sup>36</sup> För att förändra organisationer behövs kunskap, kunskap skapar en plattform för att ställa rätt frågor och hitta en väg mot att beskriva och analysera det som ska förändras. Däremot är kunskap inte tillräckligt för att åstadkomma bestående förändringar. Om det inte blir tydligt hur och varför kunskaper ska användas, kan jämställdhetsarbetet förlora chansen att förändra maktrelationer i organisationen.<sup>37</sup>

Makt kan förstås som något som begränsar och förstör jämställdhetsarbetet samtidigt som det kan vara en kraft som producerar och möjliggör förändring. En strategi för att bemöta motstånd som uppstår i organisationen i samband med jämställdhetsarbete utgår från en Foucault-inspirerad förståelse av makt. Motståndet och motstrategier kan tolkas som antingen repressiva, pastorala eller reglerande. I följande tabell syns specifika exempel på hur maktutövning tar sig i uttryck samt hur man som förändringsaktör kan bemöta denna form av maktutövning.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Sahin 2022, s. 576.

<sup>34</sup> Sahin 2022, s. 577-578.

<sup>35</sup> Anna Wahl & Charlotte Holgersson & Pia Höök & Sophie Linghag, *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*, 3 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2018), s. 248.

<sup>36</sup> Wahl & Holgersson & Höök & Linghag 2011, s. 250.

<sup>37</sup> Wahl & Holgersson & Höök & Linghag 2011, s. 314-315.

<sup>38</sup> Eva Amundsdotter & Mathias Ericson & Ulrika Jansson & Sophie Linghag, *Motstånd och strategier i jämställdhetsarbete*. (Karlstads Universitet, 2015), s. 60-61.



Taylor et al. skriver om organisationsförändring för att öka kvinnligt deltagande i en mansdominerad idrott. Huvudsyftet med studien är att undersöka fotbollslag i AFL (Australian football league) och integreringen av kvinnliga spelare, genom att undersöka externa påtryckningar samt resurser som påverkar klubbarnas förändringsarbete. För att kunna analysera externa påtryckningar använder sig författarna av ett teoretiskt ramverk bestående av institutionell teori och isomorfism och resursberoende. Tillämpningen av institutionell teori syftar till att analysera externa och interna påtryckningar som präglar fotbollslagen. Med hjälp av dessa teoretiska angreppssätt analyserar författarna tvångsmässiga och normativa påtryckningar som orsakar isomorfiska beteenden inom organisationer.<sup>39</sup> Det framgår i resultatet att klubbarna behöver förhålla sig till externa påtryckningar för att få tillgång till nödvändiga resurser. Klubbarna möttes av tvångsmässiga påtryckningar från AFL. Det framgår också att normer växer oftast fram genom normativa påtryckningar inom laget, det behövs någon inom föreningen som driver detta arbete framåt för att etablera och utveckla damfotbollen. Författarna utgår ifrån fyra resurser finansiell, human, infrastrukturell och nätverk. Organisationsförändringen kan bli lidande om det finns

<sup>39</sup> Chelsey Sara Taylor & Michael L. Naraine & Katie Rowe & Jonathan Robertson & Adam Karg, "The impact of a new women's professional sport league on pre-existing sport organisations: a modified, integrative approach to examining change", *Sport, Business and Management: An International Journal* 13:4 (2023), s. 473,478.



brist på resurser. De klubbar som är mindre resursberoende är mer autonoma och kan fatta beslut på egen hand och behöver inte förhålla sig lika mycket till extern press.<sup>40</sup>

## 4.5 Organisationsförändring inom golf

Fortsättningsvis avser författarna att redogöra mer specifikt för organisationsförändringar inom golfens område. Danylshuk et al. undersöker en golfanläggnings ansträngningar att förändra sina damtävlingar för att möta upp medlemmars behov. Syftet är att utveckla en förståelse för framgångsfaktorer och utmaningar förknippade med förändringsinitiativ som syftar till att öka kvinnors fortsatta deltagande i golf. För att skapa en teoretisk förståelse för framgångsfaktorer och utmaningar har författarna använt sig av en modell för organisatorisk förändring som ramverk. Denna modell integrerar teorier om institutionell teori, resursberoende, populationsekologi och strategiska val för att ge en omfattande förståelse för förändringsprocesser. Författarna redogör för att organisationsförändringar kan innebära både ett planerat och oplanerat svar på påtryckningar inifrån eller utanför organisationen.<sup>41</sup> Resultatet visar på att när påtryckningar pådrivs till idrottsorganisationer måste de visa ett engagemang för förändring med en uttalad plan för förändringsprocessen. Ett effektivt ledarskap i planeringen och genomförandet av förändringen, transparens i förändringsprocessen och löpande kommunikation är även det viktiga faktorerna för att sälja in idén om förändring. Slutligen stödde kvinnorna i studien förändringsinitiativet och betonade vikten av att ha roligt, socialt, inkluderande och flexibelt som resultat av idrottsutövning<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup>Chelsey Sara Taylor & Michael L. Naraine & Katie Rowe & Jonathan Robertson & Adam Karg, "The impact of a new women's professional sport league on pre-existing sport organisations: a modified, integrative approach to examining change", *Sport, Business and management: an international journal* 13:4, (2023), s. 477-478.

<sup>41</sup> Karen Danylchuk & Ryan Snelgrove & Laura Wood, "Managing women's participation in golf: a case study of organizational change", *The canadian association for leisure studies*, 31 (2015), s. 62-63.

<sup>42</sup> Danylchuk & Snelgrove & Wood 2015, s. 78.

## 4.6 Sponsorskap

Sponsorskap har visat sig vara en stor del av golfklubbars ekonomi. För att undersöka den ekonomiska hållbarheten i jämställdhetsförändringar blir det därför relevant att redogöra för tidigare forskning om sponsorskap. Asada et al. undersöker effekter av att sponsra idrott i form av Corporate social responsibility (CSR) genom att fokusera på attityden gentemot sponsorn och Word-of-mouth-effekten (WOM). De förklarar att många företag väljer att investera i idrotten för att skapa positiv public image. Allmänheten antar att sponsorer och idrottsorganisationer delar liknande värderingar om samhället eftersom de ingår i ett CSR-sponsorskap. Resultatet visar på att ett starkt engagerande sponsorskap förbättrar konsumentattityder samt WOM-effekt för sponsorer. Ett CSR-sponsorskap är dessutom ett effektivare alternativ för att skapa positiv konsumentattityd och stark WOM än ett standard sponsorskap. Sponsorns engagemang till ett CSR-program är direkt avgörande för att effektivisera konsumentens personliga anknytning till sponsorer, ett lågt engagemang kan däremot orsaka negativitet bland konsumenter.<sup>43</sup> Fortsättningsvis undersöker Jensen & Kushner Smith skillnader mellan förutsättningar för ett sportsponsorskap avsett för kvinnlig samt manlig idrott. Studien syftar till att undersöka sponsorns lojalitet till idrotten, ekonomiska avkastning på investering samt att se om det finns skillnader mellan könen. Resultatet visar att motiven och potentiell avkastning på investering kan skilja mellan kvinnlig och manlig idrott, vilket kan påverka sponsorns lojalitet. Den manliga idrotten präglas av högre medial uppmärksamhet, ett högre besökarantal, därmed blir sponsoravgiften oftast högre. Inom kvinnlig golf är sponsoravgiften inte lika hög vilket medför högre flexibilitet och bättre tillgänglighet för sponsorn. Intresset för kvinnlig idrott har vuxit och många företag vill engagera sig. Slutligen antyder resultatet att det inte finns skillnader mellan sponsorns lojalitet inom kvinnlig och manlig sport.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup>Akira Asada & Meimei Yan & Yong Jae Ko & Joon Sung Lee, "Effects of Commitment to CSR-Linked Sport Sponsorship on Consumers' Fit Perception, Attitude toward Sponsor, and Word-of-Mouth Intention", *Sport Marketing Quarterly* 32:1 (2023), s. 138, 144, 145.

<sup>44</sup> Jonathan A. Jensen & Danielle Kushner Smith, "Gender Equity in Sponsor Decision-Making: A Quantitative Investigation of Sponsor Retention for Women's Sport Sponsorship", *Sport Marketing Quarterly* 33:1 (2024), s. 20, 26.

## 5. Teori

*Studien tillämpar institutionell teori för att skapa förståelse för golfklubbarnas organisationsförändringar. Genom att analysera interna och externa påtryckningar inom golfklubbar går det att förstå orsaken till förändringsarbetet och valda jämställdhetsinsatser. Studien omfattar golfklubbar med olika storlekar och resurser; genom tillämpning av resursberoende går det att analysera golfklubbarnas olika behov och förutsättningar till att driva ett aktivt och brett jämställdhetsarbete. Studien undersöker golfklubbarnas jämställdhetsarbete, därför är det relevant att använda sig av Feministisk teori och genussystemet. Detta gör att vi kan identifiera normer och värderingar som finns kopplat till kön inom idrotten samt att se vad det har för betydelse för utvecklingen av golfens jämställdhetsarbete.*

### 5.1 Institutionell teori

Institutionell teori är en del av organisationsanalys och avser att förklara institutioner i samhället. Begreppet Institution definieras som en organiserad och etablerad struktur och process som utgörs av formella eller informella, medvetna eller omedvetna regler.<sup>45</sup> Teorin ämnar att studera lokala och konkreta sammanhang mellan organisationer. Institutionaliserings utmärker sig som en långsam process som växer fram internt i organisationer. Det genomförs lämpliga förändringsprocesser beroende på organisatoriska förutsättningar, därför har varje organisation en unik karaktär. Det finns dock de institutionalister som argumenterar för organisationers likartlighet. Organisationer tillhörande samma sektor förhåller och skapar standardiserade element vilket skapar likriktning. För att kunna analysera meningsskiljaktigheter i institutioner består teorin av tre centrala aspekter.<sup>46</sup> Modellen består av tre pelare, reglerade system, normativa system och kulturell-kognitivt system. Det finns ett ömsesidigt beroendeförhållande eftersom dessa element kännetecknas av olika strukturer. Tillsammans bidrar modellen med att analysera komplexa strukturer inom organisationer. Trots att aspekterna är väl integrerade med varandra i modellen är det

---

<sup>45</sup> Roine Johansson, *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalys en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*, 1. (Lund: Studentlitteratur, 2002), s. 17.

<sup>46</sup> Roine Johansson 2002, s.24-25.

relevant att särskilja dem åt för att identifiera beståndsdelar, underliggande antaganden, indikatorer och effekter.

Den reglerande pelaren beskriver den regleringsprocess som förekommer i olika situationer. Regleringsprocessen ser annorlunda ut beroende på kontexten, syftet med processen är att inspektera och kontrollera andra genom att etablera lagar och regler för att påverka framtida beteenden. Dessa regelverk upprättas av organisationer och myndigheter som innehar legitim makt att kunna bestraffa och sanktionera andra. Ibland är dessa lagar tvetydiga och lämnar därför utrymme för tolkning som vilar på normativa och kognitiva värden. De som innehar auktoritet kan använda lagar och regler för egen vinning, andra organisationer eller individer som saknar auktoritet följer därför direktiven för att belönas eller för att undvika negativa påföljder.<sup>47</sup>

Den kulturella kognitiva pelaren innefattas av kulturella system som är synen på aktörens roll i samhället. Detta påverkas av organisationens kultur, dess historia och tradition. Det kulturella systemet behandlar kulturens semiotiska aspekter och understryker vikten av att studera interaktionen mellan individ och miljö eftersom detta formar betydelse och mening. Symboliska värden och traditioner formar institutionens identitet. Föreställningar växer fram som ett resultat av att olika nivåer förenas genom att de utbyter värden och mening. Kulturella system förekommer på olika nivåer, lokala situationer samt gemensamma antaganden och ideologier på nationell nivå. Kulturer syftar inte enbart på enhetliga system utan det finns även kulturella övertygelser som bygger på individuella tolkningar. Människor kan uppleva situationer olika även om personerna arbetar inom samma organisation. Människor förhåller sig till rutiner vilket styr människors beteendemönster, utan ifrågasättande fortsätter människor att agera på liknande sätt som de alltid gjort. Dessa handlingsmönster utvecklas till rutiner och traditioner genom att de repeteras.<sup>48</sup>

Den normativa pelaren beskriver normativa system som utgörs av värden och normer som styr människors sociala liv. Värden bygger på personliga preferenser om olika tillstånd och dessa påverkas av standardiserade strukturer i samhället. Normer är en

---

<sup>47</sup> William Richard Scott, *Institutions and organizations ideas, interests and identities*, 4 uppl. (SAGE Publications, 2014), s. 59-62

<sup>48</sup> Scott 2014, s. 66-69

kollektiv uppfattning av vad som anses acceptabelt i samhället samt vilka medel som är nödvändiga för att skapa önskvärda resultat. Normativa system definierar mål samt rekommenderade tillvägagångssätt för att nå dessa mål. Vissa normer och värderingar är tillämpbara på hela samhället medan andra är specificerade på specifika grupper och positioner. Samhället består av olika roller där individer anpassar sig efter den norm som kännetecknar rollen. Fortsättningsvis ställer samhället förväntningar på individers beteenden, vilket kan upplevas som yttre påtryckningar som tvingar människor att anpassa sig. Roller uppstår antingen på formella eller informella grunder. Normativa system begränsar sociala beteenden genom att tala om vad som anses acceptabelt eftersom normer utgörs av rättigheter och skyldigheter, likväl är det en förutsättning för socialt agerande.<sup>49</sup>

Institutionell isomorfism är ett fenomen som handlar om att organisationer anammar gemensamma kännetecken inom ett fält. Denna homogena process kan växa fram när det råder kunskapsbrist eller resursbrist, organisationer hämtar därför inspiration från andra framgångsrika organisationer istället för att hitta egna praktiska lösningar.<sup>50</sup>

## 5.2 Resursberoende

Organisationer har dagliga behov av att skaffa sig olika resurser för sin respektive kontext. Resurser kan bestå av: medarbetare, kapital, råvaror, teknik, legitimitet, produktionsprocesser, tjänster och information. Organisationer ska rekrytera medlemmar eller anställda som ska tillföra arbete varje dag. Verksamheter behöver ständigt råvaror och kapital. De behöver tillföra produktionsprocesser, tjänster och teknik. Dessutom behöver organisationer även information om leverantörer, kunder, konkurrenter, institutioner och organisationer för att planera sin strategi i samspel med den kontext de verkar i. Vidare är även legitimitet och en stark image en viktig resurs för verksamheter. Verksamheter förfogar själva över resurser som är kritiska för deras verksamhet och de sätter själva dagordningen för verksamhetens strategi. Även om organisationerna själva förfogar över sin dagordning och sina resurser så behöver de förhålla sig till det maktförhållande där de tvingas anpassa sig till omvärlden.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Scott 2014, s. 64

<sup>50</sup>Ulla Eriksson - Zetterquist, *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. (Liber, 2009), s. 80,81.

<sup>51</sup>Claus Nygaard & Lars Bengtsson, *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*, (Lund: studentlitteratur, 2002), s. 169.

När verksamheter genomför ett jämställdhetsarbete så behöver de granska sin verksamhet och på så sätt identifiera deras väg framåt. När detta är gjort så behöver en resurskartläggning göras, på så sätt vet de vilka resurser som behövs och vilka resurser som blir mest kritiska för att uppnå specifika mål.<sup>52</sup>

### 5.3 Feministisk teori och genussystemet

Den feministiska teorin handlar om att kunskap om det sociala livet kräver en förståelse för kön och könsrelationer. Teorin har växt fram ur ett missnöje av intellektuella traditioner, där kunskap har byggts på mäns värderingar, erfarenheter samt insikter och tar därmed inte kvinnors värderingar, erfarenheter och insikter på allvar. Vidare betonar teorin att jämställdhet mellan kön är en förutsättning för att uppnå social utveckling.<sup>53</sup> Teorin strävar åt att synliggöra de maktstrukturer som är kopplat till maskulina och feminina könsidentiteter.<sup>54</sup> Svedberg och Kronsell redogör för att när sociala företeelser gör sig naturliga och självklara, så bör vi förstå att det "naturliga eller självklara" ofta representeras av en maktpraktik.<sup>55</sup> Aakvaag förklarar att samhällen är könade, vilket är en del av en manlig dominans och patriarkatet.<sup>56</sup> Kvinnor har blivit exkluderade från flera platser och områden i samhället, till exempel från politik, utbildning, sport, teknologi och företagande. Områden som däremot har varit kvinnodominerade har varit hushållssysslor och barnuppfostran.<sup>57</sup> Denna könsskapande process har därför bidragit till en hierarkisk dimension där mannen är norm och där manliga egenskaper ofta värderas högre än kvinnliga. Exempel på där detta tar uttryck är att vi positivt säger att en kvinna "slår en golfboll lika långt som en man" eller att hon är "lika stark som en man" medan negativa uttryck som "kärring" kan representeras för både män och kvinnor.<sup>58</sup> Enligt detta resonemang redogör Hirdman för genussystemet, vilket bygger på en manlig norm och överordning samt könens isärhållande. Könens isärhållande handlar om att de strukturer som historiskt skapat något att vara kvinnligt respektive

---

<sup>52</sup> Wahl & Holgersson & Höök & Linghag 2011, s. 252.

<sup>53</sup> Jay J. Coakly, *Sport in society: issues & controversies*, 9 uppl. (Mcgraw-Hill Higher Education, 2007), s. 45.

<sup>54</sup> Erika Svedberg & Annica Kronsell, "Feministisk metod, teori och forskning om identiteter. I B. Petersson", *Identitetsstudier i praktiken*, red Bo Petersson & Alexa Robertson. (Liber, 2003), s. 1.

<sup>55</sup> Svedberg & Kronsell 2003, s. 6.

<sup>56</sup> Cunnar C Aakvaag, *Modern sociologisk teori*. (Studentlitteratur, 2011), s. 223.

<sup>57</sup> Gyozo Molnar & John Kelly, *Sport, Exercise and social theory An introduction*. (Routledge, 2013), s. 155.

<sup>58</sup> Christofer Edling & Fredrik Liljeros, *Ett delat samhälle: makt, intersektionalitet och social skiktning*, 2 uppl. (Liber, 2016), s. 51.

manligt lever kvar och vidare reproducerar strukturerna. Människor lever efter de normer som råder i samhället utan att reflektera över beteenden och val. Genom att samhället skapat olika strukturer för manligt och kvinnligt, bidrar det till att män och kvinnor syns och vistas på olika platser.<sup>59</sup> Dessutom betyder det att samhället sorterar kläder, färger, yrken och aktiviteter efter kön. Detta gör att ett fortsatt ifrågasättande av samhällets strukturer är nödvändigt för att uppnå jämställdhet mellan könen.<sup>60</sup>

## 5.4 Tillämpning av teori

### 5.4.1 Institutionell teori och isomorfism

Tillämpning av institutionell teori behövs för att analysera orsaken till åtgärderna i golfklubbarnas förändringsarbete. Golfklubbarna har genomgått ett jämställdhetsarbete där golfklubbarna vidtagit specifika åtgärder för att anpassa sig till interna och externa påtryckningar. Syftet med studien är att förstå varför golfklubbar genomför jämställdhetsinsatser samt att se hur ekonomiskt hållbart det är. Analysen av institutionell teori kommer att göras med hjälp av modellens tre aspekter, reglerade system, normativa system och kulturella- kognitiva system. Modellen visar på teorins meningsskiljaktigheter och genom analys av organisationer utifrån olika system identifieras relevanta beståndsdelar, underliggande antagande, indikatorer och effekter. Institutionell isomorfism är ett begrepp inom institutionell teori som kan förklara varför golfklubbar hämtar inspiration från varandra där golfklubbar reagerar, agerar och kommunicerar likartat.

### 5.4.2 Resursberoende

Resursberoende utgör en del av studiens teoretiska ramverk för att kunna identifiera golfklubbars resurser. Studien omfattas av golfklubbar med olika förutsättningar och resurser för att kunna inleda och bedriva ett jämställdhetsarbete. Tillämpningen av resursberoende tillsammans med institutionell teori är två centrala aspekter som påverkar golfklubbarnas strategiska val. På så sätt går det att identifiera direkta och indirekta orsaker till valet av insatser samt vilka utmaningar och möjligheter varje golfklubb behöver förhålla sig till.

---

<sup>59</sup> Yvonne Hirdman, *Genussystemet - reflektioner kring kvinnors sociala underordning*, 2 uppl. (Kvinnovetenskaplig tidskrift, 1998), s. 51-52.

<sup>60</sup> Molnar & Kelly 2013, s. 157.

### 5.4.3 Feministisk teori och genussystemet

Tillämpningen av feministisk teori och genussystemet syftar till att förstå de förändringar som golfklubbar har gjort i samband med Vision 50/50 programmet. Teorin utgör grunden för det förändringsarbete som Svenska Golfbundet har tagit fram och syftar till att förändra de traditionella maktstrukturer som svensk golf vilar på. Golfklubbar har genomfört ett antal förändringar utifrån att uppnå en mer jämställd verksamhet, vilket syftar till att bättre anpassas för både kvinnor och män. Teorin kan därför ge förklaring till vad respektive insatser betyder och varför det varit angeläget att hantera just de insatserna.

## 6. Metod

### 6.1 Vetenskapligt förhållningssätt

För att framställa en adekvat vetenskaplig studie så tillämpas ett objektiva angreppssätt vid insamling data. Studiens forskningsstrategi bygger på ärlighet och rättvisa, vilket



har präglat hela forskningsprocessen. Det har varit viktigt för författarna att visa på ärlighet och rättvisa för att särskilja på förutfattade meningar och verklighet. Perspektivväxling har varit genomgående för hela forskningsprocessen då författarna utbytt kunskap och erfarenhet med varandra. Studiens författare har olika erfarenheter av golf. En av författarna har spelat golf i 16 år och har besökt golfbanor i hela Sverige. Den andra författaren har spelat golf i 1 år och har endast besökt ett få antal golfklubbar i Skåne. Den interpersonella konstruktionen av personliga upplevelser och tolkningar har varit givande för att kunna resonera rättvist kring forskningsämnet. Reflexivitet handlar om att individer iakttar sig själva i förhållande till omvärlden. Det är något författarna har gjort under hela forskningsprocessen i syfte att rannsaka och ifrågasätta personliga värderingar.<sup>61</sup>

## 6.2 Diskussion av metodval

Valet mellan kvalitativ eller kvantitativ metod beror på studiens frågeställning och målsättning. Syftar studien till att mäta hela samhällsfenomen är en kvantitativ datainsamling mer passande då metoden utvinnet statistik för att besvara syftet. Syftar studien till att undersöka människors och organisationers värderingar är en kvalitativ datainsamling mer passande.<sup>62</sup> Studien har som avsikt att skapa förståelse för varför golfklubbar genomför jämställdhetsinsatser och undersöka den ekonomiska hållbarheten. Studien använder sig därför av en kvalitativ forskningsstrategi för att kunna jämföra golfklubbarnas syn på förändringsarbetet. Den kvalitativ forskningsstrategin studerar den individuella interaktionen och ser den sociala verkligheten som ständigt föränderlig. Det finns ett begränsat omfång av tidigare forskning som både studerar den sociala aspekten och den ekonomiska aspekten på golfklubbar.<sup>63</sup> Ett induktivt angreppssätt kommer därför att tillämpas vilket innebär att studien genererar en teori baserad på insamling och analys av data. Studien omfattas av golfklubbar med varierande storlek, struktur och geografisk position. Den stora variationen innebär svårigheter för författarna att pröva en passande hypotes på varje golfklubb. En hypotes har inte tagits fram på grund av ett begränsat omfång av tidigare

---

<sup>61</sup> Alan Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 3 uppl. (Liber AB, 2018), s. 65.

<sup>62</sup> Ian Jones, *Research methods for sports studies*, 3 uppl. (London Routledge, 2014), s. 26.

<sup>63</sup> Alan Bryman 2018, s. 61,62.

forskning som studerar kombinationen mellan jämställdhetsinsatser, medlemsutveckling, bidrag och sponsorer.

Enligt Bryman finns det tre kriterier som utmärker sig som relevanta för bedömning av samhällsvetenskapliga studier, vilka är reliabilitet, replikation och validitet. Inom kvalitativ forskning är reliabiliteten svår att uppvisa, det handlar däremot om tillförlitlighet. Studiens författare har god kunskap om den valda insamlingsmetoden och det teoretiska ramverk som används i studien. I studien presenteras hela forskningsprocessen på ett tydligt sätt för att få läsaren att förstå och följa forskningen. Replikationen är svår att uppnå i kvalitativa metoder. Författarna har däremot redovisat väl för sin metod samt att de utgår från semistrukturerade intervjuer som det redogörs för i bilagor, vilket gör att liknande svar skulle kunna uppnås om studier genomförs igen. Reliabiliteten har författarna försökt uppnå genom att vara genomgående transparenta och framförallt i avsnittet för analysmetod, där de ingående redogör för hur den tematiska analysen och resultaten har tagits fram. Validitet handlar om att bedöma relevansen för att bedöma om studien undersöker det som studien avser att undersöka.<sup>64</sup> Genom att ha direkt kontakt med svenska golfklubbars förändringsledare så säkerställer författarna att få tillförlitliga svar för studiens syfte. För att öka trovärdigheten har författarna kompletterat intervjuerna med information från klubbarnas webbsidor samt via årsrapporter för att säkerställa att intervjupersonerna inte förvränger svaren i alltför hög grad.

### 6.3 Intervjuer

Användningen av semistrukturerade intervjuer är avgörande för att kunna analysera komplexa samhällsförhållanden eftersom det går att utvinna djupgående data. Genom att ställa öppna frågor har respondenterna möjlighet att själva reflektera över frågan. Intervjufrågorna saknar ett givet svarsalternativ som följaktligen öppnar upp för diskussion. Intervjufrågorna presenteras under rubriken *bilagor*.<sup>65</sup> Denna intervjutyp kännetecknas som mer flexibel eftersom intervjuguiden omfattas av både förutbestämda frågor och följdfrågor. De förutbestämda frågorna ställs i samma ordningsföljd till varje respondent. Efter varje förutbestämd fråga har författarna ställt följdfrågor för att

---

<sup>64</sup> Alan Bryman 2018, s. 72.

<sup>65</sup> Ian Jones, 2014, s. 181.

vidareutveckla respondentens svar. Varje intervju särskiljer sig åt, för att kunna behandla oväntad data har följdfrågor varit avgörande för att vidareutveckla respondenternas svar. Trots att intervjuer tenderar att kräva mer resurser i form av tid och resande har den valda metoden varit avgörande för att analysera klubbarnas förändringsarbete. Intervjuerna har genomförts via Zoom för att spara in på resande och tid, det har gett oss tid att genomföra fler intervjuer samt att respondenterna har varit mer tillmötesgående till att genomföra digitala intervjuer. Intervjuerna bidrog med information om den sociala aspekten, däremot saknades information om klubbarnas ekonomiska resultat. För att få information om klubbarnas ekonomiska resultat har intervjuerna kompletterats med årsrapporter samt data från respektive klubbs webbsida.<sup>66</sup>

Författarna har tagit hjälp av Annica Lundström som är förändringsledare på SGF. Hon framställde en lista på 15 golfklubbar som har genomgått och blivit diplomerade för sitt jämställdhetsarbete. För att skapa ett representativt resultat behöver det finnas en variation av golfklubbar från olika regioner och storlekar, vilket Annica har beaktat i urvalet. Annicas kunskap om golfklubbarna var betydelsefull i processen med att hitta och ta kontakt med intressanta golfklubbar. Därefter tog författarna kontakt med samtliga klubbar på listan, slutligen var 7 golfklubbar positiva till att medverka i studien. Det hade varit en utmaning att få 7 golfklubbar att ställa upp på intervjuer, utan uppbackning från SGF hade studien förmodligen inte kunnat genomföras. Eftersom kontakt togs med golfklubbarna i samband med deras säsongstart så behövde flera lämna återbud på grund av att de behövde prioritera andra ärenden. Snöbollsurval är en form av bekvämlighetsurval då ett mindre urval görs, de urvalen syftar sedan till att bjuda in fler respondenter. Denna urvalsmetod har mötts av kritik eftersom det är svårt att uppnå ett representativt urval. Däremot har författarna och SGF bestämt sig för att inkludera golfklubbar från olika geografiska platser med olika storlekar i Sverige.<sup>67</sup>

Här nedan presenteras en anonym lista på de golfklubbar som har medverkat:

- Klubb 1 - 1800 medlemmar. Belägen ut med västkusten vid mindre tätort. Medlemmar består av både sommargäster och åretruntboende.
- Klubb 2 - 600 medlemmar. Belägen ut med östkusten vid mindre tätort. Medlemmar består till stor del utav sommargäster.

---

<sup>66</sup> Ian Jones, 2014, s. 178,179.

<sup>67</sup> Alan Bryman 2018, s. 245.

- Klubb 3 - 1993 medlemmar. Belägen i stor tätort med närhet till östkusten. Medlemmar består till största del av åretruntboende.
- Klubb 4 - 1549 medlemmar . Belägen i mellanstor tätort, centralt mellan öst och västkust. Medlemmar består till största del av åretruntboende.
- Klubb 5 - 776 medlemmar. Belägen i mindre tätort. Medlemmar består till största del av åretruntboende.
- Klubb 6 - 1150 medlemmar. Belägen i stor tätort ut med östkusten. Medlemmar består till största del av åretruntboende.
- Klubb 7 - 1950 medlemmar. Belägen i stor tätort ut med västkusten. Medlemmar består till största del av åretruntboende.

## 6.4 Analysmetod

I genomgången av materialet från intervjuer, klubbarnas webbsidor samt de kompletterande uppgifterna angående sponsorintäkter, bidragsansökningar samt medlemsstatistik användes en tematisk analys. Tematisk analys är vanligt förekommande vid kvalitativa data, det handlar om att koda datamaterialet och hitta gemensamma subteman och teman.<sup>68</sup> Intervjuernas ljudfiler delades upp av författarna och transkriberades sedan var för sig, detta gjordes för att vara tidseffektiva. För att inte tolka intervjun så skulle vi delge en detaljerad transkribering för att sedan kunna bearbeta materialet tillsammans.<sup>69</sup> Inledningsvis bekantade sig författarna med den insamlade datan och lärde känna materialet väl. Båda författarna närvarade även vid alla intervjuer, vilket gjorde att båda redan från början hade en god kännedom till materialet. Nästa steg var att inleda kodning av material och sedan utifrån detta skapa teman. De teman som skapades granskades av båda forskarna utifrån relevans till studiens syfte och för forskningsområdet. Vidare bearbetning av koderna och teman bidrog till att huvudteman skapades. Huvudteman togs fram genom att inse kopplingar och samband mellan olika tema. Författarna har transkriberat, bearbetat, kodat och reflekterat över materialet flera gånger. De subteman som identifierades var följande:

*Juniorsatsningar, Fokus bana, Klubbhus, Toalett, omklädningsrum, Restaurang, Rekrytering, Representation kön/ålder i styrelse, anställda och kommitté, Kommunikation, Organisatoriska förändringar, Uppföljning, Ideellt engagemang,*

<sup>68</sup> Bryman 2018, s. 702.

<sup>69</sup> Steinar Kvale & Svend Brinkmann, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 2 uppl. (Lunds: Studentlitteratur, 2009), s. 193.

*Resursutmaningar, Attitydförändringar på klubben, Utbildning, Motstånd, Sponsorer, Bidrag, Medlemsintäkter.*

Efter att ha identifierat dessa subteman i materialet kunde sedan datan sorteras ännu en gång. De identifierade subteman sorterades vidare till fem huvudteman. Vilka är följande:

*Rekrytering och anpassning, Organisationsstruktur, Kulturella förändringar, Sponsorer, Bidrag, Medlemsutveckling.*

Den strategi som författarna har använt för tematisk analys beskriver Bryman som framework.<sup>70</sup> Det handlar om att använda en matris baserad metod för att sammanställa och strukturera data genom att skapa centrala teman och subteman. På detta sätt kunde författarna skapa tydlighet och struktur av den insamlade datan. Enligt Bryman finns det ingen tydlig serie av procedurer för hur en tematisk analys går till, däremot tydliggör han att repetition är det vanligaste kriteriet för att slå fast teman och mönster. Bryman redogör däremot för en möjlig metod för den tematiska analysen, vilket har styrt författarna i deras arbete.<sup>71</sup>

## 6.5 Etiska övervägande

Författarna har under studiens gång övervägt de fyra etiska principerna för svensk forskning. Informationskravet innebär att forskaren ska informera berörda parter om syftet med undersökningen. Det innebär även att intervjupersonerna i studien ska informeras om att deltagandet är frivilligt, att de har rätt att hoppa av, samt vilka moment som ingår i undersökningen. Samtyckeskravet innebär att intervjupersonerna för studien har rätt att själva bestämma om sin medverkan. Eftersom ingen av respondenterna har varit underåriga så har det inte behövts något godkännande av deras vårdnadshavare. Konfidentialitetskravet innebär att alla uppgifter som ingår i undersökningen ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Författarna ska förvara personuppgifter på ett sätt som innebär att obehöriga ej kan få tillgång till uppgifterna. Nyttjandekravet handlar om att de uppgifter som samlas in endast får användas i studiens syfte.<sup>72</sup>För att hantera de etiska principerna så har författarna

---

<sup>70</sup> Bryman 2018, s. 704.

<sup>71</sup> Bryman 2018, s. 707.

<sup>72</sup> Bryman 2018, s. 170.171.

redogjort för studiens syfte inledande via mailkorespodation. Intervjupersonerna har även tillhandahållit en samtyckesblankett som de skrivit under innan medverkan. I samtyckesblanketten redogör författarna om information angående studiens syfte, friheten att delta eller att avbryta, samt information angående lagringstid och intervjupersonens rättigheter. En anpassning utefter respondenternas villkor rörande tid och plats har också beaktas. Alla intervjupersoner och golfklubbar hanteras med största möjliga konfidentialitet genom att de är helt anonyma, författarna har genomgående anpassat studien för att inte avslöja information som kan identifieras till en specifik klubb. Slutligen har intervjupersonerna informerats om att de uppgifter som samlats in endast är för forskningens ändamål och att de inte kommer utnyttjas för annat bruk.

## 7. Resultat

*I detta avsnitt presenteras studiens resultat genom identifierade teman med hjälp av tematisk analys. Den insamlade empirin presenteras genom sex identifierade teman: rekrytering och anpassning, organisationsstruktur, kulturella förändringar, sponsor, bidrag och medlemsutveckling.*

### 7.1 Rekrytering och anpassning

Samtliga golfklubbar arbetar med att öka könsfördelningen bland medlemmarna. Klubb 1 har under två års tid genomfört en flicksatsning men resultatet har inte motsvarat

klubbens förväntningar. Förändringsarbetet möttes av kritik från klubbens pojkar eftersom de kände sig orättvist behandlade. Majoriteten av klubbarna upplever det svårt att behålla kvinnor. Det arrangeras speciella dagar avsedda för att rekrytera fler kvinnor och flickor till klubben. Majoriteten av golfklubbarna arbetar med att anpassa aktiviteter för att tillfredsställa alla medlemmars behov. Det finns gemensam uppfattning om kvinnors syn på tävlande då många kvinnor värderar den sociala aspekten högre än tävlingsmomentet. Enligt respondent 4 försöker klubben att bjuda in kvinnor till icke handikappsbaserade aktiviteter. Det framgår enligt klubb 7 att aktiviteterna är anpassade efter olika spelnivåer.<sup>73</sup>

“Klubben har börjat med nybörjarkurser, vilket de inte hade tidigare. Det har därmed varit ett första steg för att rekrytera nya medlemmar, vidare blir det viktigt att skapa goda relationer och en gemenskap där tränaren spelar är en viktig del” - Klubb 7.

Dessa kallas för tjej dagar, prova på dagar och ibland involverar dessa dagar samarbeten med skolor och andra idrottsföreningar. Klubb 2 och klubb 6 redogör att klubben ingår i samarbeten med lokala skolor och erbjuder gratis prova på dagar för skolelever. Klubbarna är överens om att samarbetet med skolan har en positiv inverkan på rekryteringen av juniorer och flickor.

“Under dessa dagar kunde vi se störst intresse från flickor.” - Klubb 6.

“Många av dessa elever bestämmer sig för att fortsätta att spela golf efter att de slutat sjätte klass.” - Klubb 2.

Majoriteten av klubbarna genomför kontinuerliga undersökningar bland sina medlemmar för att inleda en diskussion och involvera dem i beslutsfattningen. Dessa undersökningar påvisar behovet av att arbeta med ökad upplevelse. Det har resulterat i att många golfklubbar har genomfört banvandring med en bankonsulent för att diskutera banans upplägg utifrån ett kvinnoperspektiv. Majoriteten av golfklubbarna har infört ett nytt teesystem bestående av hektometertees med nya placeringar för att inte särskilja kvinnor och män, tidigare var dessa tees könsbestämda. Istället byter golfklubbar ut exempelvis vit tee och ersätter färgen med tee 60 som motsvarar banans längd på 6000 meter. Det ska därmed bli enklare för spelarna att välja utslagsplats utifrån individuell spelnivå. En annan åtgärd för ökad spelupplevelse för en bredare målgrupp är justering av klipplinjer. Klipplinjer avser de “linjer” som skapas där höjden på golfbanans gräs skiljer sig, till exempel skillnaderna mellan fairway, semiruff och ruff. Att klippa gräset

---

<sup>73</sup> Klubb 7 (u.å) hemsida.

lägre kan till exempel innebära att det blir lättare att spela för en nybörjare. Klubb 7 har genomfört en banvandring för att anpassa utformningen efter en bredare målgrupp. Klubb 7 redogör att klubben har justerat golfbanans olika hål och dess hinder för ökad spelupplevelse även för högt handikappade. Dock vill klubb 7 införa ett nytt teesystem som nästa projekt i sin åtgärdsplan för banan.<sup>74</sup>

“Detta gjordes eftersom det tidigare upplägget drabbade de sämre golfspelarna och deras spelupplevelse. Vidare har vi försökt anpassa banan mer, däremot har vi inte hunnit komma så långt i arbetet.” - Klubb 7.

Majoriteten av klubbarna har granskat sina lokaler för att skapa fräscha och inbjudande omklädningsrum och toaletter för en bredare målgrupp. Klubb 2 berättar att beroendeförhållandet till toaletten skiljer sig mellan könen. “Männen kan oftast tillfredsställa sina behov utan toalett medan kvinnor är fullständigt beroende av toalett.” Några golfhål saknar toalett och majoriteten har sett till att det finns en fräsch toalett efter 9 hål.<sup>75</sup>

Renovering av toaletter och omklädningsrum är en vanligt förekommande åtgärd bland golfklubbarna. Klubb 4 anger att golfklubben har byggt nya toaletter på banan, tidigare hade banan enbart utedass på sista nio hålen. Det tidigare upplägget möttes av kritik från kvinnliga spelare och idag är kvinnorna nöjda med toaletterna då dessa är snygga, rena och fräscha.<sup>76</sup> Många golfklubbar anser att kvinnor och flickor är mer beroende av den sociala interaktionen och upplevd gemenskap än män. Förutom anpassning av olika aktiviteter och evenemang har vissa golfklubbar även anpassade restaurangmenyer för att attrahera fler kvinnor. Klubb 2 har dessutom tillsatt en kvinnlig restaurangansvarig, vilket har skapat en mer inkluderande meny som tillgodoser kvinnliga och manliga önskemål.

## 7.2 Organisationsstruktur

Samtliga golfklubbar har granskat sin organisation och dess verksamhet för att på så sätt uppnå en mer jämställd organisation. Gemensamt för alla golfklubbar är att de har gjort förändringar i sin styrelse för att skapa en mer jämställd representation. Majoriteten av klubbarna har idag en styrelserepresentation som är 50/50 fördelning, däremot sticker klubb 5 och klubb 7 ut med att ha lägre representation med 37,5% respektive 30% andel

---

<sup>74</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

<sup>75</sup> Klubb 2 (2024) intervju.

<sup>76</sup> Klubb 4 (2024) intervju.



kvinnor i styrelsen.<sup>778</sup> Gemensamt för klubbarna är att representationen i deras styrgrupper är mer snedfördelad med majoritet till männen jämfört med i styrelserepresentationen. Däremot sticker klubb 2 ut från de andra klubbarna genom att ha högre andel kvinnliga representanter med 47% i styrgrupperna.<sup>79</sup> Klubb 1 och klubb 5 förklarar att de vid rekrytering av medlemmar till styrelse och styrgrupper bestämmer valen av personer baserat på kompetens och erfarenhet snarare än att utgå från könsfördelning. “Det är väl inte just kvinna och man utan mer kunskap och att man får in rätt person som är viktigast för oss”. Majoriteten av klubbarna förklarar däremot att de upplever att kvinnor fått större inflytande, påverkan samt att de tar mer plats.<sup>80</sup>

Vidare framgår det att flera av golfklubbarna har en skev åldersfördelning i styrelse och styrgrupper. De flesta golfklubbarna redogör för att deras åldersfördelning är från 40 upp till 65 år. Klubb 6 däremot tydliggör att det har varit viktigt för dem att få in en jämn representation både åldersmässigt och könsmässigt för att på så sätt låta verksamheten få inputs och vinklar som speglar flera målgrupper.<sup>81</sup> I övrigt har flera av golfklubbarna både manliga och kvinnliga golftränare, de som inte har kvinnliga tränare förstår däremot värdet i det men upplever svårigheter både resursmässigt samt i det låga utbudet av kvinnliga tränare. Flera av klubbarna menar att det ideella engagemanget är viktigt för att kunna driva organisationen framåt. De menar på att det ideella engagemanget är en viktig resurs för att kunna genomföra förändringar mot en mer jämställd verksamhet. De förklarar att de ideella krafterna behöver bli en naturlig del av kärnverksamheten, där även deras roller kräver tydliga ansvarsområden. Detta kan däremot skapa svårigheter i att rekrytera ideella krafter, i och med att ansvar och den tid som behöver läggas ökar.

“Ideellt arbete är en svår punkt som vi arbetar och har arbetat mycket med. Det är egentligen inte ideellt om personerna förväntar sig förmåner och ersättning, till exempel gratis fika och lunch eller rabatterade priser i shopen eller greenfee. Idag har vi fem väldigt drivande ideella från att tidigare varit tio drivande ledare.” - Klubb 3

Klubb 7 redogör för att de har satt ihop en styrgrupp som gör avstämningar med de ideella grupperna några gånger om året för att säkerställa att en struktur uppnås och för att de ska kunna fånga upp framgångsrika insatser som genomförts. Majoriteten av

---

<sup>77</sup> Klubb 7 (u.å) hemsida.

<sup>78</sup> Klubb 5 (u.å) hemsida.

<sup>79</sup> Klubb 2 (u.å) hemsida.

<sup>80</sup> Klubb 5 (2024) intervju.

<sup>81</sup> Klubb 6 (2024) intervju.

klubbarna redogör även för att det är viktigt att deras jämställdhetsarbete och alla de insatser som gjorts blir implementerade i den dagliga verksamheten. Klubb 7 redogör för att denna implementering gjordes för att kunna bibehålla och skapa fortsatt förändring på lång sikt. Hen menar att de på så sätt låter arbetet fortgå och att de inte låter insatserna gå förlorade.<sup>82</sup>

Vad gäller golfklubbarnas kommunikationsstrategi så upplever en majoritet att det är en utmaning att hålla sig uppdaterad på vilka kommunikationskanaler de ska använda sig av. Flera av klubbarna har fått spridning genom lokala tidningar. Det som framkommer är att de mest frekvent använda socialamediekanalerna är Facebook och Instagram. För att skapa tydlighet kring att klubben jobbar med jämställdhet och inkludering så redogör klubb 6 och 7 att de använder rollups med värdeord och bilder, vilka är placerade i anslutning till där medlemmarna rör sig på anläggningen. Användning av bilder på både kvinnor och män i sin kommunikation är något som alla golfklubbar har förstått värdet i efter deras Vision 50/50 diplomering.<sup>8384</sup>Klubb 1 är kritisk till deras kommunikation.

“Det här är vi inte bra på och här finns det stor utvecklingspotential. Vi är väldigt dåliga på att förmedla vad vi gör och hur vi tänker. Det tenderar att bli så att man kanske pratar om vad som kan göras och sen dör det istället”. - Klubb 1

Även klubb 5 och 7 redogör att de behöver utveckla sin kommunikationsstrategi. Några av golfklubbarna redogör för att de regelbundet kommunicerar med kommunen för att uppmärksamma deras arbete. Klubb 3 har upplevt att deras kommunikation med kommunen har bidragit till att relationen dem emellan har haft en stark positiv utveckling. Hen menar på att de tidigare hade ett dåligt rykte hos kommunen men att de genom kommunikation och uppvisande av deras insatser har förändrat detta rykte till positivt.<sup>85</sup> Klubb 7 har genomfört riktade informationsträffar. År 2016–2017 genomförde dem ett seminarium om jämställdhet med inriktning på tjejer i åldern 15-25 år, där flera externa parter bjöds in. En av förändringsledarna har även deltagit i ett nationellt nyhetsprogram för att uppmärksamma golfens jämställdhetsarbete.<sup>86</sup>En majoritet av golfklubbarna redogör för att de upplever resursutmaningar i form av att de inte har råd att anställa mer personal eller till att göra riktade investeringar. De förklarar att resursutmaningarna gör att de inte kan utföra de insatser som de egentligen anser

---

<sup>82</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

<sup>83</sup> Klubb 6. (2024) intervju.

<sup>84</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

<sup>85</sup> Klubb 3 (2024) intervju.

<sup>86</sup> Klubb 7 (u.å) hemsida.

behövs. De redogör därmed för att jämställdhetsinsatser inte alltid kan få den prioritet som de skulle vilja ge dem. De förklarar att det krävs en balans mellan vad man ska prioritera att lägga pengar och tid på. Klubb 6 sticker ut från de andra klubbarna genom att de inte uttrycker några resursutmaningar på samma sätt som övriga klubbar. Klubb 5 uttrycker att klubbens största fokus är på själva golfbanan "Funkar inte banan så funkar inget annat". Vidare uttrycker de flera gånger resursutmaningar och menar på att de som liten klubb har svårt att kunna prioritera allt, eftersom mycket arbete sköts ideellt.

“Jag hade ju önskat att vi var tre-fyra anställda till, där någon var marknadsansvarig och kunde hålla ordning på alla de här kanalerna som finns. Nu får man sköta kommunikationen med ena handen och så sitter man och gör tävlingsprogrammet för året med andra handen”- Klubb 5.

“Vi har ju begränsade antal anställda och ideellt engagerade, det är en resursutmaning eftersom det inte finns möjlighet för uppföljning av de aktiviteter vi gör”- Klubb 3.

Klubb 7 redogör däremot att de upplever att de kan få mycket stöd och resurser från SISU idrottsutbildarna till att genomföra jämställdhetsinsatser. De förklarar att det kräver en del nedlagd tid av ideella personer för att driva, däremot kostar det inte klubben något ekonomiskt. De redogör för att deras samarbeten med lokala skolor har uteblivit på grund av att de inte ser några effekter av insatserna, de måste överväga resurserna och prioritera annat. “Denna typ av heldagsaktiviteter lägger vi ner massor av jobb på genom anställda personer. Detta resulterar kanske i en eller två medlemmar, det är inte värt mödan på det sättet”.<sup>87</sup> Slutligen redogör klubb 7 för att de satt upp tydliga och mätbara mål i deras förändringsarbete med allt ifrån upplevd kultur till hur många kvinnliga medlemmar de ska öka till. De övriga klubbarna redogör däremot inte för att de arbetar med några tydliga målsättningsstrategier.

### 7.3 Kulturella förändringar

Det framgår att golfklubbarna har olika tillvägagångssätt för att skapa en mer inkluderande miljö för kvinnor. Golfklubbarna har olika förutsättningar och olika kulturer på golfklubbarna som banar väg för den kulturella förändringen. Samtliga golfklubbar är överens om att kulturen har genomgått en förändring efter genomförandet av klubbutvecklingsprogrammet Vision 50/50. Alla respondenter är nöjda med utbildningen och den vägledning som SGF har erbjudit. Klubb 4 är klubben som uttrycker störst uppskattning för vägledningen från förbundet . Klubbrådgivaren

---

<sup>87</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

vågade i detta fallet utmana den redan befintliga strukturen och hjälpte respondent 4 att införa nya jämställda riktlinjer.<sup>88</sup>

“De som inte tog utbildningen på allvar sparkades ut och dessa var styrelsemedlemmar. Så ja det var verkligen att röra om och ställa till rätta i styrelserummet. Då framgick det ju direkt till valberedningen att vi är i behov av nya styrelsemedlemmar som står bakom jämställdhetsarbetet.” - Klubb 4.

Ett granskningsarbete har genomförts på majoriteten av golfklubbarna för att komma underfund med destruktiva värderingar och normer bland personal och medlemmar. Kvinnor vågar ta större plats och större inflytande efter att klubben medvetandegjort dessa destruktiva strukturer för alla. Alla golfklubbar är överens om att jargongen har förändrats i takt med att traditionella normer och värderingar ifrågasätts. Det framgår att klubb 2 och 4 arbetar mycket med det symboliska värdeskapandet. Genom att visa bilder på framgångsrika kvinnor på webbplatsen och klubbhus har jargongen bland männen förändrats då en ökad acceptans vuxit sig starkare för kvinnliga golfare.<sup>89</sup>  
<sup>90</sup>Flera golfklubbar har infört krav att varje ny anställd måste utbildas i vision 50/50 för att bli upplyst om de ojämslällda strukturerna. Däremot menar flera golfklubbar att attityder och kulturer behöver vidareutvecklas för främjandet av kvinnlig golf. Det kan fortfarande finnas ett tyst motstånd. “Damstyrgruppen har alltid bjudit in mig för att prata om Vision 50-50. Herrstyrgruppen har aldrig bjudit in mig för att prata om Vision 50-50”.<sup>91</sup>

“Klubb 4 delar samma uppfattning om att det finns en tyst motstridighet bland vissa människor som har svårt med förändringar. “Den dåvarande ordförande sa att jag känner inte till några förminskade attityder gentemot kvinnor, då svarade vi att jo vi är också en del av samhället.” - Klubb 4.

Klubben arbetar aktivt med att integrera kvinnor i beslutsfattningen och tillhandahåller aktiviteter för kvinnliga spelare. Under dessa samråd försöker klubben att diskutera attityder och bemötanden för att förebygga strukturer som förminskar kvinnor.<sup>92</sup> Klubb 7 redogör för att de genomgått en kulturell förändring från att påverkas av en snobbig kultur till att idag ha en mer öppensinnad kultur. Förändringen har de gjort i syfte att skapa ett trevligare klimat och att förändra attityden på klubben. Genom att uppmana medlemmar till att hälsa på varandra och att medvetandegöra de strukturer som finns, kan klubben skapa en mer inkluderande miljö. “För många är detta något självklart, men

---

<sup>88</sup> Klubb 4 (2024) intervju.

<sup>89</sup> Klubb 2 (2024) intervju.

<sup>90</sup> Klubb 4 (2024) intervju.

<sup>91</sup> Klubb 6 (2024) intervju.

<sup>92</sup> Klubb 4 (2024) intervju.

så var fallet verkligen inte här på klubben historiskt sett. Förr i tiden så var många medlemmar till och med emot juniorer”.<sup>93</sup>

## 7.4 Sponsorer

Det framgår i intervjuerna att några golfklubbar har en större variation av sponsorer än andra. Klubb 1 har sponsorer som nästan uteslutande är medlemmar och små lokala företagare.<sup>94</sup> Klubb 4 har sponsorer både inom klubben och externa företag, vad som framkom var däremot att sponsorerna nästan uteslutande var män. Det framgår att småföretagare inte påvisar lika stort intresse för golfklubbens hållbarhetsagenda utan är mer intresserade av att spela kostnadsfri golf och vara en del av det lokala nätverket.<sup>95</sup> Däremot har klubb 1 en bank som sponsor, denna visar större engagemang angående frågor som berör hållbarhet och jämställdhet. Gemensamt för alla golfklubbar var upplevelsen av lågt engagemang om jämställdhetsarbete bland sponsorerna. Ett genomgående tema i intervjuerna är avsaknaden av allvarliga påtryckningar från sponsorer men att större företag överlag är bättre på att ställa krav på klubbarna än småföretagare. En del klubbar är bättre än andra på att tala om vilka insatser som har vidtagits för sina sponsorer och allmänhet. Klubb 3 och klubb 6 arbetar aktivt med att informera sponsorer om klubbens förhållningssätt till hållbarhet och jämställdhet. Detta görs trots att intresset är lågt bland sponsorer, fortsättningsvis berättar klubb 3 att kravställning från större företagare är densamma som för småföretagare.

“Jag trodde att större sponsorer och banker skulle ställa krav om hållbarhet och jämställdhet. Men det är ju bara bullshit. De sponsrar ju andra klubbar som inte genomför ett aktivt och brett jämställdhetsarbete och de bestämde sig för att gå ur vår klubb för att sponsra någon annan klubb. Jag trodde ju att vi skulle få större effekt när vi kontaktar sponsorer efter genomförandet av Vision 50/50.”- klubb 3.

Enligt klubb 6 väljer klubben att ta bort större företag och behåller istället småföretagare som har en personlig anknytning till medlemmar. De anser att större företagare tar mycket plats samt att de kräver speltid och tillgänglighet till banan.<sup>96</sup> Enligt klubb 4 är uppfattningen att sponsorer vill engagera sig förutsatt att resurserna används för att bedriva juniorverksamheten. Det framgår i intervjun att klubben anser det viktigt att förmedla sina intressen för att uppdatera sponsorerna i en tid där idrotten behöver

---

<sup>93</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

<sup>94</sup> Klubb 1 (2024) intervju.

<sup>95</sup> Klubb 4 (2024) intervju.

<sup>96</sup> Klubb 6 (2024) intervju.

förhålla sig till en snabbare samhällsutveckling.<sup>97</sup> Klubb 7 menar att intresset för klubbens jämställdhetsinsatser har ökat i takt med att detta uppmärksammas på nätverksträffar.<sup>98</sup> Några klubbar presenterar antalet sponsorer medan andra presenterar det i totala sponsorintäkter, vilket har gjort det svårt att se specifika samband i datan. Vad som framgår är däremot att antalet sponsorer för klubb 5 har minskat sedan starten av jämställdhetsarbetet, det behöver däremot inte innebära att sponsorintäkterna har minskat.<sup>99</sup> Slutligen har Klubb 3 minskade sponsorintäkter medan klubb 4 och klubb 6 har kraftigt ökade sponsorintäkter sedan starten av deras jämställdhetsarbete.<sup>100101102</sup>

## 7.5 Bidrag

Flera av klubbarna redogör för att de har arbetat med att söka bidrag på något sätt. Majoriteten av klubbarna har arbetat med att söka bidrag för specifika juniorsatsningar i form av läger eller aktiviteter, vilket de menar har kunnat bidra till att nå fler tjejer till klubben. För riktade satsningar mot just kvinnor och jämställdhet så har majoriteten inte arbetat med att söka bidrag. Klubb 4 och klubb 5 redogör för att de satsningar som klubben gjort har de klarat av själva men att de har kunskap om att de kan söka bidrag.<sup>103104</sup> Klubb 7 förklarar att de har dålig kunskap om bidragssökande för kvinnoinsatningar. De tycker att budskapet kunde gå ut tydligare kring vad man kan söka och hur man bär sig åt.<sup>105</sup> Klubb 1 och klubb 6 redogör däremot för att de fått stöd och bidrag i deras jämställdhetsarbete av framförallt SISU.<sup>106107</sup>

## 7.6 Medlemsutveckling

Klubb 2 och klubb 4 redogör för att deras kvinnliga medlemmar har ökat med enstaka personer sedan de startade arbetet med vision 50/50.<sup>108</sup> Klubb 4 har däremot ökat markant i antal flickor i åldern 0-21 år.<sup>109</sup> De övriga klubbarna redogör däremot för att

---

<sup>97</sup> Klubb 4 (2024) intervju.

<sup>98</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

<sup>99</sup> Klubb 5 (2024) intervju.

<sup>100</sup> Klubb 3 (u.å) hemsida.

<sup>101</sup> Klubb 4 (2024) intervju.

<sup>102</sup> Klubb 6 (2024) intervju.

<sup>103</sup> Klubb 5 (2024) intervju.

<sup>104</sup> Klubb 4 (2024) intervju.

<sup>105</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

<sup>106</sup> Klubb 1 (2024) intervju.

<sup>107</sup> Klubb 6 (2024) intervju.

<sup>108</sup> Klubb 4 (u.å) hemsida.

<sup>109</sup> Klubb 4 (u.å) hemsida

de har tappat kvinnliga medlemmar sedan starten av förändringsarbetet, en del av klubbarna redovisar stort tapp i medlemsantal. Majoriteten av klubbarna förklarar att detta betyder förlorade inkomster. De menar på att den kvinnliga målgruppen borde vara en möjlighet för ökade intäkter på grund av det låga antalet medlemmar i relation till män.

## 8. Analys och diskussion

*I detta avsnitt analyseras studiens teman genomgående med hjälp av det teoretiska ramverket. I avsnittet kopplas golfklubbarnas insatser och åsikter till institutionell teori för att förklara interna och externa påtryckningar i organisationer. Resursberoende är ett begrepp som tillämpas i analys och diskussion för att förklara organisationernas förutsättningar. Den feministisk teori tillämpas för att förklara orsaken till organisationsförändring och förekomsten av normer och värderingar som skapat samhällsstrukturer.*

### 8.1 Rekrytering och anpassning

Golfklubbarna tillhandahåller olika rekryteringsinsatser för att attrahera fler kvinnliga golfare. Enligt den normativa pelaren vilar samhället på förutbestämda normer och värderingar. Golfklubbarna har därför en kollektiv uppfattning om att kvinnor och

flickor tycker illa om aktiviteters tävlingsmoment. Denna norm styr golfklubbarnas val av aktiviteter för att rekrytera och behålla fler. Majoriteten av klubbarna anger svårigheter med att behålla kvinnor inom klubben då genomförandet av kvinnoinsatser har visat på misslyckade resultat. Nya anpassningar i rekryteringen har införts som ett resultat av vision 50/50 för att anpassa rekryteringen efter kvinnliga behov. Klubb 1 berättar att klubben inledningsvis möttes av kritik från pojkarna eftersom de kände sig orättvist behandlade. Klubben gav flickorna särskilda förmåner som speciella dagar och träningsläger avsedda för enbart flickor.<sup>110</sup>

Idag är pojkar och män mer accepterande till flickors ställning i klubbarna, detta kan förstås med hjälp av den kulturella pelaren. Efter implementering av vision 50/50 har till och med män börjat ifrågasätta samt reflektera över den traditionella kulturen. Individuella övertygelser ifrågasätts och idag verkar det som att männen inser vikten av att införa specifika insatser för att rekrytera och behålla fler kvinnor.

Majoriteten av klubbarna genomför medlemsundersökningar för att utveckla verksamheten i enlighet med medlemmarnas åsikter. Dessa marknadsundersökningar antyder att kvinnor önskar ökad spelupplevelse på banan. Detta kan förstås utifrån den feministiska teorin då golfbanor traditionellt sett är utformade efter manliga preferenser. Utformningen har börjat ifrågasättas av kvinnor eftersom de känner sig exkluderade, vilket har gett upphov till införandet av nya tee-system och förändring av hinder. Tidigare har teeplaceringarna varit associerade med färger, dessa färger har delat upp män och kvinnor. Många har idag infört hektometertees istället för att utgå ifrån herr- och damtees. Den traditionella strukturen har varit könsbestämd och har börjat ifrågasättas, kvinnor är inte lika begränsade och kan därför själva bestämma vart de slår ut beroende på individuell förmåga. Enligt Hirdman är genussystemet uppbyggt på manliga normer som historiskt sett har underordnat kvinnan och separerat könen.

Ålderstigna lokaler har moderniserats för att skapa en inbjudande känsla för en bredare målgrupp. Avsaknaden av toaletter har tidigare varit ett problem på golfbanor eftersom kvinnor inte har samma möjligheter som män att kissa ute, det har resulterat i att golfklubbar byggt nya toaletter för att välkomna fler kvinnliga golfare. Golfklubbar tar idag hänsyn till en bredare målgrupp och försöker inkludera fler kvinnor genom att anpassa golfbanan efter deras behov.

---

<sup>110</sup> Klubb 1 (2024) intervju.



Flera golfklubbar har ambitioner att göra en omjustering av banan, hinder samt positionering av tee och green, däremot är det en kostsam åtgärd. Klubbarna behöver förhålla sig till sina ekonomiska resurser, vilket begränsar klubbarnas agerande. Utifrån att klubbar behöver prioritera resurser och att majoriteten av golfklubbarna senarelägger dessa projekt, kan det bidra till att ingen förändring uppnås.

## 8.2 Organisationsstruktur

En omstrukturering i styrelserepresentation uppnår de flesta golfklubbar idag genom en 50/50 fördelning. Detta har förändrats sedan arbetet med vision 50/50 startat, anledningen till denna förändring är att samhällets strukturer börjat ifrågasättas enligt den feministiska teorin. Feministiska teorin innebär att maktstrukturer ifrågasätts, genom att golfklubbar uppnår en 50/50 fördelning i styrelser så kan dem uppnå en mer jämställd verksamhet där kvinnor och män har lika möjligheter till inflytande. I golfklubbarnas styrgrupper är kvinnor däremot fortfarande minoritet. Detta kan förstås genom att manliga värderingar och strukturer som golf är uppbyggd på fortfarande är synliga på golfklubbarna. Enligt resursberoende kan det tolkas som att golfklubbar prioriterar de centrala strukturerna först. Styrelsen har störst makt och är mest synlig, därför kan representation i styrelsegrupper bli efterhängande. Fortsättningsvis kan det kopplas till den reglerande pelaren då SGF genom klubbutvecklingsprogrammet Vision 50/50 har riktlinjer som golfklubbarna förhåller sig till. I utbildningen framgår det att en jämställd styrelserepresentation är en viktig förutsättning för att skapa förändring. Detta styrker Wahl et al. de förklarar att kvinnor i organisationer med en jämn representation av kvinnor och män upplever en lägre grad av diskriminering jämfört med organisationer där kvinnor är minoritet.<sup>111</sup>

Några golfklubbar uppnår en mer jämställd representation än andra, vilket kan tolkas som att de har en längre historia av manlig dominans och att de upplevt större motstånd till förändringarna. Både klubb 1 och klubb 5 förklarar att de vid rekrytering till klubbens verksamhet baserar det på kompetens och erfarenhet snarare än att utgå från könsfördelning. "Det är väl inte just kvinna och man utan mer kunskap och att man får in rätt person som är viktigast för oss".<sup>112</sup> Att de utgår från kompetens och erfarenhet

---

<sup>111</sup> Wahl & Holgersson & Höök & Linghag 2018, s.92.

<sup>112</sup> Klubb 5 (2024) intervju.

snarare än könsfördelning kan förstås som att de har föreställningar om vad kunskap är baserat på traditionella strukturer. Enligt den feministiska teorin är traditionella strukturer skapat av män och därmed skapas en manlig norm. Manligt konstruerade egenskaper värderas därför högre och kunskapen riskerar därmed att tolkas utifrån manliga egenskaper. Fokus på en jämn könsfördelning skulle däremot kunna innebära att perspektiv från både manliga och kvinnliga representanter kan styra verksamhetens beslut. Vilket skulle kunna leda till en verksamhet som är bättre anpassad för kvinnor. Denna åtgärd skulle även kunna bryta strukturer, vilket feministiska teorin anser vara nödvändigt för att uppnå jämställdhet. Det framgår att golfklubbarna har antagit ett feministiskt synsätt, däremot uppnås inte en spridd åldersrepresentation. Detta kan tolkas som att samhället har skapat förståelse och satt en press för hantering av jämställdhetsförändringar, däremot uppmärksammas inte åldersrepresentation. Det kan kopplas till den normativa pelaren då det finns en kollektiv uppfattning om att organisationer behöver ha jämställda styrelser och styrgrupper. En jämn åldersfördelning uppmärksammas däremot inte inom idrott och samhälle.

De traditionella manliga normerna har bidragit till att det finns få kvinnliga golftränare. Golfklubbarna inser värdet i kvinnliga tränare, däremot upplever de svårigheter i att rekrytera dessa. Detta beror på att det är kostsamt att anställa en tränare samt det låga utbudet av kvinnliga tränare. Enligt den feministiska teorin kan det tolkas som att klubbarna förstår könsstrukturerna och att de vill påverka jämställdheten i branschen, däremot sätter de ekonomiska resurserna stopp för en jämställd utveckling. Detta gör att tränaryrket vidare produceras genom en manlig norm.

Det framgår av studien att golfklubbar har olika ekonomiska förutsättningar, vilket gör att golfklubbar blir olika beroende av ideella krafter. Det kan förstås enligt den reglerande pelaren då klubbarna behöver införa policys och riktlinjer som kravställare för det ideella arbetet. Golfklubbarna redogör för att det ideella arbetet behöver få tydliga ansvarsområden, roller och bli en del av kärnverksamheten.

“Ideellt arbete är en svår punkt som vi arbetar och har arbetat mycket med. Det är egentligen inte ideellt om personerna förväntar sig förmåner och ersättning, till exempel gratis fika och lunch eller rabatterade priser i shopen eller greenfee. Idag har vi fem väldigt drivande ideella från att tidigare varit tio drivande ledare.” klubb 3

Ideellt arbete utgör en stor del av verksamheterna eftersom golfklubbarnas struktur vilar på ideella krafter. Det är en utmaning för golfklubbarna att tillfredsställa det ideella

behovet eftersom deras arbete kräver alltmer tillbaka. Svenskt föreningsliv vilar på ideellt arbete med en norm om ideellt engagemang hos föreningsmedlemmar. Enligt den normativa pelaren kan detta förstås som att den ideella normen blivit svagare idag, eftersom flera klubbar anger ett svagare stöd från ideella krafter. Golfklubbar kan därför behöva anpassa sig till dagens normer och värderingar för att kunna rekrytera och behålla fler ideella. Utan det professionella ideella arbetet blir det därmed svårt att genomföra de förändringar som krävs för att uppnå en mer jämställd verksamhet.

Klubb 7 redogör för svårigheter att få struktur och uppföljning på det ideella arbetet. De har hanterat detta genom att ha avstämningar med respektive styrgrupper i syfte att följa upp målsättningar. Att hantera ideella grupper på detta sätt skulle kunna innebära att de ser tydligare värde i de resurser som de ideella grupperna bidrar med. Att inte följa upp och att ställa krav på de ideella grupper skulle däremot kunna innebära förlorade resurser i både kunskap och tid.<sup>113</sup>

Majoriteten av klubbarna redogör för att deras förändringsarbete behöver implementeras i den dagliga verksamheten genom förändringar i dagordning, värdegrunder, verksamhetsplaner etcetera för att inte låta förändringar som gjorts bli förlorade. Enligt den feministiska teorin kan det innebära att klubbarna synliggör tidigare maktstrukturer och kan ifrågasätta tidigare beteenden eller arbetssätt. Genom dessa implementeringar kan golfklubbarna möjliggöra att jämställdhet uppnås och därmed även social utveckling.

Förbundet har enligt den feministiska teorin skapat förståelse för klubbarna om hur invanda beteende och val görs utan att reflektera över dem. Detta kan kopplas till hur golfklubbar har reproducerat bilder och video på män i sin kommunikation utan att reflektera över beteendet. Att de har blivit uppmärksammade på detta beteende kan däremot innebära att de uppnår en mer jämställd verksamhet. Majoriteten av golfklubbarna redogör för att valet av kommunikationsstrategin är svårnavigerat. Flera klubbar förklarar även att de behöver bli bättre på att kommunicera med sina intressenter. Enligt resursberoendet kan det innebära att golfklubbar ser kommunikationen som sekundärt prioriterat. Detta kan bero på att det tar lång tid att ta fram material eftersom kunskapen om kommunikationen saknas. När andra delar i verksamheten prioriteras först så kan därför kommunikationen glömmas bort.

---

<sup>113</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

Majoriteten av golfklubbar redogör för resursutmaningar eftersom att de inte har råd att anställa personal eller att göra riktade investeringar. Klubb 5 uttrycker att klubbens största fokus är på själva golfbanan "Funkar inte banan så funkar inget annat."<sup>114</sup> Klubb 3 redogör även för resursutmaningar "Vi har ju begränsade antal anställda och ideellt engagerade, det är en resursutmaning eftersom det inte finns möjlighet för uppföljning av de aktiviteter vi gör".<sup>115</sup> Golfklubbarnas resursutmaningar kan förstås genom resursberoendet, de behöver prioritera deras verksamhet utifrån de mest kritiska resurserna. Klubbarna arbetar utifrån traditionella strukturer där den manliga normen har dominerat, vilket kan innebära att jämställdhetsinsatser inte prioriteras. De mest kritiska resurserna kan därför prioriteras till att hålla verksamheten flytande, vilket kan innebära att utvecklingsinsatser inte prioriteras. Enligt Amundsdotter et al. kan resonemanget om att de inte har resurser att hantera frågorna förstås som en form av motstånd. De redogör för att detta bör bemötas genom att förklara att man riskerar att bli otidsenlig eller omodern om man inte hanterar frågorna direkt. Att inte hantera frågorna direkt kan därmed innebära att golfklubbarna inte utvecklas i takt med samhället.<sup>116</sup> En del golfklubbar redogör däremot att det finns starka ideella krafter som kan driva förändringsfrågor, samtidigt ger ett par golfklubbar bevis för att de fått betydande bidrag både kunskapsmässigt och ekonomiskt. Att involvera ideella krafter i utvecklingsarbete och ge dem stöd i arbetet, skulle kunna leda till att utveckling kan ske utan att det innebär några ekonomiska resurser.

Klubb 7 skiljer sig åt jämfört med andra klubbar genom att deras ideella krafter tydligt redovisar hur de arbetar med SMARTA målsättningar samt hur de följs upp. Detta kan tolkas som att deras ideella krafter sitter på större kunskapsresurser samt att de har mer tid till att prioritera och följa upp målen. Danylchuk redogör för att golfklubbar måste visa ett engagemang för förändring med en uttalad plan för förändringsprocessen samt att de behöver en effektiv ledare som tar ansvar. Det kan innebära att golfklubbar som har brister i deras plan för förändringsprocessen eller ledare som inte tar ansvar för målsättningar och uppföljning kan riskera att misslyckas.<sup>117</sup> Wahl et al. framhäver vikten av att sätta realistiska, utmanande och välfungerande mål enligt SMART- modellen för jämställdhetsmål, vidare behöver målen även följas upp. De förklarar att om det inte

---

<sup>114</sup> Klubb 5 (2024) intervju.

<sup>115</sup> Klubb 3 (2024) intervju.

<sup>116</sup> Amundsdotter & Ericson & Jansson 2015, s. 60-61.

<sup>117</sup> Danylchuk & Senlgrove & Wood 2015, s. 78.

sker konsekvenser av utfallen så kan chefer och medarbetare lära sig att jämställdhetsmål inte behöver prioriteras. Det betyder att de klubbar som inte arbetar med tydliga målsättningar och uppföljningar riskerar att låta jämställdhetsarbete prioriteras bort.<sup>118</sup>

### 8.3 Kulturella förändringar

Golfklubbarna präglas av olika kulturer, vilket är ett resultat av interaktionen mellan individ, organisation och samhälle. Enligt den kulturella kognitiva pelaren skapar den sociala interaktionen betydelse och mening som formar kulturella värden och traditioner inom institutionen. Den här interaktionen är inte densamma på alla golfklubbar då några golfklubbar är belägna i storstäder och andra i mindre städer. Människor har traditionellt sett upplevt situationer olika. Majoriteten av klubbarna anger att Vision 50/50 har skapat kulturellförändringar då traditionella normer och värderingar ifrågasätts. Enligt Wahl et al. är däremot inte ökad kunskap och kulturella förändringar tillräckligt för att åstadkomma bestående förändringar. Om det inte är tydligt hur och varför kunskaper ska användas, kan jämställdhetsarbete förlora chansen att förändra de traditionella strukturerna som finns på golfklubbarna. Att tydliggöra hur och varför kunskaperna om jämställdhet ska användas kan därmed vara viktigt för golfklubbarna att hantera för att möjliggöra bestående förändringar.<sup>119</sup>

Förändringsprocessen är inte densamma på varje golfklubb. Klubb 7 präglas fortfarande av en snobbig kultur men att kulturen är idag mer öppensinnad efter implementeringen av vision 50/50. Några klubbar menar att det fortfarande finns ett tyst motstånd bland medlemmarna. Klubb 6 anger att damstyrgruppen alltid bjuder in för att prata om Vision 50/50 men att herrstyrgruppen aldrig har gjort det. Detta innebär att även om golfklubbarna arbetar med ökad jämställdhet inom organisationen kan det fortfarande finnas kulturella värden som underordnar kvinnor. Det kan förstås med hjälp av den kulturella pelaren då männen kan välja att undvika att lyfta jämställdhetsfrågor och fokuserar på andra frågor istället eftersom de alltid har gjort det. Golfklubbarna behöver därför fortsätta att integrera kvinnor i beslutsfattningen för att förebygga traditionella strukturer som har förminskat kvinnor under en längre tid. Förändringsledarna behöver även hantera det motstånd som de upplever. Enligt Amundsdotter et al. kan de till

---

<sup>118</sup> Wahl & Holgersson & Höök & Linghag 2018, s. 250.

<sup>119</sup> Wahl & Holgersson & Höök & Linghag 2018, s. 315.

exempel redogöra för att det inte är en enskild fråga som drivs utan alla delar av klubbens verksamhet ska integrera jämställdhet, eller att förklarar att om inte det tas på allvar så kommer det rapporteras till högre ledning. På detta sätt skulle förändringsledarna kunna möjliggöra att alla delar av verksamheten jobbar mot samma mål.<sup>120</sup>

## 8.4 Sponsorer

Intervjuerna avslöjar att golfklubbar har varierande sponsorprofiler med olika intressen för jämställdhet. Generellt sett upplever golfklubbarna inga större påtryckningar från externa sponsorer. Trots att många informerar sponsorer om sina jämställdhetsinsatser är intresset fortfarande lågt. En golfklubb har sponsorer som enbart består av manliga företagare. Detta kan förstås med hjälp av den feministiska teorin som menar att det finns en manlig dominans i samhället. Majoriteten av företagen leds av manliga chefer som bestämmer över företagets resursfördelningen. Det kan innebära att företag intresserar sig för andra samhällsfrågor än jämställdhet och avsätter större resurser för att behandla dessa problem. Det finns olika uppfattningar om sponserers engagemang i jämställdhetsarbetet. Flera golfklubbar upplever att större företag är mer engagerade i samhällsfrågor än lokala småföretag eftersom småföretag intresserar sig för medlemskap och förmånliga speltider. Några golfklubbar fokuserar enbart på att involvera lokala småföretag med en personlig anknytning istället för större företag. En del golfklubbar har ingen specifik preferens och har därmed både stora och små företag som sponsorer. Enligt intervjuerna framgår det att golfklubbarna inte upplever ett större intresse från sponsorer efter implementeringen av Vision 50/50. Det kan analyseras med hjälp av den reglerande pelaren då krav och påtryckningar från intressenter är nödvändiga faktorer som sätter press på organisationer att förändras. Skärpt kravställning från externa intressenter hade antagligen fått flera golfklubbar att anstränga sig mer. Den yttre pressen finns inte och därför kan golfklubbarna välja att prioritera andra verksamhetsområden.

Detta står i motsats till hur Jensen & Kusner Smith och Asada förklarar att intresset för en mer kvinnlig idrott har växt hos sponsorer och att CSR sponsorskap skulle vara mer angeläget för sponsorer att prioritera. Detta eftersom golfklubbarna inte har upplevt ett

---

<sup>120</sup> Amundsdotter & Ericson & Jansson 2015, s. 60-61.

större engagemang från sponsorer efter deras Vision 50/50 arbete. Däremot skulle det kunna bero på att golfklubbarna inte tydligt kommunicerar deras förändringsarbete och därmed blir sponsorerna inte heller engagerade i deras förändringar.<sup>121122</sup>

## 8.5 Bidrag

Flera golfklubbar förklarar att de på något sätt i verksamheten har sökt bidrag. Däremot redogör de för att deras bidragssökande inte har varit för jämställdhetsinsatser. Klubb 1 och klubb 6 har däremot fått en del stöd för riktade jämställdhetsinsatser som utbildning eller heldagsaktiviteter. Detta kan förstås utifrån resursberoende eftersom att klubbarna lägger tid och energi på de mål eller projekt som de anser vara mest prioriterade.<sup>123124</sup>Flera golfklubbar redogör för att banans drift och daglig drift av anläggningen får högsta prioritet. En del golfklubbar redogör för att de upplever det svårt att veta hur man söker bidrag samt vilka bidrag man kan söka. Klubb 7 förklarar att de tycker att budskapet skulle kunna gå ut tydligare om vilka bidrag man kan söka samt hur man söker.<sup>125</sup> Även detta kan förstås utifrån resursberoendet genom att golfklubbar inte har energi, tid och kunskap till att navigera för att söka bidragen. Detta innebär att bryggan för att söka bidrag kan vara för stor för att golfklubbar ska göra det, vilket kan innebära att riktade jämställdhetsinsatser går förlorade. Skulle det finnas en tydligare reglerande press från förbundet och ett system för hur golfklubbarna ska hantera bidragsarbeten så skulle det kunna skapa normativa regler för hur golfklubbarna arbetar. På detta sätt skulle klubbarna enligt isomorfism följa andra golfklubbars goda exempel och lära sig hur även dem kan arbeta med bidragssökande. På detta sätt skulle kunskap om bidragssökande kunna integreras i branschen, vilket skulle leda till ökade ekonomiska möjligheter för golfklubbarna.

## 8.6 Medlemsutveckling

Majoriteten av golfklubbarna uppnår inte deras mål med att öka antalet kvinnliga/tjej medlemmar. Detta skulle kunna bero på att golfklubbarna inte upplever tillräckligt stor press enligt den institutionella teorin från både samhälle och intressenter för att hantera

---

<sup>121</sup> Asada & Yan & Ko & Lee 2023, s. 145.

<sup>122</sup> Jensen & Smith 2024, s. 26.

<sup>123</sup> Klubb 1 (2024) Intervju.

<sup>124</sup> Klubb 6 (2024) Intervju.

<sup>125</sup> Klubb 7 (2024) Intervju.

jämställdhetsfrågor. Eftersom de inte upplever tillräckligt stor press, kan det innebära att klubbarna lägger resurser på vad de internt anser vara högst prioriterat. Flera golfklubbar redogör för att banans drift och dagliga uppgifter prioriteras högst och jämställdhetsutveckling blir ofta sekundär. Intressant är däremot att klubb 4 har ökat markant hos tjejmedlemmar samt att klubb 3 har minskat markant i kvinnliga medlemmar.<sup>126</sup><sup>127</sup> Detta skulle kunna förklaras genom Richman et al. som redogör för att kvinnliga förebilder i organisatoriska miljöer har betydelse för reproduktionen och att det kan ske en dominoeffekt utav förebildernas påverkan.<sup>128</sup> Klubb 4:s stora ökning på tjejsidan skulle därmed kunna förklaras genom att en stark förebild kan ha tillkommit vilket kan ha sporrat andra tjejer att tillkomma. Klubb 3:s stora minskning bland kvinnliga medlemmar skulle däremot kunna förklaras på samma sätt genom att de kan ha tappat några starka förebilder, vilket sedan kan ha skapat en dominoeffekt i ett nedåtgående led. Klubb 7 redogör enligt följande i deras samarbete med lokala skolor “Denna typ av heldagsaktiviteter lägger vi ner massor av jobb på genom anställda personer. Detta resulterar kanske i en eller två medlemmar, det är inte värt mödan på det sättet.”<sup>129</sup> Genom att denna form av aktiviteter bortprioriteras så går klubben miste om 1 till 2 medlemmar. Dessa 1 till 2 medlemmar skulle kunna leda till att de är medlemmar hela livet. Inkomsten för dessa medlemmar för ett helt liv skulle bli stor i förhållande till de ekonomiska resurser som krävs för att anställda ska anordna dessa heldagsaktiviteter. Vidare skulle det enligt Richman et al. kunna innebära att dessa medlemmar blir förebilder för andra att bli medlemmar, därmed skulle den ekonomiska vinningen bli ännu större om de uppnår en dominoeffekt av detta. Det är betydande att etablera socialt stöd i manliga traditionella miljöer för kvinnors vilja att stanna kvar i dessa miljöer. Genom en etablering av socialt stöd för kvinnliga spelare skulle golfklubbar därmed kunna få kvinnor att stanna kvar som medlemmar.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Klubb 4 (u.å) hemsida.

<sup>127</sup> Klubb 3 (u.å) hemsida.

<sup>128</sup> Richman & Vandellen & Wood 2011, s. 507.

<sup>129</sup> Klubb 7 (2024) intervju.

<sup>130</sup> Richman & Vandellen & Wood 2011, s. 507.



## 9. Slutsats

Det framgår att golfklubbar förhåller sig till interna och externa påtryckningar i genomförandet av jämställdhetsinsatser. Förbundet har uppmärksammat jämställdhetsfrågor och framställt klubbutvecklingsprogramet vision 50/50 för att utbilda och sätta press på golfklubbar att ta ställning. Det finns en balans mellan externa och interna påtryckningar då förbundet har rekommenderat golfklubbarna att se över könsrepresentation i styrelser som första åtgärd. Golfklubben behöver även ta ställning till interna påtryckningar där det finns en större variation mellan golfklubbarna eftersom de har olika kulturer, därmed skiljer sig kravställningen. Golfklubbarna behöver också ta hänsyn till deras resurser, eftersom resurserna begränsar klubbarnas insatser. Många medlemmar önskar ökad spelupplevelse och ombygge av bana. En del golfklubbar anger svårigheter att bygga om eftersom det är en kostsam åtgärd, därmed nedprioriteras det ofta. Flera golfklubbar har inte råd att anställa en förändringsledare eftersom klubbar står inför ekonomiska resursutmaningar. Det betyder att golfklubbar ställer krav på ideella krafter att driva dessa förändringsfrågor. Ett större krav för ideella har inneburit fler policys, professionalisering, större ansvar och krav på mer kunskap. Golfklubbar

har därför svårt att rekrytera och behålla det ideella engagemanget som syftar till att driva arbetet framåt. Det framgår att många golfklubbar inte upplever några större påtryckningar från sponsorer om deras jämställdhetsarbete. För att kunna driva ett aktivt och brett jämställdhetsarbete kan det krävas en gemensam inriktning och engagemang från klubben och dess intressenter. Golfklubbarna behöver bli bättre på att kommunicera med sina sponsorer för att få dem engagerade i förändringsarbetet. Att få in fler kvinnor och flickor till sporten genom golfens jämställdhetsarbete har visat sig vara svårt att uppnå, majoriteten av klubbarna redovisar en negativ utveckling av kvinnliga medlemmar sedan starten av deras förändringsarbete. Golfklubbarnas intressenter fyller en viktig funktion för att behandla dessa resursutmaningar då golfklubbarna är i behov av deras engagemang för att driva förändringsarbetet framåt. Många golfklubbar arbetar med bidrag, däremot används dessa sällan för att bekosta jämställdhetsinsatser. Bidragen tenderar istället att användas till andra verksamhetsområden på golfklubben. Många golfklubbar önskar en bättre vägledning och stöttning från förbundet i frågan om ändamålsenligt bidragssökande för jämställdhet.

Det framgår att golfklubbarna har arbetat med att jämna ut könsfördelningen bland individer i ledande positioner, däremot inte åldersfördelningen. Åldersfördelningen är en annan aspekt som golfklubbarna behöver uppmärksamma eftersom det finns en skev åldersfördelning bland individer i ledande positioner. Den yngre generationen kan bidra med nya perspektiv som är i linje med den moderna synen på idrott. Vidare studier bör därmed undersöka hur ett bredare fokus på inkludering kan resultera i att uppnå jämställdhet för respektive åldersgrupp. Vidare studier bör även undersöka hur större kravställning på målsättningsarbete och uppföljning där jämställdhetsmål prioriteras skulle kunna resultera i ökade medlemmar bland kvinnor och tjejer. Det hade även varit intressant att studera golfklubbar som inte har genomgått vision 50/50 för att således jämföras med innehållet i denna studie.

## 10. Begränsningar

Studien tillämpar ett bekvämlighetsurval då Annica Lundström på SGF valde ut 15 passande golfklubbar. Författarna och Annica hade i åtanke att skapa ett representativt urval och därför varierade golfklubbarna i både storlek och geografisk plats. Urvalet hade också kunnat bestå av golfklubbar som inte har genomfört utbildningen för att bedöma skillnader och likheter mellan klubbarna. Med tanke på att Annica har tagit fram en lista på lämpliga golfklubbar för studien så ifrågasätts objektiviteten då hon representerar SGF och har en ledande position i golfens jämställdhetsarbete. Däremot menar Annica på att hon är intresserad av att veta sanningen på golfklubbarna och därför har hon tagit fram ett representativt urval för golfklubbar som har genomgått vision 50/50.

## 11. Referenser

Aakvaag, C. Gunnar, *Modern sociologisk teori*. (Studentlitteratur, 2011).

Amundsdotter, Eva & Ericson, Mathias & Jansson, Ulrika & Linghag Sophie, *Motstånd och strategier i jämställdhetsarbete*. (Karlstads Universitet, 2015).

Asada, Akira & Yan, Meimei & Ko Jae Yong & Lee Sung Joon, "Effects of Commitment to CSR-Linked Sport Sponsorship on Consumers' Fit Perception, Attitude toward Sponsor, and Word-of-Mouth Intention", *Sport Marketing Quarterly* 32:1 (2023), s.137-149.

Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*; 3 uppl. ( Liber AB, 2018).

Coakly J. Jay, *Sport in society: issues & controversies*, 9 uppl. (Mcgraw-Hill Higher Education, 2007).

Danylchuk, Karen & Snelgrove, Ryan & Wood, Laura, "Managing women's participation in golf: a case study of organizational change", *The canadian association for leisure studies*, 31 (2015), s. 62-63.

Edling, Christofer & Liljeros, Fredrik , *Ett delat samhälle: makt, intersektionalitet och social skiktning*, 2 uppl. (Liber, 2016).

Eriksson - Zetterquist, Ulla, *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. (Liber, 2009).

Hirdman, Yvonne, *Genussystemet - reflektioner kring kvinnors sociala underordning*, 2 uppl. (Kvinnovetenskaplig tidskrift, 1998)

Jensen A. Jonathan & Smith Kushner Danielle, "Gender Equity in Sponsor Decision-Making: A Quantitative Investigation of Sponsor Retention for Women's Sport Sponsorship", *Sport Marketing Quarterly* 33:1 (2024), s. 16-31.

Jeppsson, Tommy , *Annika Sörenstam: >> Många golfklubbar är inte välkomnande mot kvinnor<<*, u.å., <https://www.golfbranschen.se/annika-sorenstam-manga-golfklubbar-ar-i-nite-valkomnande-mot-kvinnor/> [hämtad 2023-05-19].

Johansson, Roine, *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalys en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*, 1. (Lund: Studentlitteratur, 2002), s. 17.

Jones, Ian, *Research methods for sports studies*, 3 uppl. (London Routledge, 2014).

Jönsson, Kutte, "Idrottshistoria", *Idrottsvetenskap, en introduktion*, red. Susanna Hedenborg, 1 uppl. (Studentlitteratur AB Lund, 2016).

Ljunggren, Jens, "Idrottshistoria", *Idrottsvetenskap, en introduktion*, red. Susanna Hedenborg, 1 uppl. (Studentlitteratur AB Lund, 2016).

Klubb 7 (u.å) hemsida.

Klubb 5 (u.å) hemsida.

Klubb 2 (u.å) hemsida.

Klubb 3 (u.å) hemsida.

Klubb 4 (u.å) hemsida.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 2 uppl. (Lunds: Studentlitteratur, 2009).

Linghag, Sophie "Drivkrafter i jämställdhetsarbete inom idrottsförbund - problem, mål och metoder för förändring", *Sport Management: styrning och samhällsengagemang inom svensk idrott*, red. Åsa Bäckström & Karin Book & Bo Carlsson & PG Fahlström, 2 uppl. (SISU Idrottsböcker och författare, 2019).

McGinnis Phillip Lee & Gentry W James & Mcquillan Julia, "Ritual-based behavior that reinforces hegemonic masculinity in golf: Variations in women golfers' responses", *Leisure Sciences* 31:1 (2009) s. 19-36.

Molnar, Gyozo & Kelly, John, *Sport, Exercise and social theory An introduction*. (Routledge, 2013).

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars, *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*, (Lund: studentlitteratur, 2002), s. 169.

Persson H Thomas R, "CSR eller idrottens samhällsansvar - för såväl stora som mindre organisationer", *Sport Management: styrning och samhällsengagemang inom svensk idrott*, red. Åsa Bäckström & Karin Book & Bo Carlsson & PG Fahlström, 2 uppl. (SISU Idrottsböcker och författare, 2019).

Reis, Helena & Correia, Antonio, "Gender Asymmetries in Golf Participation", *Journal of Hospitality Marketing & Management* 22:1 (2013).

Richman, Laura, Smart & Vandellen, Michelle & Wood, Wendy, "How Women Cope: Being a Numerical Minority in a Male-Dominated Profession" *Journal Of Social Issues* 67:3 (2011).

Sahin, Bayram, "Effective Leadership Types in Change Management in Sports Organizations", *International Journal on Social and Education Sciences*, 4:4 (2022), s. 562-580.

Scott Richard William, *Institutions and organizations ideas, interests and identities*, 4 uppl. (SAGE Publications, (2014).

Svedberg, Erika & Kronsell, Annica, "Feministisk metod, teori och forskning om identiteter. I B. Petersson", *Identitetsstudier i praktiken*, red Bo Petersson & Alexa Robertson. (Liber, 2003).

Svender, Jenny & Nordensky, Jonnie, Män och kvinnor inom idrotten jämställdhet i specialidrottsförbundens beslutande och rådgivande organ (Riksidrottsförbundet, 2018).

Svenska Golfbundet, *Statistik*,  
u.å., <https://golf.se/om-golfsverige/analyser-och-statistik/statistik/> [hämtad 2024-04-23].

Svenska Golfbundet, *Vision 50/50 på väg mot ett jämställt golfsverige*,  
u.å., <https://golf.se/globalassets/golf-i-sverige/faktabroschyrer/sgf-vision-5050-faktabroschyr.pdf> [hämtad 2024-04-23].

Taylor, Sara, Chelsey & Naraine, L, Michael & Rowe, Katie & Robertson, Jonathan & Karg, Adam, "The impact of a new women's professional sport league on pre-existing sport organisations: a modified, integrative approach to examining change", *Sport, Business and management: an international journal* 13:4, (2023), s. 470-488.

Wahl, Anna & Holgersson, Charlotte & Höök, Pia & Linghag, Sophie, *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*, 2 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2011)

Wahl, Anna & Holgersson, Charlotte & Höök, Pia & Linghag, Sophie, *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*, 3 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2018).

Wood, Luara & Danylchuk, Karen "Playing our way: contributions of social groups to women's continued participation in golf", *Leisure sciences* 33 (2011), s. 366-381.

Åström, Gertrud, "Ojämslällldhetens maktordning", *Resurser, representation och "riktig" idrott om jämställdhet inom idrotten*, red Christine Dartsch & Johan R Norberg & Johan Faskunger, (centrum för idrottsforskning 2018).

## 11. Bilaga

### **Intervjuguide**

Vi vill veta när klubben började med sitt förändringsarbete, vilka insatser som har gjorts och när har respektive insats genomförts?

Vad såg ni som ert primära syfte med förändringsarbetet? Följdfråga: var syftet det samma från början till slut?

Vilka målsättningar har ni i ert jämställdhetsarbete och har ni riktat er mot en viss målgrupp/åldersgrupp?

Vi vill veta vilka utmaningar ni har stött på och är det något som har varit enklare att genomföra?

Vilka insatser har varit mest resurskrävande/tidskrävande?

Ser ni att några insatser har genererat mer än andra insatser, har det resulterat i några oväntade bonus eller sidoeffekter.

Arrangerar ni tävlingar eller några andra idrottsevent?

Hur kommunicerar ni era jämställdhetsinsatser till övriga samhället, andra organisationer och sponsorer.



Hur kommunicerar ni med de målgrupper ni önskar nå? (Någon speciella strategi, kanal etc)

Har ni haft några typer av samarbete i ert förändringsarbete (andra golfklubbar, andra idrottsföreningar, kommunen kommunikation)?

Vilka projektstöd har klubben ansökt om och fått beviljat?

Är ni medvetna om att ni har möjlighet att söka projektstöd för att främja flick- och kvinnoverksamheten?

Vem är det som är ansvariga och drivande i de olika insatserna som gjorts (är det kvinnor som driver projekten som handlar om att rekrytera och behålla kvinnliga medlemmar)?

Hur ser uppföljningen ut för de insatser som har gjorts? Har ni en plan för uppföljning?

Är era sponsorer medlemmar? Har ni fått några påtryckningar från era sponsorer om jämställdhetsfrågor eller andra frågor kring samhällsansvar? Har ni upplevt ökat intresse från sponsorer efter att ni började ert jämställdhetsarbete?

Hur ser fördelningen ut mellan män och kvinnor i era ledande positioner, samt bland tränare? Hur har detta förändrats sedan ni började ert jämställdhetsarbete?