

Ørnulf Seippel

Norske idrettslag 2002

Kunnskap, ledelse og styring

C + 48, 325

C + 48, 26

© ISF 2003
Rapport 2003:7

Institutt for samfunnsforskning
Munthes gate 31
Postboks 3233 Elisenberg
0208 OSLO
www.samfunnsforskning.no

ISBN 82-7763-182-0
ISSN: 0333-3671

Materialet i denne rapporten er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Det er lagt ut på internett for lesing på skjerm og utskrifter til eget bruk. Uten særskilt avtale med ISF er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring utover dette bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov.

Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Innhold

Forord	5
1. Data.....	7
2. Struktur, økonomi og frivillig innsats.....	9
2.1 Struktur: Størrelse, aktivitet og utvikling.....	9
2.2 Økonomi: Inntekter, autonomi og sponsorer	12
2.3 Frivillig innsats	14
3. Kunnskap, kompetanse og fagliggjøring	17
3.1 Bakgrunn: Organisasjonsutvikling i informasjonssamfunnet	17
3.2 Handlingsplaner	18
3.3 Rekruttering	21
3.4 Kompetansebygging	23
4. Ledelse, representasjon og turn-over	27
4.1 Bakgrunn.....	27
4.2 Ledere i norske idrettslag: Kjønn og alder.....	29
4.3 Sammensetning av idrettslagenes styre.....	33
4.4 Representasjon utenfor eget idrettslag	34
4.5 Turn-over: Hvor lenge sitter leder?.....	38
5. Styring: Problemer, hindringer og arbeidsoppgaver.....	43
5.1 Innledning	43
5.2 Hindringer og problemer: Et overblikk.....	44
5.3 Hindringer: Forskjeller og forklaringer	47
5.4 Hva slags arbeidsoppgaver prioriterer idrettslagenes styrer?.....	51
5.5 Arbeidsoppgaver: Forskjeller og forklaringer.....	53
5.6 Oppsummering, diskusjon og konklusjon.....	57
Litteratur	61
Appendiks	63

Forord

For om lag to år siden ga Institutt for samfunnsforskning ut en rapport med tittelen *Norske idrettslag 2000* (Enjolras & Seippel 2001). Rapporten fokuserte først og fremst på strukturelle trekk ved norske idrettslag og så på disse i lys av den generelle samfunnsutviklingen. I denne rapporten vendes blikket mer «innover» og «nedover» mot selve idrettslagene for å se hvordan disse konkret arbeider i det daglige. Undersøkelsene er stikkordsmessig knyttet til tre temaer: **Kunnskap, ledelse og styring**.

Et av de spørsmålene som ble inngående drøftet i den forrige rapporten var forholdet mellom frivillig innsats og profesjonalisering i den frivillig organiserte idretten. Mens profesjonalisering i dagligtalen ofte forstås som det samme som 'betalt arbeid', var et av resultatene av drøftingene her at et begrep om profesjonalisering må innebære mer enn et skille mellom betalt eller frivillig (ikke-betalt) arbeid. Et av de utviklingstrekkene man risikerer å overse hvis man bare ser på om en aktivitet er betalt eller ei, er den kunnskapsoppbyggingen og fagliggjøringen som finner sted i deler av idretten. En side ved denne prosessen som jeg vil se nærmere på i denne rapporten er knyttet til lagenes arbeid med **kunnskap**. Blant de spørsmålene som vil bli tatt opp er hvordan norske idrettslag arbeider i forhold til det å skaffe seg kunnskap ved å delta på kurs og tiltak, hvordan de anvender kunnskap ved å sette seg målsetninger (handlingsplaner) og hvordan de opparbeider seg faglig kompetanse.

Vi ga i *Norske idrettslag 2000* en oversikt over hvor mye av arbeidet i frivillige idrettslag som gjøres av frivillige, og hva slags arbeid dette dreier seg om. En viktig side ved dette spørsmålet som vi ikke så på er hvem som faktisk går inn i **ledelsen** av lagene og hvordan styrearbeidet fungerer. I denne rapporten skal jeg derfor se nærmere på hvem som inngår i ledelsen av lagene, hvordan de arbeider, og hvordan lagene er representert i det større «idrettssystemet». Dette temaet er viktig fordi det har betydning for hvordan idrettslagene blir drevet, men også i forhold til mer normative spørsmål knyttet til demokratiske idealer og hvem som faktisk bør være med å utvikle Norges største frivillige organisasjon der barn og unge utgjør en svært stor del av medlemsmassen.

For å forstå utviklingen i norsk idrett, er det ikke nok å studere faktiske strukturelle utviklingstrekk sett «utenfra». Derfor vil jeg i denne rapporten i større grad la idrettslagenes egen forståelse av situasjonen komme fram, og jeg vil knytte dette til spørsmålet om hvordan idrettslagene *styres*. Helt konkret skal jeg undersøke hva idrettslagene på den ene siden opplever som problemer og utfordringer, og på den andre siden hvilke arbeidsoppgaver styrene i idrettslagene faktisk vektlegger: Hvilke målsettinger har de og hvilke midler bruker de til å nå disse målene?

I tillegg til å drøfte de tre temaene *kunnskap, ledelse og styring* i tilknytning til frivillige idrettslag, vil rapporten også inneholde en kort oversikt over de emnene som ble drøftet mer inngående i forrige rapport: struktur, økonomi og frivillig innsats. En grunn for å gjøre dette er at dette er interessant informasjon som en del av leserne av denne rapporten ikke har tilgang til. En annen grunn er at forhold knyttet til struktur, økonomi og frivillig innsats er en viktig del av bakgrunnen for analysene av denne rapportens tre hovedtemaer: Kunnskap, ledelse og styring.

På samme måte som for den første runden av idrettslagsundersøkelsen, har vi også denne gangen fått god støtte og hjelp til den praktiske gjennomføring fra Norges Idrettsforbund. Særlig viktig her har Geir Johannessen og Jan Nordli vært. Frivillighetsgruppen på Institutt for samfunnsforskningen har kommet med gode innspill i forhold til arbeidet, og Håkon Lorentzen har lest et utkast til rapporten i sin helhet.

Oslo, mai 2003

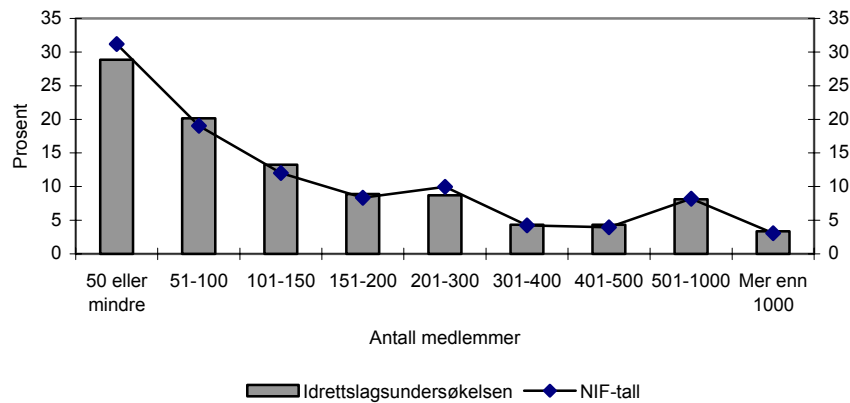
Ørnulf Seippel

Data

Analysene i denne rapporten er i all hovedsak basert på data fra *Idrettslagsundersøkelsen 2002*. Disse data er i sin tur basert på et tilfeldig utvalg av idrettslag fra NIFs oversikt over lag (unntatt bedriftslag). Det ble gjort et utvalg på 752 lag fra denne oversikten. Av disse lagene var 55 nedlagt eller uten aktivitet. Fra de gjenværende 697 lagene, har vi fått 534 brukbare svar, hvilket innebærer en svarprosent på 77 prosent. Dette er en svarprosent som gir et godt grunnlag for å generalisere fra de utvalgte lagene til «norske idrettslag» i sin helhet. I tillegg til at en god svarprosent i seg selv er betryggende, ser vi at vårt utvalg av idrettslag i all hovedsak svarer godt til populasjonen (dvs. samtlige norske idrettslag) både når det gjelder størrelse på lagene og sammensetningen av medlemmer når det gjelder kjønn og alder (se figur 1.1 og tabell 1.1).

Idrettslagsundersøkelsen er basert på at leder av hvert utvalgt idrettslag er blitt tilsendt et spørreskjema som han/hun så er bedt om å fylle ut på vegne av laget. Om ikke leder hadde mulighet, skulle skjemaet fylles ut av en annen

Figur 1.1 Lagenes størrelse. *Idrettslagsundersøkelsen* versus *NIF-tall*



Tabell 1.1 Kjønn- og alderssammensetning i norske idrettslag i idrettslagsundersøkelsen og populasjon (tall fra NIF), prosentandeler

Alder	Menn		Kvinner		Totalt	
	NIF-tall	Idrettslagsundersøkelsen	NIF-tall	Idrettslagsundersøkelsen	NIF-tall	Idrettslagsundersøkelsen
0-5	2,9	3,3	5,1	5,3	3,8	4,1
6-12	21,8	22,5	25,0	25,8	23,1	23,8
13-19	17,6	18,4	20,2	19,7	18,6	19,0
20-25	9,7	9,1	9,6	8,8	9,8	9,0
26+	47,7	46,7	40,1	40,5	44,8	44,1
Totalt	61,2	58,5	38,8	41,5	100	100

som kjente idrettslaget godt. Spørreskjemaet var relativt omfattende, og dekket i hovedsak fire temaområder: 'lag og medlemmer', 'organisering av idrettslaget', 'ansatte og frivillige' og 'økonomi og anlegg'.

For å lette utfylling av skjemaet har vi i denne runden av idrettslagsundersøkelsen i større grad enn forrige gang brukt en del informasjon som kommer fram gjennom NIFs egen «idrettsregistrering».¹ Dette gjelder først og fremst størrelsen på lagene, antall medlemmer og fordelingen av medlemmer på kjønn, alder og aktivitet.

1. Norske idrettslag er forpliktet til en gang i året å oppgi en del informasjon – antall medlemmer, kjønn og alderssammensetning mm. – til Norges idrettsforbund. Dette er informasjon som idrettsforbundet i sin tur bruker i sitt arbeid.

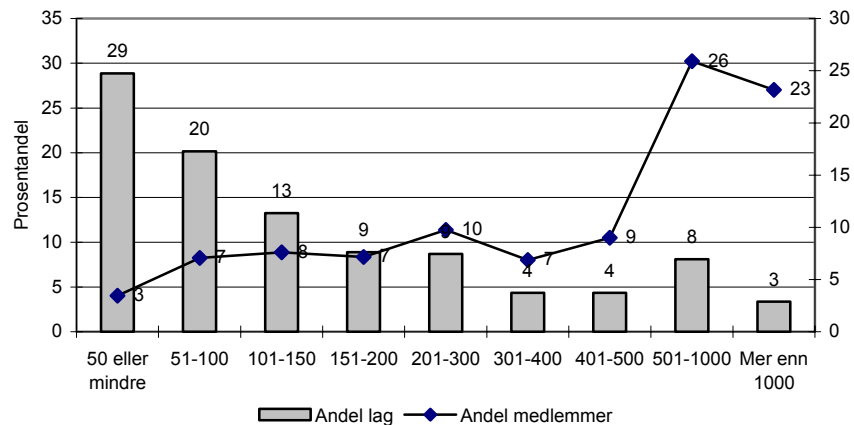
Struktur, økonomi og frivillig innsats

2.1 Struktur: Størrelse, aktivitet og utvikling

Det mest sentrale spørsmålet når man snakker om idrettslagenes struktur er deres størrelse, dvs. hvor mange medlemmer og grupper de har. Ut over dette skal jeg også se på hva slags aktiviteter lagene tilbyr, og hvordan de forholder seg til spørsmålet om bredde- versus eliteorientering. Til slutt skal jeg se på den historiske utviklingen av idrettslagene og særlig undersøke om det finnes tendenser til spesialisering i norsk idrett.

Figur 2.1 viser størrelsen på norske idrettslag. Stolpene viser hvor stor andel av norske idrettslag som befinner seg i hver «størrelseskategori» (dvs. hvor stor andel av idrettslag som har et visst antall medlemmer). Linjen viser tilsvarende hvor stor andel av medlemmene som befinner seg i de samme kategoriene.

Figur 2.1 Størrelse på norske idrettslag og fordeling av medlemmer i forhold til lagenes størrelse

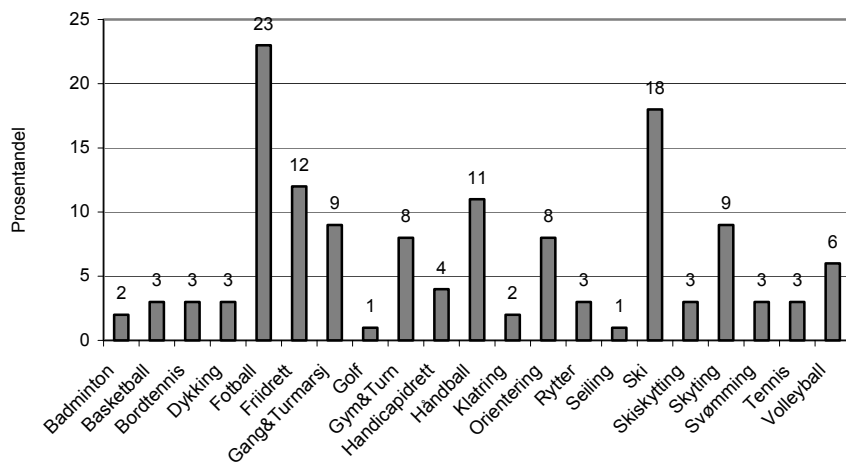


Figur 2.1 viser at norsk idrett på den ene siden består av en skog av små lag: 29 prosent av lagene har 50 medlemmer eller mindre, ytterligere 20 prosent har fra 50 til 100 medlemmer. Dette betyr at *omtrent halvparten av alle norske idrettslag har mindre enn hundre medlemmer*. På den andre siden har *bare tre prosent av lagene mer enn 1000 medlemmer* og bare åtte prosent har fra 500 til 1000 medlemmer.

Ser man på hvor medlemmene befinner seg, blir bildet et helt annet. Bare ti (3+7) prosent av medlemmene befinner seg i den minste halvparten (29+20) av lagene, mens så godt som halvparten (26+23 prosent) av medlemmene befinner seg i de elleve (8+3) prosent av lagene med 500 medlemmer eller mer. *Norsk idrett består altså av mange små lag, men de små lagene representerer bare en liten del av den totale medlemsmassen, som befinner seg i de store lagene.*

Når det gjelder gruppesammensetningen i norske idrettslag, viser det seg at *om lag to tredjedeler av lagene er sær-idrettslag* (68,8), dvs. at de bare har én idrett på programmet. Nesten en tredjedel (31,2) av lagene er fleridrettslag. Ser man nærmere på hva slags idretter som tilbys, finner man en del klare favoritter (figur 2.2), først og fremst fotball, som nesten en fjerdedel av klubbene tilbyr, og ski som nesten en femtedel har på programmet. Deretter finner man friidrett og håndball i overkant av ti prosent av klubbene, mens gang & turmarsj, gym & turn, orientering og skyting blir tilbudt i underkant av ti prosent av lagene. Ut over dette, er det et stort (større en det som framgår i figur 2.2) og variert tilbud av idrettsaktiviteter i norske idrettslag.

Figur 2.2 Andel norske idrettslag som tilbyr ulike idrettsaktiviteter



Tabell 2.1 Har det i idrettslagets historie skjedd endringer i hvilke idretter/aktiviteter laget organiserer? Prosentandeler

Det har ikke skjedd viktige organisatoriske endringer siden idrettslaget ble stiftet	64,4
Idrettslaget har gått fra å være et fleridrettslag til å bli et særvidrettslag	4,6
Idrettslaget har gått fra å være et særvidrettslag til å bli et fleridrettslag	4,6
Idrettslaget har vært et fleridrettslag hele tiden, men med færre grupper nå enn tidligere	12,8
Idrettslaget har vært et fleridrettslag hele tiden, men med flere grupper nå enn tidligere	11,1
Annet	2,5
Total	100,0

Moderniseringen av samfunnet beskrives ofte som en form for spesialisering. Om idretten utvikles som samfunnet for øvrig, skulle man anta at det fant sted en utvikling i retning av mer spesialiserte idrettslag med bare én eller få idretter på programmet. I idrettslagsundersøkelsen er det spurt om og eventuelt hvordan lagene har endret seg etter at de ble stiftet. Resultatene (i tabell 2.1) tyder ikke på at det finner sted en utvikling i retning av mer spesialisering.

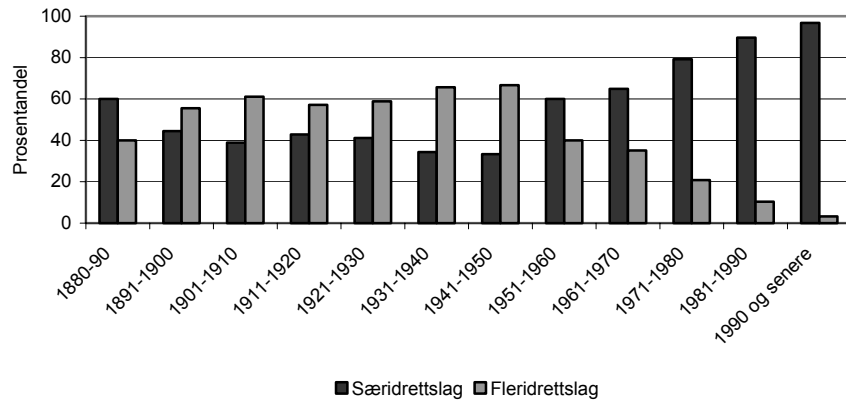
Resultatene viser at det skjer en god del endring – både utvidelser og innskrenkninger – i idrettslagene, men ikke i noen systematisk retning. Ut fra dette er det ikke grunnlag for å si at det skjer en form for modernisering - differensiering eller spesialisering - av norske idrettslag.

Om man derimot sammenlikner sammensetningen av særvidrettslag og fleridrettslag ut fra når lagene er stiftet, får man et bilde som helt klart tyder på at det er en utvikling i retning av en større andel særvidrettslag. To forhold må her tas i betraktning. For det første er en stor andel av norske idrettslag relativt unge: om lag en tredjedel av lagene er stiftet etter 1980. For det andre er andel særvidrettslag større jo yngre lagene er. *Det er altså en tendens til spesialisering blant norske idrettslag i den forstand at stadig flere av lagene som stiftes er særvidrettslag.*

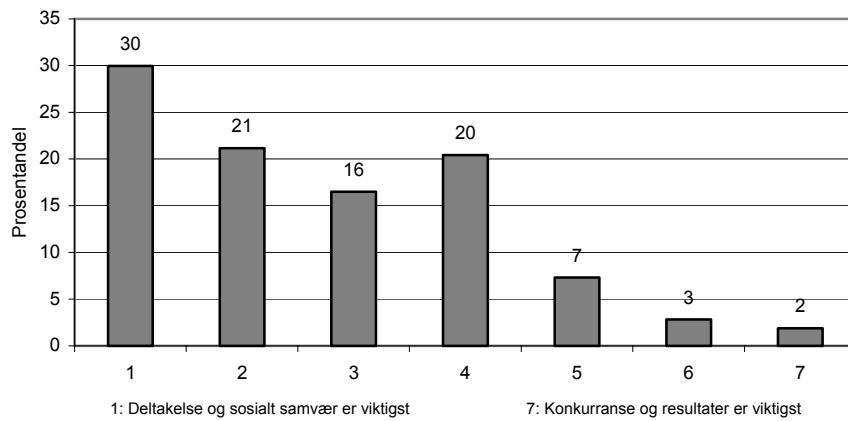
Et viktig spørsmål for idrettslagene er om man prioriterer konkurranse og idrettslige resultater eller om man legger vekt på deltakelse og de sosiale aspektene ved idretten. I *idrettslagsundersøkelsen* ble daglig leder i lagene bedt om å angi om hans/hennes lag i hovedsak prioriterer «konkurranse» eller «deltakelse», og resultatet blir som i figur 2.4.

Man ser at det er en relativt klar overvekt av lag som sier de prioriterer de sosiale aspektene ved idrettsdeltakelsen. En ganske stor andel av lagene sier i praksis «både og», mens veldig få lag ensidig vektlegger konkurranse og resultater. Til dette må det sies at man kan anta at det er en viss underrapportering av «konkurranseorientering» fordi (i) det ikke oppfattes som helt legitimt å si at man prioriterer konkurranse og (ii) konkurranse i en del klubber særlig vektlegges i enkelte grupper i idrettslaget, mens den overordnede målsettingen er mer deltakelsesorientert. Til tross for disse forbeholdene, er det likevel vanskelig å komme utenom at det er en klar overvekt av lag som befinner seg

Figur 2.3 Andel sær-idrettslag og fler-idrettslag ut fra stiftelsesår



Figur 2.4 Vil du si at konkurranse og gode resultater er det viktigste for ditt idrettslag, eller er det viktigste i ditt idrettslag deltakelse og sosialt samvær?

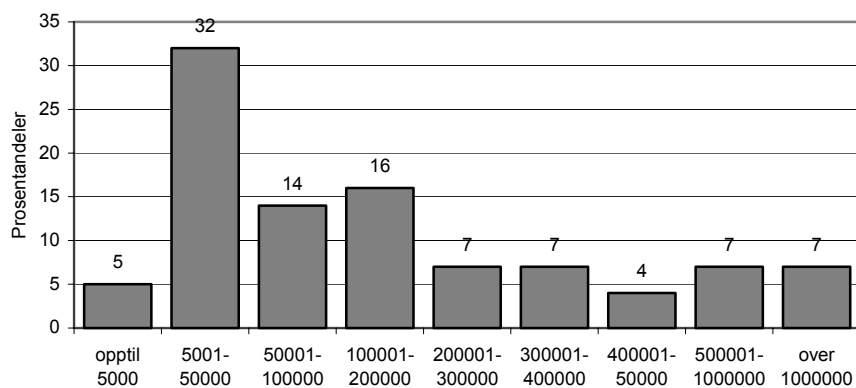


i venstre halvdel av figur 2.4, dvs. som prioriterer det sosiale og deltakelsen framfor resultatene og konkurransen.

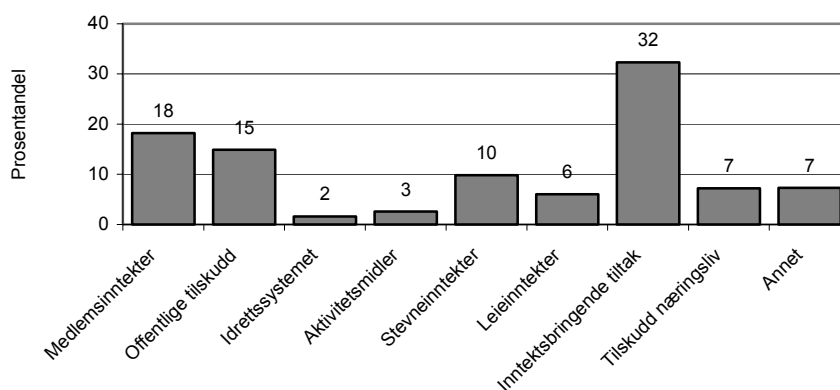
2.2 Økonomi: Inntekter, autonomi og sponsorer

Økonomiske spørsmål står sentralt i de fleste frivillige organisasjoner: Hvor store inntekter trenger man? Fra hvilke kilder skal man hente inntektene? Hva slags forpliktelser finnes det i forhold til ulike finansieringskilder?

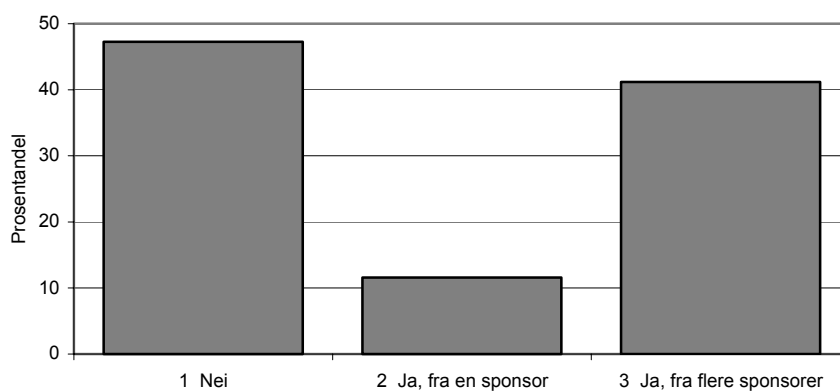
Figur 2.5 Inntektsnivå for norske idrettslag. Andel lag per inntektsnivå



Figur 2.6 Inntektskilder for norske idrettslag. Andel lag per inntektskilde



Figur 2.7 Norske idrettslag og sponsorer. Andel lag per kategori



Ser man først på hvor store inntekter norske idrettslag faktisk har (figur 2.5), finner man det samme mønsteret som når det gjelder lagenes størrelse: et stort antall lag med relativt små inntekter, og noen få lag med høye inntekter: 37 prosent av lagene har under 50000 kroner i inntekter, bare syv prosent har over en million. Figur 2.6 viser hvor norske idrettslag har sine inntekter fra.

Den viktigste enkeltstående inntektskilden er «inntektsbringende tiltak» som omfatter det idrettslagene får inn gjennom aktivitetstyper som loppemarkeder, kakeletterier og dugnader av ulike slag. Dermed følger medlemsinntekter (medlemsavgifter og treningsavgifter) og tilskudd fra det offentlige, som i all hovedsak er kommunale midler.

Et viktig spørsmål er hvordan ulike inntektskilder kan legge føringer på driften av idrettslagene, og den vanligste problemstillingen dreier seg om hvorvidt en økende avhengighet av inntekter fra markedsaktører (kommersialisering) kan innebære et problem for lagenes uavhengighet. Den generelle oversikten over inntektskilder gir et visst innblikk i spørsmålet om kommersialisering, men et interessant aspekt ved dette spørsmålet er i hvilken grad lagene har sponsorinntekter (figur 2.7).

Man ser at litt under halvparten av idrettslagene ikke mottar noen form for sponsorstøtte, mens noe over halvparten mottar sponsormidler fra en eller flere sponsorer. Det er svært store forskjeller når det gjelder hvor mye lagene mottar i sponsorstøtte. For de fleste lagenes vedkommende dreier dette seg om relativt små verdier, mens noen av de store klubbene trekker opp gjennomsnittet på dette området.

2.3 Frivillig innsats

En bekymring som stadig dukker opp både når det gjelder idrettslag og andre frivillige organisasjoner, er spørsmålet om det frivillige arbeidet: Hvor mye utgjør det? Er det tiltakende eller avtakende? Jeg har spurt idrettslagene «Hvor stor andel av arbeidet som er lagt ned i driften av idrettslaget det siste året er gjort av frivillige (dvs. ubetalte)?». Svarene tyder på at det frivillige arbeidet – som for to år siden – fremdeles utgjør grunnfjellet i driften av norske idrettslag.

I nær 70 prosent av idrettslagene gjøres alt arbeidet av frivillige. I ytterligere 19 prosent gjør 90 prosent av arbeidet eller mer av frivillige. I om lag 90 prosent av norske idrettslag gjøres minst 90 prosent av arbeidet av frivillige. Det har ikke skjedd endringer av betydning fra 1999 til 2001.

Tabell 2.2 Andel frivillig arbeid nedlagt i idrettslag. Prosent

Andel av arbeid	Andel av idrettslag	
	1999	2001
Opp til 50%	3,7	4,2
51-89%	7,8	7,0
90-94%	5,9	6,6
95-99%	14,1	12,5
100%	68,4	69,7
Total (N)	99,9 (456)	100,0 (269)

Oppsummering: Struktur, økonomi og frivillig innsats

- Norsk idrett består av mange små lag: 49 prosent har 100 medlemmer eller mindre.
- 10 prosent er medlemmer i små lag (100 medlemmer eller mindre), mens 49 prosent er medlemmer i store lag (500 medlemmer eller mer).
- Om lag en tredjedel av norske idrettslag er fleridrettslag, to tredjedeler er særvidrettslag.
- Andelen særvidrettslag i norsk idrett er økende fordi et stadig større flertall av nye lag er særvidrettslag.
- Den aktiviteten flest norske idrettslag tilbyr er fotball (23%), fulgt av ski (18%), friidrett (12%), og håndball (11%).
- Idrettslagene prioriterer for en stor del deltakelse og sosialt samvær framfor konkurranse og resultater.
- Idrettslagenes inntekter svarer til størrelsen på lagene: mange lag har små inntekter (37% under 50.000), en liten andel har større inntekter (7% over 1.000.000).
- Halvparten av norske idrettslag har sponsorinntekter.
- Frivillig arbeid er den absolutt viktigste ressursen idrettslagene: I 70 prosent av lagene gjøres alt arbeid av frivillige, i ytterligere 19 prosent gjøres minst 90 prosent av arbeidet av frivillige.

Kunnskap, kompetanse og fagliggjøring

3.1 Bakgrunn: Organisasjonsutvikling i informasjonssamfunnet

En av NIFs overordnede målsetninger har lenge vært å bedre kunnskapsgrunnlaget for driften av norske idrettslag: Å få en bedre forståelse for hva man vil og hvordan man ved bruk av ulike midler kan få til det man ønsker. Målet om kunnskapsoppbygging og organisasjonsutvikling er institusjonalsert og satt i system gjennom Idrettens studieforbund (ISF), som bl.a. arrangerer kurs og seminarer for norsk idrett.²

Arbeidet med kunnskap og kompetanse er altså viktig for organisasjonsutvikling i en tradisjonell forstand, men er også blitt viktigere de siste årene på grunn av den generelle samfunnsutviklingen. Det som skjer er at idretten, på samme måte som andre frivillige organisasjoner, er utsatt for et press i retning av tilpassing og fornyelse. Det oppstår nye idrettsaktiviteter knyttet til verdier som synes fremmede for den tradisjonelle idretten, og idrettens organisering oppfattes av en del nye grupper som beklemmende tradisjonell. Dermed blir man nødt til å forholde seg til helt grunnleggende spørsmål som hvilke aktiviteter man skal drive med, hvorfor man skal drive med dem og hvordan aktivitetene best skal organiseres. Et godt og tydelig eksempel på en slik utvikling finner man i deler av snowboardmiljøet som både representerer en ny aktivitet, som (i enkelte miljøer) vektlegger verdier som deler av den klassiske idretten har vanskelig for å godta, og som også ønsker å organisere seg på en

2. Ideologi og overordnede mål: På vegne av idrettsorganisasjonen skal ISF være den samlede enhet for all fellesidrettslig utdanning. Kompetanseutvikling er et prioritert innsatsområde for idrettsorganisasjonene, der det spesielt arbeides for at idrettslagene skal få en bevisst holdning til utdanning og kompetanseutvikling som virkemiddel for sin egen utvikling og for utviklingen av idrettslig aktivitet. Deltakerbasert utdanning med fokus på å øke ungdoms innflytelse, og rekruttere flere ungdommer til trener og ledervirksomhet, er viktige strategiske mål. (<http://www.idrettskurs.no/t2.asp?p=19542>).

annen måte enn den tradisjonelle idretten (Brekke 2003). Problemet er ikke at idrettens verdier helt grunnleggende er i endring (Seippel 2002, kap.5), men at man har fått et større mangfold i mål og interesser blant de aktive, og større forskjeller når det gjelder hvordan man vil nå disse målene. Idretten er kort og godt blitt mer sammensatt og kompleks. Mens storparten av idrettsaktiviteten fortsatt foregår innefor en tradisjonell organisatorisk ramme, finnes det altså en del utviklingstrekk som utfordrer den klassiske idretten, både når det gjelder aktivitet, verdier og organisasjon.

Poenget er da innledningsvis å understreke at idrettens arbeid med kunnskap, kompetanseoppbygging og faglig utvikling er viktig, ikke bare for å utvikle idretten i samsvar med tradisjonell organisasjonsutvikling, men også fordi samfunnsutviklingen i stort stiller stadig større krav til kunnskapsbehandling for å kunne forstå og forholde seg til nye trender, samtidig som man tar vare på det gamle på en god måte. Utfordringen er ikke bare å finne fram til en ny formel, nye verdier, nye former; men å utvikle – i den grad det er nødvendig – et mangfold av aktiviteter, kultur og organisasjon.

I dette kapittelet skal jeg se nærmere på hvordan norske idrettslag arbeider i forhold til disse utfordringene knyttet til kunnskapsutvikling. Jeg skal først gi et innblikk i idrettslagenes målsetninger ved helt konkret å se på i hvilken grad norske idrettslag oppgir at de har en handlingsplan. Deretter skal jeg se på hva slags konkrete mål slike handlingsplaner eventuelt er rettet mot. Deretter skal jeg se på i hvilken grad idretten forsøker å rekruttere nye medlemmer og i hvilken grad dette er rettet mot spesielle grupper. Til slutt skal jeg se nærmere på i hvilken grad idrettslagene faktisk er med på ulike kompetanseoppbyggende tiltak, i hva slags sammenheng og hvordan de selv vurderer deltakelsen i slike tiltak.

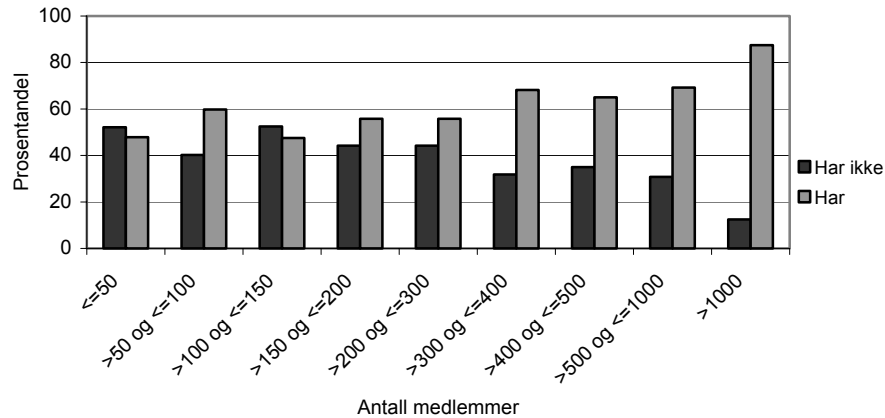
3.2 Handlingsplaner

Selv om kunnskap kan være et mål i seg selv, så er det rimelig å anta at det for en organisasjon først blir viktig med kunnskap i det man trenger den for et formål; man ønsker å ha kunnskap for å velge en fornuftig målsetting for organisasjonen, og man trenger kunnskap om midler som gjør det mulig å nå disse målene. Et uttrykk for hvor bevisst forhold idrettslagene har til sin rolle i

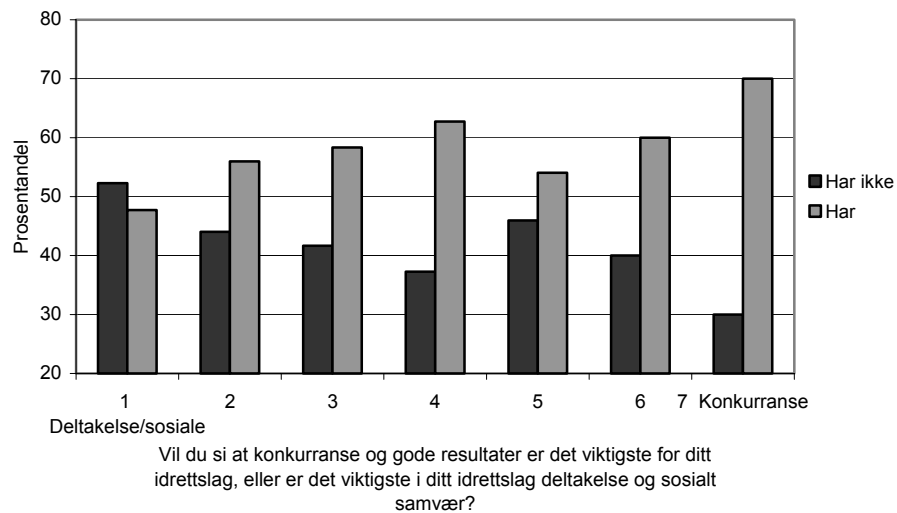
Tabell 3.1 Har ditt idrettslag det siste året hatt en handlingsplan? Prosent (N=551)

Nei	44,4
Ja	55,6
Total	100,0

Figur 3.1 Andel lag som har en handlingsplan i forhold til medlemstall



Figur 3.2 Andel lag som har en handlingsplan i forhold til prioritering av konkurranse



en slik utvikling der kunnskap er sentralt - om de i det hele tatt har målsettinger - er da om de har en handlingsplan, og i neste omgang, hva slags målsettinger de eventuelt har i denne handlingsplanen (tabell 3.1).

På spørsmål om de har en handlingsplan, svarer et flertall av norske idrettslag bekreftende (56 prosent), noe som kan sees som et uttrykk for at disse lagene har et relativt bevisst forhold til det å drive og utvikle laget. Samtidig er det også verdt å merke seg at det langt fra er alle som har en slik handlings-

plan, hvilket vel heller ikke er å vente når man vet hvor mange små lag det finnes.

Ser man nærmere på hva slags lag som sier de har en handlingsplan, er det tre forhold som peker seg ut: størrelse, i hvilken grad man prioriterer konkurranse og om man er et sær- eller fleridrettslag.³ To av disse sammenhengene er illustrert i figur 3.1 og 3.2.

Som de to figurene viser, er det relativt klare sammenhenger her; *de store lagene og de konkurranseorienterte lagene har handlingsplaner*. I tillegg er det også en tendens til at sær-idrettslag i større grad en fleridrettslag har en handlingsplan. I det første tilfellet – størrelse – er det rimelig å anta at denne sammenhengen skyldes at forvaltning av større ressurser krever en arbeidsdeling som igjen innebærer at det etableres organer eksplisitt ansvarlig for drift og ledelse, og at det med det også er nærliggende å utarbeide en form for handlingsplan. Når det gjelder konkurranse, så er dette en målsetting som i seg selv kan stille krav til målrettethet og organisering, noe som igjen også kan gi seg utslag i administrative grep som det å utforme en handlingsplan innebærer. Også sær-idrettslag har en tendens til å ha mer spesifikke målsettinger en fleridrettslag, noe som igjen kan reflektere en mer enhetlig og målrettet organisasjon enn fleridrettslagene representerer.

Et neste spørsmål er så mer konkret hva slags målsettinger man har i en handlingsplan. I tabell 3.2 ser vi hvor stor andel av idrettslagene som svarer at de har ulike temaer som del av en handlingsplan.

Tabellen viser at det er betydelig forskjeller når det gjelder hvilke målsettinger lagene har. Det mest framtrædende er å øke medlemstallet. Dernest er det to andre tiltak – satse på ungdom og barn – som både kan tenkes å sikte mot rekruttering og å bedre aktivitetstilbudet for denne gruppen. Å bedre treningstilbudet er også, som et eget punkt, en viktig målsetting. Etter dette følger tiltak rettet mot økonomi og mer rekruttering. Et helt eksplisitt fokus på kompetanseheving som eget punkt finner vi blant 22 prosent av lagene.

Når det gjelder spørsmålet om hvordan disse mer spesifikke målsettingene betinges av strukturelle trekk ved lagene er det, som for det mer generelle spørsmålet (å ha eller ikke ha en handlingsplan) størrelse, om et lag er sær-idrettslag eller fleridrettslag og konkurranseorientering som har størst betydning. Det er en statistisk signifikant forskjell mellom lag ut fra størrelse – positiv effekt - når det gjelder å 'øke medlemstallet', 'kompetanseoppbygging', 'bedre økonomien', 'bedre treningstilbudet', 'satse på barn', 'satse på ungdom', 'rekruttere ledere', 'bedre forholdet til NIF' og 'legge vekt på etiske problemstillinger'. Dette tyder på den ene siden på at en del grunnleggende

3. I dette avsnittet og resten av rapporten har jeg gjennomført multivariate analyser. Disse er plassert i appendiks til hvert enkelt kapittel. Jeg har så valgt å presentere de sammenhengene som er signifikante på et ti-prosents nivå i de multivariate analysene som enkle bivariate sammenhenger.

Tabell 3.2 Andel av idrettslag som sier de har ulike målsettinger i handlingsplan. Prosentandeler

Øke medlemstallet	36
Satse på ungdom (13-25 år)	33
Bedre treningstilbudet	29
Satse på barn (0-12 år)	29
Bedre økonomien	26
Rekruttere ledere og andre frivillige	24
Kompetanseoppbygging	22
Bedre de idrettslige resultatene	14
Arbeidet mot narkotika/alkohol/tobakk	8
Integrere funksjonshemmede i idrettslaget	6
Bedre forholdet til idrettsrådet	5
Legge større vekt på etiske problemstillinger	5
Annet	4
Bedre forholdet til særkrets eller idrettskrets	3
Integrere innvandrere/fremmedkulturelle i idrettslaget	3
Bedre forholdet til NIF eller særforbund	2

målsettinger er vanligere i de store lagene, men det er lite som tyder på at størrelse forklarer en del av de mindre utbredte målsettingene. Videre er det en tendens til at sær-idrettslag i større grad en fleridrettslag vektlegger det å øke medlemstallet, ta tak i kompetanseheving og å bedre økonomien. Vi ser da altså at selv etter at vi har tatt hensyn til (kontrollert for) idrettslagenes størrelse, så virker det som om sær-idrettslagene i større grad en fleridrettslagene har et fokus på spesifikke målsettinger. Til slutt er det også igjen slik at de mer konkurranseorienterte lagene legger vekt på å 'bedre treningstilbudet', 'satse på ungdom', 'bedre de idrettslige resultatene' (rimelig nok) og 'arbeide mot narkotika/alkohol/tobakk'.

3.3 Rekruttering

Det vanligste målet i handlingsplanene til idrettslagene er å 'øke medlemstallet'. Hva slags rekrutteringspolitikk idrettslagene har er viktig, også utover om den er nedfelt i en handlingsplan, og det er derfor spurt mer direkte om idrettslagene faktisk har vært opptatt med å forsøke å rekruttere nye medlemmer.

Som tabell 3.3 viser, sier nesten halvparten av lagene at de har vært engasjert i tiltak for å rekruttere spesielle grupper til idrettslaget. Dette er et høyt tall, men det er vanskelig ut fra et slikt tall å si noe om i hvilket omfang dette reflekterer en mer rutinemessig innhenting av nye medlemmer - hvilket er naturlig siden så stor andel av medlemmene i idrettslag er barn og unge og fra-fallet i denne gruppen er relativt stort – eller om det er resultat av at man opplever at man virkelig må hente inn nye medlemmer fordi det er i ferd med å bli mangel på medlemmer. Når det gjelder forskjeller mellom lag, viser en

Tabell 3.3 Har ditt idrettslag det siste året vært engasjert i tiltak for å rekruttere spesielle grupper av nye medlemmer til idrettslaget?

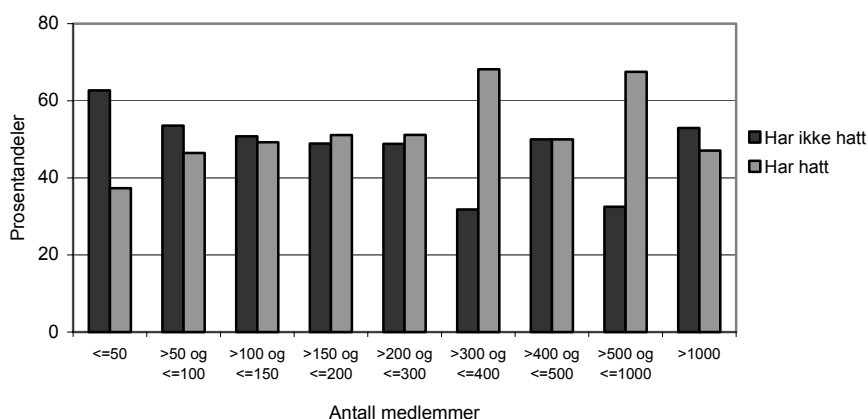
Nei	53,2
Ja	46,8
Total (N)	100,0 (523)

multivariat analyse at det er en klar tendens til at store lag oftere enn mindre lag sier de har vært engasjert i denne typen tiltak. Ser vi på figur 3.3, dreier det seg imidlertid om en ganske komplisert sammenheng; de minste lagene er minst opptatt av å rekruttere nye medlemmer, en gruppe mellomstore lag er klart opptatt av dette, mens de aller største igjen fokuserer mindre på rekruttering.

Et neste viktig spørsmål er så mer spesifikt hvilke grupper disse rekrutteringstiltakene har vært rettet mot, og på samme måte som for målsettingene i handlingsplanene finner vi at det er barn og unge som står i fokus (tabell 3.4).

I den grad idrettslagene nærmer seg andre grupper enn barn og unge, gjelder det bare et klart mindretall av idrettslagene. Det er da altså slik at norske idrettslag først og fremst arbeider aktivt opp mot det som er den gruppen som i de siste årene er blitt ansett som deres viktigste satsningsområde: barn og unge. Videre ser det ut som om rekruttering av mer spesifikke grupper som ofte står sentralt i idrettspolitiske debatter – f.eks. funksjonshemmede, innvandrere – har en langt lavere prioritering.

Figur 3.3 Andel lag som har hatt tiltak for å rekruttere medlemmer i forhold til idrettslagenes størrelse



Tabell 3.4 Idrettslag som sier de har hatt tiltak i forhold til å rekruttere spesielle grupper. Prosentandeler

Barn (under 13 år)	29
Ungdom (fra 13 til 25 år)	28
Eldre (55 år og eldre)	5
Funksjonshemmede	6
Innvandrere	3
Arbeidsledige	1
Andre	5

Tabell 3.5 Har ditt idrettslag de siste årene deltatt i tiltak i regi av din lokale idrettskrets, særkrets, idrettsråd eller Idrettens studieforbund? Prosent

Nei	37,0
Ja	63,0
Total (N)	100,0 (524)

3.4 Kompetansebygging

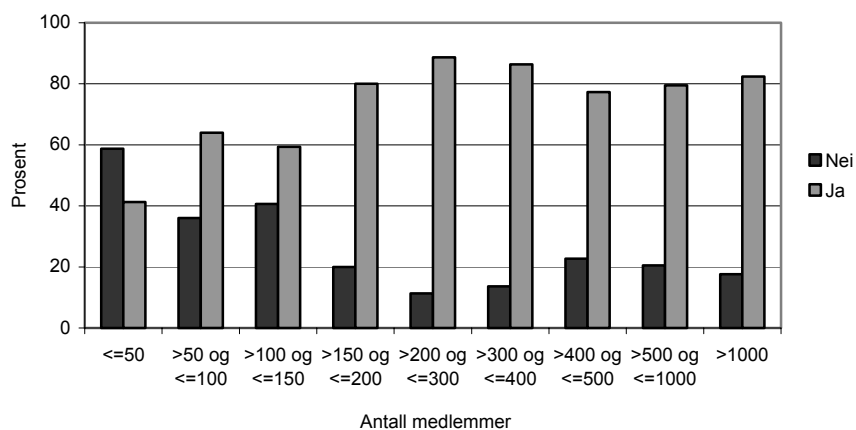
Som vi så er ikke kompetanseoppbygging av de aller mest sentrale målsettinger i handlingsplanene til norske idrettslag. Det er likevel en del lag som sier at dette er en målsetting, og det er uansett interessant å se nærmere på hva idrettslagene faktisk gjør for å bygge opp organisasjonen for å bedre tilbudet til medlemmene. Det er derfor spurt om lagene har deltatt på tiltak i regi av idrettens ulike organer (tabell 3.5).

Tallene tyder på at norske idrettslag har et relativt aktivt forhold til det å utvikle klubben og å delta på ulike tiltak for å bedre tilbudet klubben kan gi til sine medlemmer. Multivariate analyser tyder på at det særlig er to forhold som har betydning for om lag deltar på slike tiltak. For det første viser det seg at sær-idrettslag er mer aktive på dette feltet en fleridrettslag. Størrelse har ikke en signifikant effekt i denne modellen, men jeg har likevel valgt å vise hvordan sammenhengen her tar form (figur 3.4). For det andre viser det seg at eldre idrettslag i større grad en nystiftede lag deltar på denne typen tiltak (figur 3.5).

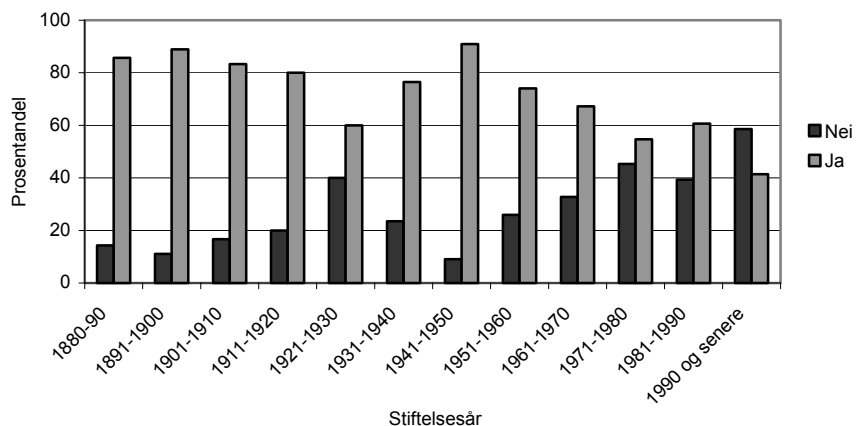
Et slikt generelt spørsmål gir imidlertid liten innsikt i hva slags tiltak lagene mer konkret er med på, og for å få et bedre innblikk i dette, har vi spurt mer direkte hva slags tiltak man faktisk har deltatt i.

Ut fra fordelingen av svarene på spørsmålet om hva slags tiltak man har vært med på, virker det rimelig å skille mellom tre typer av deltakelse (tabell 3.6). For det første, kan man – og det er vanligst - delta i møter med de kommunale idrettsrådene (se Berg & Rommetvedt 2002 for en mer utfyllende beskrivelse av hvordan idrettsrådene fungerer). Dermed er det en relativt stor

Figur 3.4 Om idrettslag de siste årene har deltatt på tiltak i regi av den lokale idrettskrets, særkrets, idrettsråd eller Idrettens studieforbund i forhold til størrelse. Prosentandeler



Figur 3.5 Om idrettslag de siste årene har deltatt på tiltak i regi av den lokale idrettskrets, særkrets, idrettsråd eller Idrettens studieforbund i forhold til lagets alder. Prosentandeler



gruppe lag som har deltatt på mer aktivitetsorienterte aktiviteter: idrettsarrangementer og kurs og samlinger for trenere og ledere. Til slutt har vi tiltak som er mer rettet mot utvikling av selve idrettsorganisasjonen: «besøk i klubben», «framtidskveld» og «klubben min».

Om man ser på hva slags lag som er med på hva slags form for kompetanseoppbygging, så ser det ut som om det er de store og gamle lagene som er med på mest direkte organisatorisk kompetanseoppbyggende tiltakene, eldre

Tabell 3.6 Hvilken type tiltak var det snakk om? Prosent av de som har svart at de har vært med på et eller flere tiltak (N=330)

Besøk i klubben	9,0
«Framtidskveld»	14,6
«Klubben min»	5,1
Møte i idrettsrådet	39,1
Idrettsarrangementer	30,1
Kurs og samlinger for trenere og ledere	35,4
Annet	6,2

Tabell 3.7 Dersom ditt idrettslag har deltatt i slike tiltak (...), hvem var ansvarlig for dette tiltaket? Prosent

Idrettskrets	28,8
Idrettens studieforbund	9,9
Særkrets	26,8
Idrettsråd	33,5
Vet ikke	2,1

Tabell 3.8 Dersom ditt idrettslag har vært med på «Framtidskveld» eller «Klubben min», har dere i tilfelle fått noen oppfølging av idrettskrets, særkrets/særforbund eller Idrettens studieforbund? Prosent

Ja	35,7
Nei, uaktuelt	43,9
Nei, men behov	8,3
Vet ikke	12,1
Total	100,0

særidrettslag er med i arbeid mot idrettsrådene, mens tiltak knyttet mer direkte mot den idrettslige driften er mer jevnt fordelt blant alle typer lag.

For ytterligere å få en oversikt over hva slags kurs og tiltak dette dreide seg om, ble det også spurt om hvem som arrangerte disse kursene (tabell 3.7).

I samsvar med de tre ulike typene tiltak – idrettsråd, aktivitetsorienterte, organisasjonorienterte - man har vært med på, kan man for det første se at idrettsrådet og idretts- og særkrets er de arrangørene flest har vært i kontakt med. Derne ser vi at om lag ti prosent av tiltakene har skjedd gjennom Idrettens studieforbund, hvilket skulle svare til de tiltakene som i størst grad har vært rettet direkte mot kunnskaps- og organisasjonsutvikling.

Når det gjelder de tiltakene som er mer direkte rettet inn mot opplæring, kunnskaps- og organisasjonsutvikling – 'Framtidskveld' og 'Klubben min' – er det også interessant å få en bedre forståelse for hvordan disse prosessene faktisk fungerer, og fra idrettslagenes side er et viktig spørsmål om klubbene har fått tilstrekkelig oppfølging eller ei i forhold til sin deltakelse.

Av tabell 3.8 ser vi at noe over en tredjedel av lagene har fått oppfølging, mens om lag 44 prosent ikke hadde fått det, men heller ikke mente at det var

aktuelt. Et lite mindretall på åtte prosent sier at de ikke fikk oppfølging, men hadde hatt behov for det. At om lag åtti prosent av lagene synes å være fornøyde med disse tiltakene, samsvarer bra med evalueringen av «Framtidskveldene» foretatt av Rogalandforskning (Berg & Holmen 2003) som også i all hovedsak gir et positivt bilde av hvordan disse tiltakene fungerer.

Hovedfunn: Kunnskap, kompetanse og fagliggjøring

- Norske idrettslag opererer i et samfunn der det er et stadig større behov for kunnskap om og forståelse for den generelle samfunnsutviklingen og idrettens plass i denne utviklingen.
- Et flertall av norske idrettslag (56 prosent) sier de har en handlingsplan.
- Det er en tendens til at det først og fremst er sær-idrettslag, store lag og mer konkurranseorienterte lag som har en handlingsplan.
- De mest utbredte målsetningene i handlingsplanene er 'Øke medlemstallet' (36%), 'Satse på ungdom' (33%), 'Bedre treningstilbudet' (29%), 'Satse på barn' (29%), 'Bedre økonomien' (26%), 'Rekruttere ledere og andre frivillige' (24%) og 'Kompetanseoppbygging' (22%).
- 47% av norske idrettslag sier de har vært engasjert i tiltak for å rekruttere nye medlemmer.
- Disse rekrutteringstiltakene har i all hovedsak vært rettet mot barn og unge.
- 63% av lagene oppgir å ha vært med på tiltak i regi av idrettskrets, særkrets, idrettsråd eller Idrettens studieforbund. Det vanligste (39%) er å være med på tiltak i regi av idrettsråd. Deretter følger mer aktivitetsrettede kurs for trenere/ledere (35%). Til slutt har mellom 5 og 14 prosent av lagene vært med på tiltak som 'Framtidskveld', 'Klubben min' og 'Besøk i klubben'.

Ledelse, representasjon og turn-over

Et gjennomgangstema i forskning om frivillige idrettslag har vært utfordringen knyttet til det å få mange nok frivillige til å delta i driften av lagene (se kapittel 2). I forlengelsen av dette er et annet interessant spørsmål hvem det er som faktisk deltar i det frivillige arbeidet, og hvilke arbeidsoppgaver de frivillige tar del i. Dette er viktige spørsmål både fordi det har innvirkning på hvor effektivt frivillige organisasjoner drives, og fordi det har betydning for mer normative spørsmål som f.eks. hvor demokratisk en organisasjon er.

I dette kapitlet skal jeg mot denne bakgrunnen først se nærmere på spørsmålet om hvem som deltar i ledelsen av frivillige idrettslag – leder og styremedlem - i forhold til deltakernes kjønn og alder (4.2 og 4.3). Dernest skal jeg se om og på hvilken måte klubbene er representert i det større idrettspolitiske feltet: I hvilken grad har klubbene representanter i forskjellige organer som idrettsråd, krets, forbund og ulike komiteer i idrettssystemet. Hvem er det som representerer klubbene (4.4)? Til slutt skal jeg se nærmere på spørsmålet om «turnover» som er blitt ansett for å være et av de store problemene knyttet til driften og ledelsen av frivillige idrettslag: Hvor lenge sitter folk i ledelsen i idrettslagene (4.5)? Som en bakgrunn for å forstå hvorfor og hvordan spørsmål om lederskap og styreverv er viktige spørsmål for norsk idrett, skal jeg innledningsvis presentere en del problemstillinger knyttet til dette temaet (4.1).

4.1 Bakgrunn

Når det gjelder det helt grunnleggende spørsmålet om hva et styre – privat, offentlig eller frivillig – egentlig bør arbeide med, opererer Reve og Grønlie (1993) med fire hovedoppgaver: strategi, kontroll, organisasjon og ressurser. Med utgangspunkt i studier av styrearbeid i frivillige organisasjoner, skiller Harris (1998) på sin side mellom fem hovedoppgaver: være arbeidsgiver, formulere og følge opp målsettinger, skaffe og sikre ressurser, være «den ansvarlige» og være et bindeledd mellom organisasjon og omverden. Ut fra en helt konkret studie av «amator-idretts-organisasjoner», kommer Inglis (1997)

fram til at det er fire oppgaver som står sentralt for de som arbeider i styret i slike organisasjoner: (1) Visjon: hvordan organisasjonen definerer, forstår og framstiller seg selv, (2) planlegging (økonomi, planlegging, budsjettarbeid, ressursanskaffelse), (3) ansettelse og oppfølging av daglig leder og (4) relasjoner til omverden (community). Det disse ulike tilnærmingene viser, er at de arbeidsoppgavene som tilligger et styre er viktige, at de er mangfoldige og at det er i praksis vil måtte være forskjeller når det gjelder hvordan de vektlegges og utføres.

I forhold til norske idrettslag, er spørsmål knyttet til styrearbeid viktig fordi det i de mange små idrettslagene tradisjonelt ikke er noe klart skille mellom styre og daglig drift (slik det ofte er i næringslivet). Styret er med det en helt sentral maktfaktor, i det det ofte både tar de viktigste beslutningene i laget og iverksetter dem. Samtidig er det også en utvikling i norsk idrett som gjør at en del idrettslag får en organisasjonsform som i større grad minner om tradisjonelle private bedrifter. Dette aktualiserer en del av de problemstillingene det har vært vanlig å knytte til styrearbeid i det private næringsliv, der særlig forholdet mellom styre (som representerer eierne) og den daglig ledelse står i fokus. I anledning en slik utvikling, er det blitt pekt på at det er mer vanlig at eksterne folk (uten bred erfaring fra organisasjonslivet) trekkes inn i styrearbeidet, og at en slik utvikling på sentrale punkter bryter med de demokrati-idealene som ofte ligger til grunn for det tradisjonelle frivillige organisasjonslivet (Heitmann & Selle 1993).

Det er særlig to forhold som er av betydning når man skal vurdere et styres sammensetning i et frivillig idrettslag: Effektivitet og demokrati. Når det gjelder effektivitetshensyn,⁴ er det på ett nivå nærliggende å anta at jo mer ressursrike personer som sitter i et styre, jo bedre er det i stand til å fylle sine oppgaver: jo flere folk med erfaring fra og kunnskap om relevante sosiale arenaer og med gode sosiale nettverk, jo bedre vil et styre fungere. Siden det er en relativ stor variasjon i de oppgavene en slik arbeidsgruppe skal forholde seg til, er det også rimeligvis slik at det er nyttig med en viss variasjon i livs-, organisasjons- og yrkeserfaring blant dem som sitter i et styre. En slik variasjon vil kunne gi grunnlag for et fruktbart mangfold av ideer, perspektiver, kunnskap, nettverk og ferdigheter og vil kunne øke en gruppes evne til å løse problemer. Samtidig har forskning vist at for store forskjeller i bakgrunn til de som sitter i et styre også kan føre til at gruppen fungerer dårlig; det kan føre til konflikter, tilbaketrekking eller handlingslammelse. En sentral utfordring er med det å få et bredt sammensatt styre til å fungere sammen på en god og effektiv måte. Forhold som da spiller inn er hva slags sosiale relasjoner det er mellom individene i gruppene forut for samarbeidet, hva slags erfaring de har

4. Henvisninger til forskning i denne delen av artikkelen stammer i all hovedsak fra Polzer, Milton og Swann 2002.

fra tilsvarende arbeid og hva slags kultur man finner og utvikler i gruppen. Videre er en utbredt erfaring at en av de aller viktigste forutsetningene for å løse denne typen samarbeidsproblemer er å kunne bruke tid. Det å kunne bruke tid og ha en viss kontinuitet i styrearbeidet er da viktig både for (1) å overkomme en del av de problemene som lett oppstår når folk med forskjellige erfaringer og bakgrunn skal samarbeide, men også (2) for å få i stand de læringsprosessene som er en forutsetning for å utvikle (ny) kompetanse.

En studie av forholdet mellom styresammensetning og hvordan ulike oppgaver (sosialt arbeid, effektivitet, økonomiske ressurser) løses i frivillige organisasjoner, illustrerer noen av utfordringene den frivillige idretten her står overfor (Siciliano 1996). Med større yrkesmessig variasjon blant styremedlemmene ble de sosiale og ressursmessige oppgavene løst bedre enn med mindre variasjon. Variert kjønnsammensetning – dvs. høy kvinneandel – førte til at man oppfylte de sosiale oppgavene bedre enn mer mannsdominerte organisasjoner, men at ressursanskaffelsen gikk dårligere.

Når det gjelder de normative spørsmålene knyttet til styrearbeid, er det gjerne demokrati-idealer som framheves. De fleste vil i dag mene at det bør være et visst samsvar mellom hvem som representerer en gruppe og sammensetningen av gruppen. Dette er viktig fordi det kan være med å påvirke hva som i det hele tatt blir en sak, fordi ulike sosiale grupper kan ha ulike interesser og verdier som bør representeres i forhold til ulike saker, og fordi de vil kunne spille ulike roller når det gjelder hvordan en sak blir formulert. Videre er en viss likhet viktig i forhold til styrearbeid fordi det å ha den typen verv det her er snakk om i seg selv kan være en ressurs, eller det kan innebære en tilgang til ressurser – nettverk, informasjon, innflytelse – som kan være nyttig.

Det er særlig to forhold knyttet til ledelse, styrearbeid og representasjon som lar seg belyse og analysere ved hjelp av våre data om norske idrettslag, og som har betydning både for effektivitets- og demokratihensyn. For det første er det spørsmål om sammensetning i ledelsen av norske idrettslag og idrettslagenes representanter i det større idrettssystemet ut fra kjønn og alder. For det andre kan jeg se hvor lenge folk sitter i sine styreverv.

4.2 Ledere i norske idrettslag: Kjønn og alder

Det er gammelt nytt at idretten for en stor del er en mannsverden, og at dette også setter sitt preg på utviklingen på idrettsfeltet: «In short, modern sport emerged as a male preserve, a fact which helps to account for the strengths of male resistance to attempts by females to enter it or develop sporting enclaves of their own.» (Dunning 1999: 236-7). I tråd med dette finnes det også en omfattende feministisk litteratur knyttet til idrettsrelaterte spørsmål, der det pekes på en lang rekke utfordringer knyttet til kvinners plass i idretten (se f.eks. Hovden 2002). Mer konkret er det også tidligere dokumentert betydelige

Tabell 4.1 Er leder i idrettslaget mann eller kvinne? Prosent. N=523

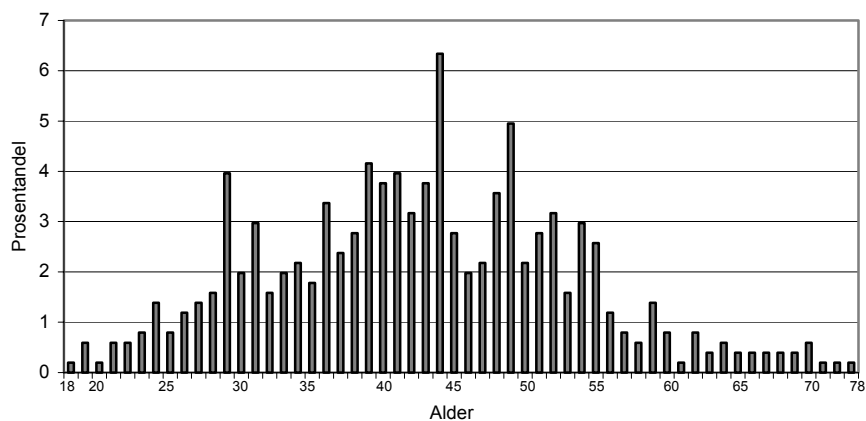
Mann	82,4
Kvinne	17,6
Total	100,0

kjønnsforskjeller når det gjelder ledere i idrettens ulike organer (se f.eks. Skirstad 1992). Mens kjønnsforskjeller ofte trekkes fram som det store problemet, har idretten også en utfordring i det at så store deler av dens aktive er unge. Dette stiller krav både til organisering av aktivitet, men også hvordan de ulike aldersgruppene skal bli hørt i idrettslagenes styrende organer. I det følgende skal jeg i tråd med disse utfordringene se nærmere på hvem som sitter som ledere i norske idrettslag, med særlig vekt på kjønns- og alderssammensetninger.

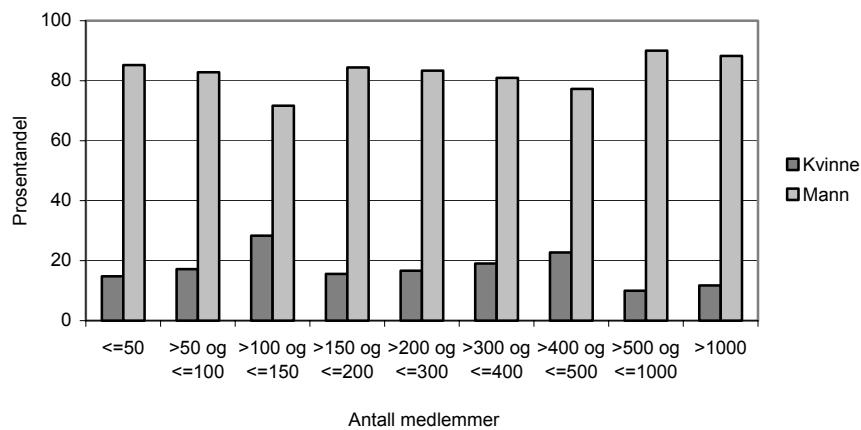
Det er kjent at medlemsmassen i norske idrettslag har en skjev kjønnsammensetning: omlag 35 prosent kvinner og 65 prosent menn. Ser vi på hvem som er leder i idrettslagene (tabell 4.1) forsterkes skjevheten i kjønnsammensetningen ytterligere: 82 prosent er menn, 18 prosent kvinner. Det er, kort og godt, for en stor del menn som sitter som ledere i norske frivillige idrettslag.

Ser vi på alder for idrettslagenes ledere (figur 4.1), er denne i gjennomsnitt 44 år for hele utvalget og (henholdsvis) 41 år for kvinner og 44 år for menn. Igjen ser vi at i forhold til alderssammensetningen blant dem som skal representeres, så er det her et misforhold i retning av at det er «de eldre» som leder idrettslagene. Mens man i forhold til kjønn kan argumentere for at det bør være en relativ lik fordeling blant medlemmer og ledelse, er dette spørsmålet ikke så enkelt når det gjelder alderssammensetning, siden medlemsmas-

Figur 4.1 Leder i norske idrettslag i forhold til alder



Figur 4.2 Andel menn/kvinner blant ledere i norske idrettslag i forhold til lagets størrelse



Note: $p=0.364$

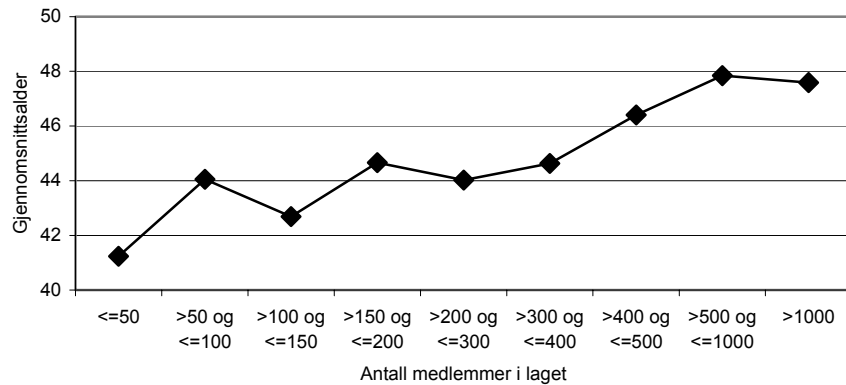
sen for en stor del består av mindreårige. Hvor stort et slikt misforhold bør være og hvordan yngre eventuelt kan og bør representeres i styrende organer, er likevel et viktig spørsmål for idretten.

Om man ser etter forskjeller når det gjelder kjønns- og aldersfordelingen i ledelsen ut fra forskjeller mellom ulike typer idrettslag, finner man få tydelige forskjeller. Man kan imidlertid ane en svak – ikke statistisk signifikant – tendens til kjønnsforskjeller: det ser ut til å være et større flertall av menn i de store lagene enn i de små lagene (figur 4.2). Når det gjelder sammenhengen mellom størrelsen på lagene og leders alder, finner vi en mer entydig sammenheng; jo større lag, jo eldre leder (figur 4.3).

Man kan også se på kjønns- og alderssammensetningen blant ledere i forhold til aktivitet i laget, og et interessant forhold her er hvor konkurranseorienterte lagene oppgir å være. Heller ikke her finner vi veldig tydelige sammenhenger, men det kan se ut til at det er en høyere andel kvinnelige ledere i de lagene som er minst konkurranseorienterte, og motsatt er det ingen kvinnelige ledere i de mest konkurranseorienterte lagene (figur 4.4).

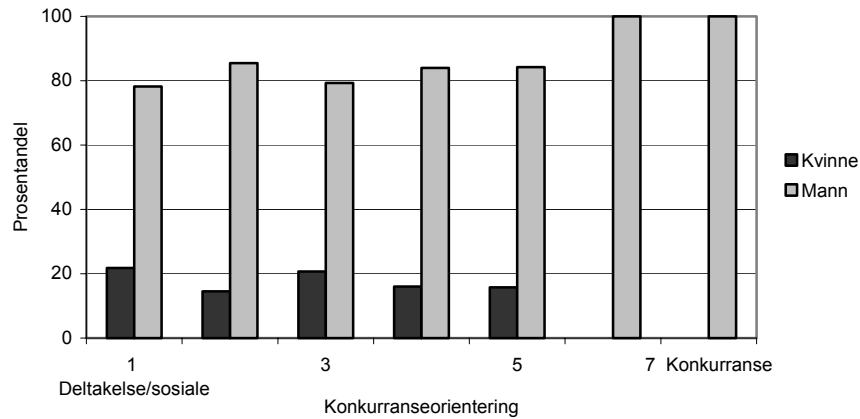
Forholdet mellom kjønnsforskjeller i ledelsen og konkurranseorientering kan være en viktig utfordring for idretten av flere grunner. For det første fordi det helt konkret er en forskjell når det gjelder hvor viktig jenter og gutter anser konkurranse å være som motiv for å være aktiv i et idrettslag. For det andre er konkurranseorientering en svært viktig dimensjon når det gjelder en av de største utfordringene de frivillige idrettslagene står overfor: forholdet til de kommersielle treningssentrene der aktiviteten (og motivene til de som deltar) er mindre konkurranseorienterte enn i idrettslagene og dermed foretrekkes

Figur 4.3 Gjennomsnittsalder blant ledere i norske idrettslag i forhold til lagets størrelse



Note: $p=0.025$

Figur 4.4 Andel menn/kvinner blant ledere i norske idrettslag i forhold til lagets konkurranseorientering



Note: $p=0.198$

særlig av kvinner. Hvordan man forholder seg til idrettens konkurranseelement er også viktig i forhold til alder, der det er en stadig pågående debatt om når, hvordan og hvor mye barn og unge skal utsettes for konkurranse.

Alt i alt ser vi at ledelsen i norske idrettslag er svært skjevt sammensatt når det gjelder kjønn og alder. Disse forskjellene som i seg selv er betydelige (82 prosent menn, gjennomsnittsalder 44 år), ser til en viss grad ut til å forsterkes

når man knytter dem til strukturelle trekk ved laget, slik at de i praksis, i forhold til medlemmer (størrelsen på lagene), er enda sterkere enn de framkommer om man bare ser på fordeling på lag.

4.3 Sammensetning av idrettslagenes styre

Mens det på den ene siden er viktig hvem som er leder i et idrettslag, er det på den andre siden også svært viktig å ha et godt sammensatt styre. Og siden det er dokumentert over at menn dominerer på ledernivå, blir det desto viktigere hvem det er som sitter i idrettslagenes styre. Spørsmålet er om vi finner en slags kompensasjon for den ensidige kjønns- og aldersdominansen på ledernivå, eller om den forsterkes ytterligere.

Tabell 4.2 viser at *22 prosent av norske idrettslag ikke har kvinner i styret*.⁵ Videre har 17 prosent av lagene fra 1 til 20 prosent kvinnelige representanter i styret. Om lag en tredjedel av lagene har mellom 20 og 40 kvinnerepresentasjon i styret. Til sammen finner vi da at i 72 prosent av norske idrettslag er kvinneandelen i styrene 40 prosent eller mindre. *18 prosent av lagene har tilnærmet (ti prosents intervall i hver retning) likestilte styre*. I ti prosent av norske idrettslag er det et markant flertall av kvinnelig styremedlemmer.

Spørsmålet er videre hvordan ulike aldersgrupper er representert i idrettslagenes styre, og det mest interessante spørsmålet er – siden idretten er en arena for de yngre - hvordan de yngre er representert i styrene. Tabell 4.3 vi-

Tabell 4.2 Andel kvinner i styret i idrettslag.

Prosentandel kvinner i styret:	Prosentandel lag:
0	22,1
1 til 20	17,2
21 til 40	32,7
41 til 60	18,0
61 til 80	8,1
81-99	0,6
100	1,3
Total (N)	100 (471)

Tabell 4.3 Andel lag med representanter under 25 år i styret

Antall representanter under 25 år:	Prosentandel av lagene:
0	69,1
1	18,5
2	6,4
3	3,6
4	0,9
5 eller mer	1,5
Total (N)	100,0 (534)

ser hvordan de under 25 år er representert i styrene i norske idrettslag.

Vi ser at de yngste er relativt dårlig representert i styrene i norsk idrett og *at i nesten sytti prosent av lagene er de under 25 år fraværende*. I 19 prosent av lagene har man én representant for medlemmene under 25 år. Selv om det må være et spørsmål hvordan man bør forholde seg til aldersproblematikken og styreverv, er dette nok en gang resultater som underbygger det faktum at kjønns- og alderssammensetningen i norske idrettslags ledelse er svært skjev - i retning manns- og eldredominans - i forhold til medlemsmassen.

4.4 Representasjon utenfor eget idrettslag

Ved siden av å få fram et bilde av hvem som deltar i norske idrettslags styre og stell, er det også interessant å se på hvem fra idrettslagene som er representert i idrettens øvrige organer. Norsk idrett utgjør en relativt omfattende og kompleks organisasjon, og det er mange muligheter når det gjelder å være representert i systemet; fra de kommunalt baserte og orienterte idrettsrådene via særkretser, kretser, særforbund og NIF til mer konkrete organer som ungdomsutvalg, dommer- eller trenerlaug. Det er nærliggende å forfølge dette temaet i tre retninger. Først skal jeg se hvor stor andel av lagene som faktisk er representert i ulike organer, og hvor de eventuelt er representert. Derneft skal jeg se nærmere på hva slags lag som har slike representanter. Til slutt skal jeg se på hvordan kjønnsammensetningen i den eksterne representasjonen ser ut. Først ser vi i tabell 4.4 hvor mange lag som i det hele tatt har representanter i idrettens organer.

Det er flere ting å merke seg i tabell 4.4. For det første ser man at godt over en tredjedel av alle idrettslag i Norge ikke har noen form for representasjon i noen organer. Derneft har en fjerdedel av lagene én representant, nok en fjerdedel har to eller tre representanter. Til slutt har syv prosent av lagene fire representanter eller mer. Hvis man så ser nærmere på hvor man har sine representanter, så får vi følgende fordeling (tabell 4.5).

Tabell 4.4 Antall representanter i et eller flere av idrettens organer, prosent

Antall representanter:	Prosentandel:
0	37,8
1	24,7
2	17,8
3	8,2
4	4,3
5 eller mer	2,8
Total (N)	100,0 (534)

Tabell 4.5 Andel (av representerte) lag som har representanter i ulike organer (N=332)

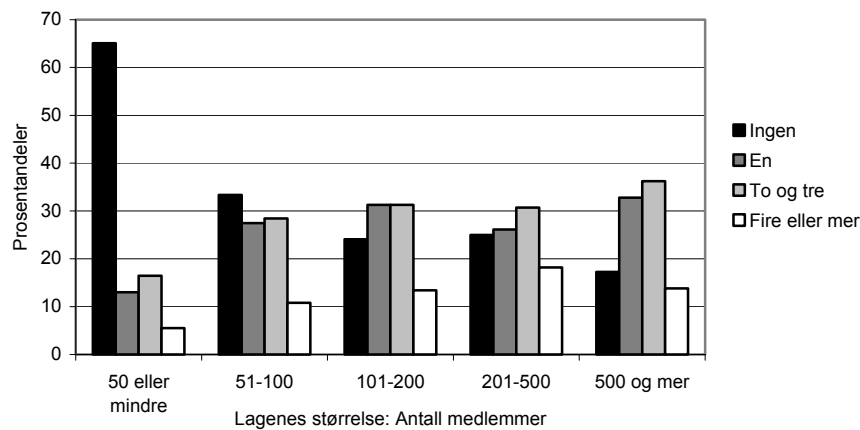
Idrettsråd (eller annet kommunalt organ)	39,9
Særkrets	21,3
Idrettskrets	10,1
Særforbund	11,6
NIF	1,7
Ungdomsutvalg/råd	3,7
Internasjonale organer	2,1
Andre komiteer (f.eks. dommer- eller trenerlaug)	9,6
Annet	3,0

Ser man på hvor idrettslagene er representerte, er det helt klart idrettsrådene (dvs. arbeid på kommunalt nivå) som er den arenaen der flest lag – 40 prosent av lagene som har representanter i eksterne organer - deltar. Nest viktigste arena er særkretser, der noe over tyve prosent av disse lagene har representanter.

Etter dette finner vi idrettskretser, særforbund og «andre komiteer», der rundt ti prosent av lagene er representert.

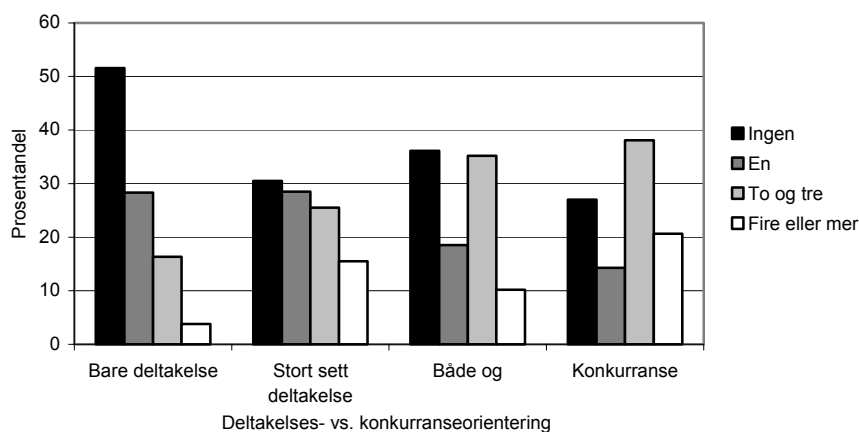
Om man så undersøker hvilken type lag som er representerte i idrettssystemet, så er det fire forhold som peker seg ut (se appendiks, tabell 4A-2). Som man kan vente, er igjen idrettslagets størrelse viktig: de store lagene har flest representanter. Men dernest er det også viktig i hvilken grad laget vektlegger konkurranse eller ei: de mest konkurranseorienterte har flest representanter. Det ser også ut som om det er de klubbene med en «stor» andel betalt arbeid som er representert i disse organene, noe som da gjelder uavhengig av størrel-

Figur 4.5 Antall representanter i forhold til lagets størrelse



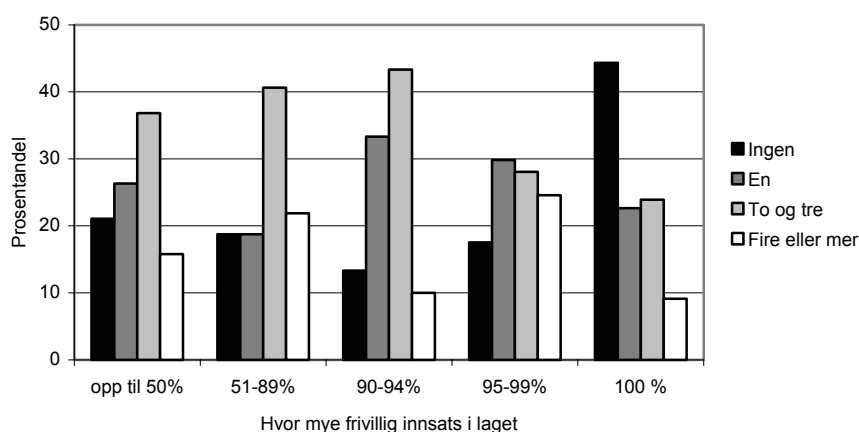
Note: p=0.000

Figur 4.6 Antall representanter i forhold til lagets konkurranseprofil



Note: p=0.000

Figur 4.7 Antall representanter i forhold til frivillig/betalt arbeid

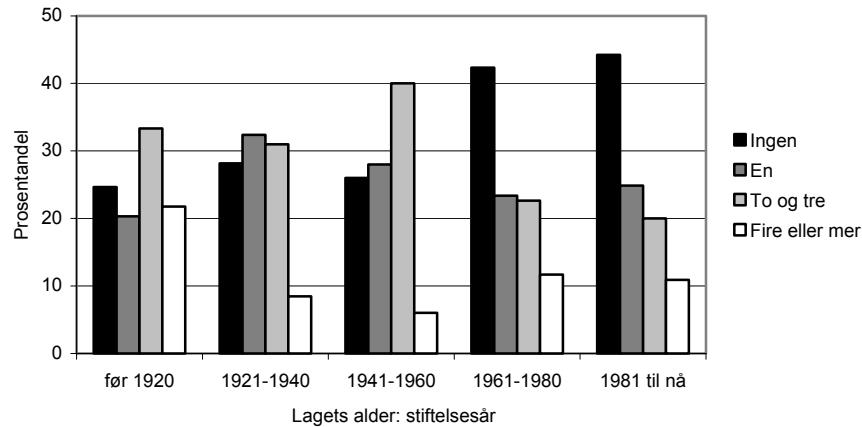
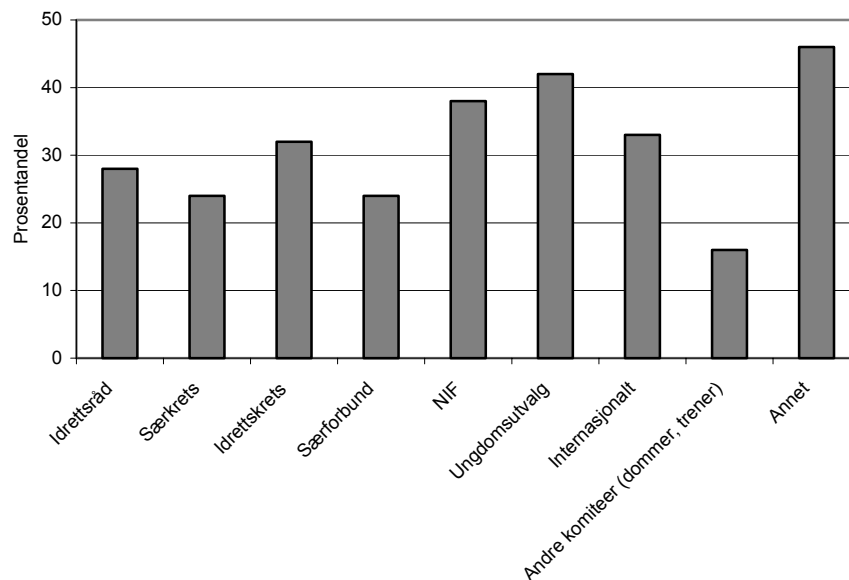


Note: p=0.000

sen på laget.

Videre viser det seg også at stiftelsesår har betydning: jo eldre laget er, jo større er sannsynligheten for at laget har representanter i «systemet». Dette kan tyde på en slags institusjonaliseringseffekt, og at det er en form for tilvenningstid ute å går – at man trenger tid for å bli kjent med og interessert i systemet. Motsatt kan det også tyde på en slags svak «snowboardeffekt»: at nye klubber er mer aktivitetsorienterte og i mindre grad er opptatt av å forholde seg til idrettssystemet som sådan. Forskjellene er illustrert i figur 4.5 til 4.8.

Figur 4.8 Antall representanter i forhold til lagets alder

Note: $p=0.005$ Figur 4.9 Andel kvinnelige representanter i ulike idrettsorganer.
Prosentandeler

Til slutt skal jeg helt kort se på kjønns sammensetningen i representasjonen til idrettens ulike organer. Figur 4.9 viser andel kvinnelige representanter i idrettens ulike organer slik de framkommer i våre data. Her er det to ting å merke seg. For det første ser vi at andelen kvinnelige representanter ikke i noe tilfelle når opp til halvparten (dvs. 50 prosent). Ser vi bort fra de gruppene

som i denne sammenhengen har klart færrest representanter – NIF, ungdom og internasjonalt – ligger andelen kvinnelige representanter også under en tredjedel. I all hovedsak er altså kvinner underrepresentert også i disse organene. Men, for det andre, er det også verdt å merke seg at andel representanter på dette nivået (over idrettslagene) ser ut til å være høyere enn det man finner på lagsnivå. *Det ser altså ut som om kjønnsforskjellene er mest markerte på ledernivå i idrettslagene: lavere enn i forhold til medlemsmassen og representasjon på høyere nivå.*

4.5 Turn-over: Hvor lenge sitter leder?

Et annet spørsmål som ofte trekkes fram som et problem for driften av frivillige idrettslag, er den store gjennomtrekken i ledelsen av lagene. «Ryktet» sier at den gjennomsnittlige leder i et norsk idrettslag sitter i 1,7 år.⁶ For å få et bedre grep om hvordan dette forholdet virkelig arter seg, er det spurt om hvor lenge vedkommende som nå er leder har vært leder i idrettslaget (tabell 4.6).

I noe over en tredjedel av klubben ser vi at leder har sittet kort, under to år, noe som underbygger en oppfatning om at det er en høy turn-over blant ledere i norske idrettslag. På den andre siden finnes det også mange lag med en relativt høy kontinuitet på ledersiden. Om man tar en gjennomsnittsverdi i hver alderskategori, så viser det seg at en leder i et norsk idrettslag sitter i gjennomsnitt 3,3 år.⁷ Om vi gjør den samme utregningen for medlemmene i styret, finner vi at disse i gjennomsnitt sitter i 3,8 år. Så til tross for at det nok kan være grunnlag for å hevde at det ville vært en fordel med større kontinuitet i en del norske idrettslag, så er forholdene kanskje bedre enn det mange har trodd. Det er også viktig å være oppmerksom på at det er store forskjeller mellom ulike lag.

Det er flere forhold som kan tenkes å spille inn når det gjelder hva som påvirker hvor lenge leder i idrettslagene sitter. For det første kan det være rime-

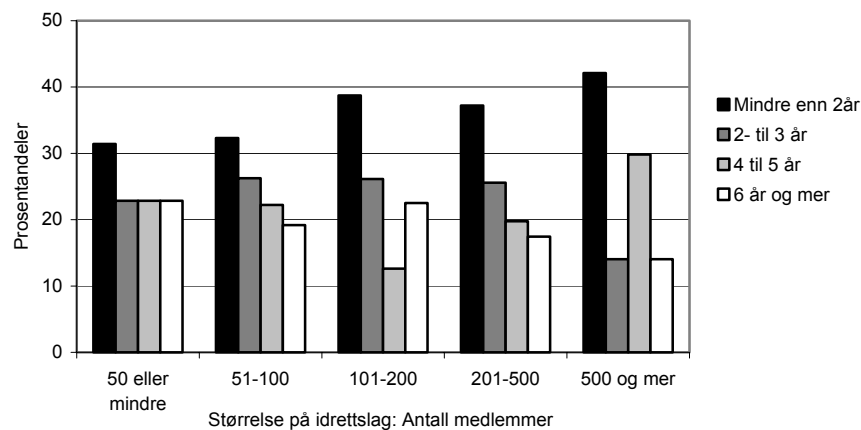
Tabell 4.6 Hvor lenge har vedkommende vært leder? Prosent

Mindre enn 2år	36,1
2 til 3 år	23,6
4 til 5 år	20,0
6 år og mer	20,3
Total (N)	100,0 (521)

6. Det er uklart hvor dette tallet kommer fra, men folk i NIF sier at dette går det et rykte om at noen funnet ut.

7. Jeg har antatt verdien 7 for den høyeste verdien på denne variabelen («seks eller mer»). Om man tar laveste verdi (6) på denne høyeste verdien som gjennomsnitt blir gjennomsnittsverdien for lederverv 3,1 år.

Figur 4.10 Hvor lenge har vedkommende vært leder i forhold til lagets størrelse



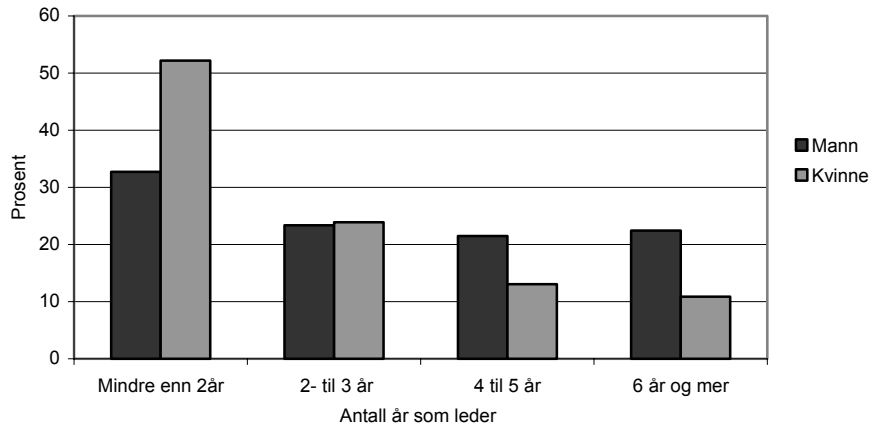
Note: $p=0.334$

lig å tenke seg at strukturelle trekk ved laget spiller inn; at folk sitter kortere i store lag fordi slitasjen der er større, eller motsatt, at man sitter lenger fordi dette krever mer involvering som når den først er etablert holder folk fast.

Figur 4.10 viser imidlertid at det bare i begrenset grad er en slik sammenheng. Det er bare en svak og ikke-signifikant forskjell der det mest gjennomgående funnet tyder på at de små lagene har lavest turn-over. For det andre kan man se for seg at individuelle trekk ved leder kan spille inn; f.eks. at yngre folk sitter kortere enn eldre, at menn sitter lenger enn kvinner. Multivariate analyser viser at leders kjønn og alder har større betydning for hvor lenge leder sitter enn strukturelle trekk ved laget. De to figurene (4.11 og 4.12) viser tydelig at *menn sitter lenger enn kvinner som ledere*: mens over halvparten av de kvinnelige lederene i norsk idrettslag har sittet mindre enn to år, gjelder dette bare under en tredjedel av mennene. På den motsatte siden av skalaen er det dobbelt så stor andel menn som kvinner som sitter seks år eller mer i styret. For alder, ser det ut som om *det er de eldre som står for kontinuiteten i ledelsen av norsk idrett*, noe som kan tyde på at det er en tiltakende tendens til at yngre deltar i frivillig arbeid i kortere perioder.

Kjønn og alder er avgjørende i forhold til hvor lenge man sitter som leder, og det er flere forhold som kan bidra til å forklare dette. For det første er menn ofte rett og slett mer orientert mot en type karriere der det å ta et lederverv er attraktivt. For det andre er det også rimelig å anta at menn er mer opp-tatt av den typen konkurranseaktiviteter som idretten representerer, noe som også kan underbygges ved at det ser ut som de i enda større grad er ledere i lag som vektlegger konkurranse enn andre lag. Man har altså en dobbelt so-

Figur 4.11 Hvor lenge har vedkommende vært leder i forhold til kjønn

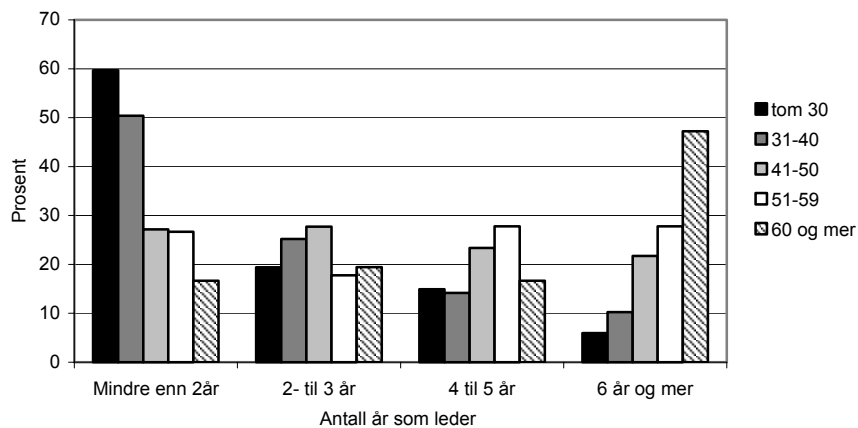


Note: $p=0.001$

sialiseringseffekt som både reflekterer en generell karriereorientering og forhold mer spesifikt knyttet til idretten. I tillegg kan man også tenke seg at menn er mindre dobbeltarbeidende og med det har mer tid til frivillig arbeid.

Alt i alt får vi et bilde av kontinuitet knyttet til leder- og styreverv i norske idrettslag som på den ene siden understøtter et utbredt syn som sier at det er en relativt høy turnover i norske idrettslag. På den andre siden ser vi også at det er slik at mange sitter ganske lenge som ledere av idrettslagene. Det er også verdt å legge merke til at det er en sammenheng mellom hvem som sitter som leder – kjønn og alder – og kontinuitet i styrearbeidet som gjør at kjønns- og aldersproblematikken som er kommet til syne gjennom en svært skjev representasjon, forsterkes ytterligere gjennom måten vervene utøves på.

Figur 4.12 Hvor lenge har vedkommende vært leder i forhold til alder



Note: $p=0.000$

Hovedfunn: Ledelse, representasjon, turn-over

- Et klart flertall av lederne i norske idrettslag er menn: 82 prosent menn mot 18 prosent kvinner.
- En leder av et norsk idrettslag er i gjennomsnitt 44 år.
- 22 prosent av norske idrettslag har ikke kvinner i styret, og 72 prosent av lagene har 40 prosent eller færre kvinner i styret.
- 69 prosent av norske idrettslag har ingen under 25 år i styret.
- 38 prosent av norske idrettslag har ikke representanter i noen av idrettens eksterne organer.
- En leder i et norsk idrettslag sitter i gjennomsnitt i 3,3 år. Menn sitter lenger enn kvinner, eldre lengre enn yngre.

Styring: Problemer, hindringer og arbeidsoppgaver

5.1 Innledning

Med antall medlemmer og lag som kriterium, tyder alt på norsk idrett er en svært vellykket frivillig organisasjon. Mens andre organisasjoner i mange år har slitt med fallende oppslutning, har norske idrettslag nesten kontinuerlig økt sine medlemstall de siste førti årene. Det er også vist at frivillig arbeid fremdeles utgjør den absolutte hjørnesteinen i arbeidet i norske idrettslag (se bl.a. kapittel 2). Kort og godt: Norske idrettslag kan tilby et stort og bredt aktivitetstilbud, og det gjøres et formidabelt arbeid av frivillige for å holde denne virksomheten gående. Samtidig får man – blant annet gjennom massemediene – lett inntrykk av at norsk idrett sliter med store problemer:

Idrettsklubber i Oslo skriker etter ledere. Stadig flere valgkomiteer må gi opp kampen om å finne folk som skal sitte i styrende organer. – Vi lever i et konkurransesamfunn. Ingen vil yte, de fleste vil bare karre til seg det de kan få, sier konsulent Finn Hauger i Oslo Idrettskrets. (Aftenposten 24.3.1999)

Det er flere forhold det er verdt å ta tak i når det gjelder denne kontrasten mellom suksess og motgang. For det første er det viktig å være klar over at det ikke er noen nødvendig motsetning mellom disse to innblikkene i idrettsfeltet: det ene er et abstrakt «fugleperspektiv», det andre er uttrykk for én konkret erfaring fra arbeid nærmere grasrota. Videre kan det være at man har kommet til et punkt i utviklingen av norsk idrett der man har nådd et tak når det gjelder vekst i medlemstall og frivillig innsats, der det nå kreves mer å mobilisere frivillige enn tidligere. En annen mulighet er at det har skjedd endringer når det gjelder hvem de frivillige er eller måten de engasjerer seg på som gjør at det krever mer arbeid å rekruttere og koordinere dem nå enn tidligere. Denne siste antakelsen hviler på en forutsetning om at folk i dag tar del i det frivillige idrettsarbeidet over en kortere periode – gjerne i forbindelse med egne barns

deltakelse – mens man har færre av de tradisjonelle «ildsjelene» som tidligere var engasjerte i idrettslaget over lengere tid. Slik sett kan det altså være en korrekt beskrivelse når man på et nivå gir uttrykk for at det er tungt å få tak i frivillige, samtidig som det på et annet nivå er åpenbart at norsk idrett er en suksess, både når det gjelder aktivitetsnivå og antallet frivillige som er involvert.

I dette kapittelet skal jeg gi et mer systematisk innblikk i én side av det bildet som er tegnet over: Hvordan oppfatter norske idrettslag selv det arbeidet de driver med? Hva er det de oppfatter som hindringer og problemer i forhold til å gi medlemmene i idrettslagene et bedre tilbud enn de har i dag? Hva slags arbeidsoppgaver er det som faktisk blir prioritert i styrene i norske idrettslag? Hvor utbredte er ulike oppfattelser av hindringer, problemer og arbeidsoppgaver i ulike klubber? Kort og godt: I hvilken grad lar funnene som gjøres seg generalisere til å gjelde «norsk idrett», eller: I hvilke deler av norsk idrett finner man hva slags problemer og utfordringer.

Kapittelet består foruten denne innledningen av fem deler. I neste del vil jeg gi en oversikt over av hva norske idrettslag faktisk oppfatter som de viktigste hindringene for å få til en bedre drift (5.2). Dernest vil jeg forklare forskjeller når det gjelder hva slags lag som oppfatter hvilke typer av hindringer som viktige (5.3). I del 5.4 vil jeg på tilsvarende måte som for hindringer gi et bilde av hva som oppfattes som de viktigste arbeidsoppgavene for styret i idrettslagene: hva driver de faktisk med, og hva ønsker de å drive med. Når det gjelder ulikhet i prioritering av arbeidsoppgaver, vil jeg også forklare forskjeller i prioriteringer med utgangspunkt i ulikheter i lagene (5.5). Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering og diskusjon av de empiriske funnene (5.6).

5.2 Hindringer og problemer: Et overblikk

Mens det over er framstilt som om det å skaffe nok – eller flere - frivillige til idretten er den absolutt største og mest prekære utfordringen norske idrettslag i dag står overfor, finnes det selvfølgelig også andre problemer som kanskje oppfattes som vel så presserende av mange idrettslag. Blant de mulige problemene som peker seg ut her er spørsmål om økonomi (om å skaffe nok penger, om hva slags betydning forholdet mellom ulike finansieringskilder har og kommersialisering), om anlegg (bygging, drift, tilgang) og relasjoner til andre institusjonelle aktører på idrettsfeltet (kommune, idrettsråd, kretser, forbund). I det følgende skal det dreie seg om å finne fram til hva slags saker norske idrettslag virkelig oppfatter som hindringer for å gi medlemmene i laget et bedre tilbud enn de har i dag.

Som en første tilnærming til denne problemstillingen, inneholder *Idrettslagsundersøkelsen* et åpent og uforpliktende spørsmål der vi spør direkte om

Tabell 5.1 Hva er den viktigste hindringen for å gi medlemmene i idrettslaget et bedre tilbud fra lagets side enn de får i dag? Prosent. (N=404-456)

	Svært viktig	Noe viktig	Mindre viktig
Mangel på frivillige	51	33	16
Mangel på trenere	46	31	23
Mangel på ledere	46	38	17
Mangel på penger til anlegg	41	24	35
Mangel på passende anlegg i nærmiljø	35	26	40
Mangel på engasjement blant medlemmene i klubben	35	50	15
Generell mangel på penger	34	36	30
Mangel på penger til utstyr	26	35	39
Høy turn-over	23	35	42
Mangel på tilgang til anlegg som allerede er i nærmiljøet	19	21	61
Mangel på penger til nye aktiviteter	16	38	46
Vanskelig forhold til det offentlige	12	25	64
Mangel på kunnskap om og ideer til nye aktiviteter	12	40	48
Vanskelig forhold til særforbund/NIF	5	14	81
Vanskelig forhold til særkrets/idrettskrets	3	19	78

hva som oppfattes som viktige hindringer i forhold til å gi medlemmene i idrettslaget et bedre tilbud fra lagets side enn de får i dag. Leder for idrettslaget er presentert for en liste med problemer og deretter bedt om å redegjøre for om de synes de ulike problemene er 'svært viktige', 'noe viktige' eller 'mindre viktige'.

Hovedinntrykket fra tabell 5.1 er at det er mange og ulike forhold som oppfattes som hindringer i forhold til det å få til en bedre drift av norske idrettslag og at mange av dem oppfattes som 'svært viktige'. *Den største hindringen ser likevel helt klart ut til å knytte seg til menneskelig ressurser, og litt over halvparten av lagene svarer at 'mangel på frivillige' er et 'svært viktig' problem.* Deretter følger 'mangel på ledere' og 'mangel på trenere' med neste like høye tall. Videre peker to andre typer av hindringer seg ut. For det første er det mange som peker på økonomi som et problem, og godt og vel en tredjedel av lagene sier at en 'generell mangel på penger' er en svært viktig hindring, men også mer spesifikke utsagn knyttet til økonomi (og anlegg, utstyr) blir pekt ut som viktige problemer. For det andre sier 35 prosent av lagene at det er mangel på passende anlegg i nærmiljøet deres, og ytterligere 19 prosent svarer at det er problemer med å få tilgang til allerede eksisterende anlegg i nærmiljøet. I tillegg til de tre hovedhindringene menneskelige ressurser, økonomi og anlegg, er det også noen, men langt færre, som legger vekt på at forholdet til det offentlige eller deler av idrettssystemet (krets, NIF) utgjør en viktig hindring for en bedre drift.

Ut over denne noe uforpliktende måten å peke ut problemer på der man i praksis kan velge ut alt som viktig om man ønsker det, har vi også bedt idrett-

Tabell 5.2 Hvilken av hindringen nevnt i spørsmålet over mener du er viktigst i forhold til ikke å kunne gi medlemmene i idrettslaget et bedre tilbud fra lagets side? (N=491)

Mangel på frivillige	15,1
Mangel på engasjement blant medlemme i klubben	14,3
Mangel på ledere	12,6
Mangel på trenere	12,6
Generell mangel på penger	12,4
Mangel på anlegg i nærmiljøet	9,8
Mangel på penger til anlegg	7,1
Mangel på tilgang til anlegg som allerede er i nærmiljøet	3,9
Høy turn-over	3,1
Mangel på penger til utstyr	2,6
Mangel på kunnskap om og ideer til nye aktiviteter	1,8
Vanskelig forhold til særforbund/NIF	0,4
Mangel på penger til nye aktiviteter	0,2
Vanskelig forhold til det offentlige	0,2
Vanskelig forhold til særkrets/idrettskrets	0,2

slagene om å velge ut én av hindringene i listen over som « ... viktigst i forhold til ikke å kunne gi medlemmene i idrettslaget et bedre tilbud fra lagets side».

Resultatene i tabell 5.2 underbygger nok en gang inntrykket av at det er menneskelige ressurser, det være seg i form av frivillige, ledere, trenere eller mer generelt som 'mangel på engasjement blant medlemmene' som er den største hindringen i forhold til å bedre driften av idrettslagene: totalt 55 prosent av idrettslagene peker på «menneskelig ressurser» som den største hindringen for bedre drift. Noe under en fjerdedel av lagene (22 prosent) sier at økonomiske forhold er den største hindringen, mens 14 prosent legger vekt på anlegg som viktigste hindring for å gi et bedre tilbud. Som en foreløpig konklusjon er det da åpenbart at *det er menneskelig ressurser som av idrettslagene selv oppfattes som den viktigste hindringen i forhold til det å gi medlemmene i norske idrettslag et bedre tilbud fra klubbens side enn de får i dag.*

Når det gjelder forholdet mellom de ulike hindringene og problemene, er det også viktig å være klar over at det kan være noe tilslørende å se på disse problemområdene løsrevet fra hverandre. Et eksempel, som kommer klart fram over, er at økonomi og anlegg er beslektede problemområder, da både bygging og drift av anlegg for en del klubber er blant de desidert viktigste utgiftspostene.⁸ Et annet forhold er at relasjonen mellom frivillig innsats og økonomi er sammensatt, og en god del av den frivillige innsatsen i norske idrettslag brukes til å generere inntekter (se Enjolras 2001).

8. Se også faktoranalyse 5A-2 i appendiks.

5.3 Hindringer: Forskjeller og forklaringer

Det neste skrittet består så i å se i hvilken grad det er forskjeller mellom ulike idrettslag når det gjelder hva de oppfatter som hindringer og å se hva det er som kan forklare slike forskjeller. For å kunne gjennomføre en slik analyse, er det nødvendig å finne fram til et mindre og representativt utvalg av dimensjoner fra det mangfoldet av hindringer som er presentert over. For å få til dette er det gjennomført en faktoranalyse⁹, og resultatet av denne viser at det er rimelig å skille mellom fire hoveddimensjoner når det gjelder hindringer for å gi et bedre tilbud til idrettslagenes medlemmer enn det de har i dag (se appendiks). Disse fire er:

- *Menneskelige ressurser*: Mangel på frivillige, ledere, trenere, engasjement.
- *Relasjoner til idrettens organisasjoner*: Idrettsråd, krets, forbund, NIF.
- *Økonomi*: Mangel på penger generelt, til utstyr, anlegg, aktivitet.
- *Anlegg*: Mangel på passende anlegg, mangel på tilgang til eksisterende anlegg.

I det følgende skal jeg ta for meg hver av de fire hovedtypene av hindringer og undersøke i hvilken grad strukturelle trekk ved laget og kjennetegn ved leder av laget kan forklare at disse hindringene oppleves ulikt. Bakgrunnen for analysene som presenteres under er fire multivariat regresjonsanalyser (se appendiks). I det følgende vil jeg illustrere de sammenhengene som framstår som signifikante i de større multivariate analysene som enkle bivariate sammenhenger knyttet til hver enkelt av de fire problemtypene. Jeg kommer ikke til å kommentere det i teksten under, men i de fleste av de multivariate analysene, er det relativt lite av varians i avhengig variabel (de ulike hindringene) som forklares.

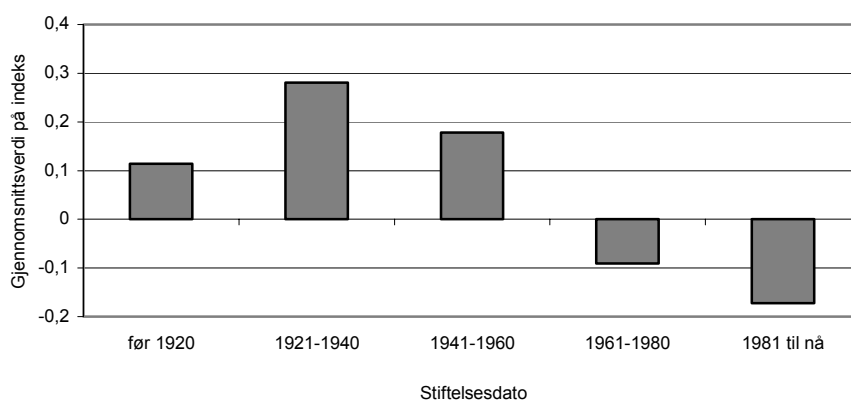
5.3.1 Hindring 1: Menneskelige ressurser

Problemet med menneskelige ressurser framstår ofte i media som et svært presserende problem, og data viser også på at dette er et problem for svært mange idrettslag. I den grad det er forskjeller mellom lag når det gjelder om dette oppfattes som et problem, er det to forhold som peker seg ut.

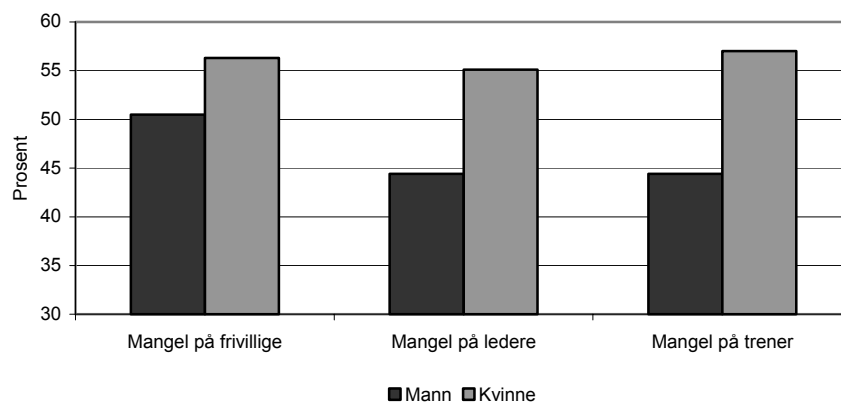
For det første finner vi at det å rekruttere frivillige og ledere i mindre grad oppfattes som et problem i de yngre lagene (figur 5.1). Dette kan skyldes at man i nyere lag fortsatt nyter godt av den entusiasmen som trengs for å etable-

9. En faktoranalyse er en statistisk metode som med utgangspunkt i et sett av flere enkeltvariabler finner fram et mindre sett av underliggende variabler – faktorer – som representerer det større antallet enkeltvariabler.

Figur 5.1 Menneskelige ressurser som hindring i forhold til idrettslagets alder



Figur 5.2 Menneskelige ressurser som hindring i forhold til leders kjønn



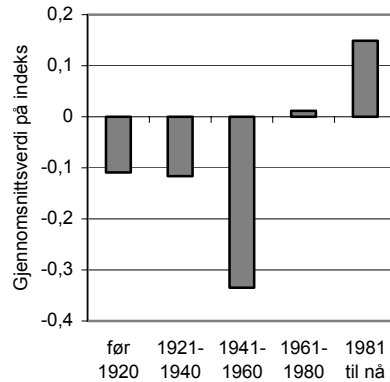
re et lag, men at denne kan forsvinne med tiden. For det andre kan det også se ut som om menneskelige ressurser er et større problem i lag med kvinnelige ledere enn i lag med mannlige ledere (figur 5.2). Det er flere mulige årsaker til denne sammenhengen. Enten kan dette skyldes at kvinner er ledere i lag med særegne rekrutteringsproblemer, eller at kvinner oppfatter situasjoner ulikt og velger å se dette som et problem fortere enn menn gjør. Våre data kan i begrenset grad si noe om hvilke av disse tesene som har mest for seg.

5.3.2 Hindring 2: Relasjoner til idrettssystemet

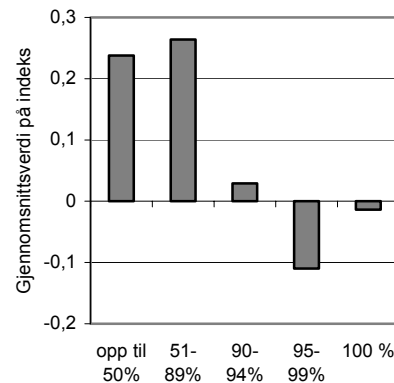
En type hindringer som ikke oppfattes som viktige av mange er forholdet til kommunale og idrettslige organer (tabell 5.2). Det er like fullt signifikante forskjeller mellom lag når det gjelder dette spørsmålet, og det er to forhold som peker seg ut.

For det første er det en negativ sammenheng mellom lagets alder og det å oppfatte de institusjonelle relasjonene som problematiske, hvilket betyr at det er de yngre lagene som oppfatter dette som problematisk. Det er to mulige måter å tolke dette funnet på (som ikke er gjensidig utelukkende). Enten kan det være at de unge lagene er i en slags etableringsfase der de i større grad enn eldre lag må forholde seg til institusjonelle aktører, og derfor også til en viss grad opplever dette som et problem. En annen mulighet er at en del av de yngre lagene har en type aktivitet eller form for organisasjon som på en eller annen måte utfordrer idrettens organer og at dette oppleves som problematisk. Et eksempel kan her være den type konflikter som har oppstått i forbindelse med Norges Snowboardforbund (Brekke 2003). For det andre er det også en positiv sammenheng mellom hvor profesjonell en klubb er (i betydning av hvor mye av arbeidet i en klubb som gjøres av frivillige) og det å oppleve de institusjonelle relasjonene som problematiske. Dette betyr antakeligvis at det først og fremst er de klubbene som har folk ansatt som forholder seg til idrettens institusjonelle organer, og dermed også de som, i de få tilfeller der dette forekommer, opplever dette som en utfordring.

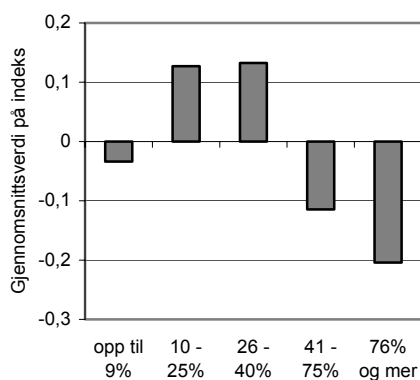
Figur 5.3 Institusjonelle relasjoner som hindring i forhold til lagets alder



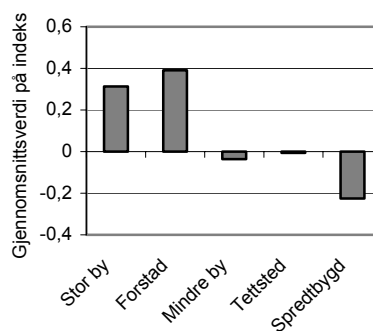
Figur 5.4 Institusjonelle relasjoner som hindring i forhold til profesjonalisering (andel frivillige)



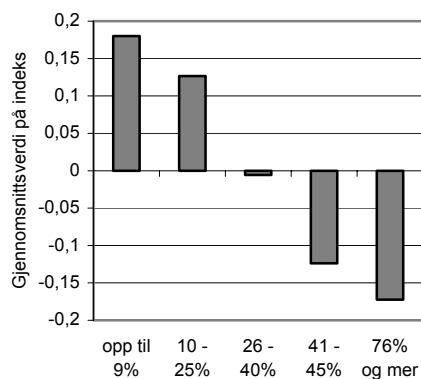
Figur 5.5 Økonomi som hindring i forhold til andel kvinner/jenter i laget



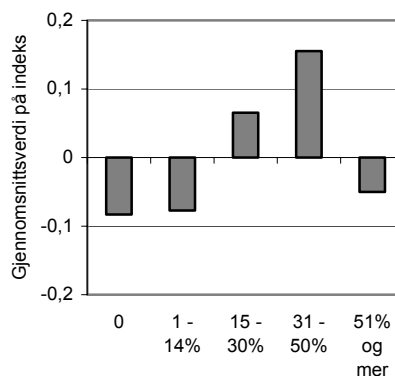
Figur 5.6 Anlegg som hindring i forhold til lagets geografiske beliggenhet



Figur 5.7 Anlegg som hindring i forhold til andel kvinner i laget



Figur 5.8 Anlegg som hindring i forhold til andel medlemmer under 13 år



5.3.3 Hindring 3: Økonomi

Det å oppfatte økonomi som en hindring lar seg i enda mindre grad enn de andre hindringene forklare av de variablene som er inkludert i analyser. Den eneste signifikante tendensen er at lag med stor andel kvinner i mindre grad enn andre lag oppfatter økonomi som et problem (figur 5.5). Dette skyldes antakelig at lag med høy kvinneandel blant medlemmene domineres av aktiviteter som i mindre grad gjør at man stiller store krav til økonomi.

5.3.4 Hindring 4: Anlegg

Når det gjelder anlegg er det ofte antatt at dette først og fremst er et problem for idrettslag i storbyene. Dette blir helt klart bekreftet i analysene (figur 5.6).

To forhold ut over dette ser også ut til å ha betydning for å oppfatte anlegg som et problem. For det første er det en signifikant effekt av sammensetning av medlemsmassen og anleggsspørsmål, og det er gutte- og manneidretten som ser ut til å oppfatte anlegg som en hindring (figur 5.7). Deretter er det også en tendens til at lag med en stor andel av medlemmer under tretten år rapporterer at anlegg er et hinder i forhold til det å gi medlemmene et bedre tilbud enn de har i dag (figur 5.8). Det synes rimelig å anta at dette i begge tilfeller reflekterer særtrekk ved aktivitetsformen i denne typen lag.

5.4 Hva slags arbeidsoppgaver prioriterer idrettslagenes styrer?

I forlengelsen av spørsmålet om hva som oppfattes som hindringer og problemer for en bedre drift av idrettslagene, kan det også være interessant å se

*Tabell 5.3 Hva er de viktigste arbeidsoppgavene for idrettslagets styrer?
(N=507 – 460)*

	Svært viktig	Noe viktig	Ikke viktig
- Legge forholdene til rette for trening	81,4	13,4	5,2
- Skaffe inntekter	74,6	21,1	4,3
- Holde god kontakt med medlemmene	72,1	24,6	3,4
- Føre regnskap	62,3	29,0	8,7
- Rekruttere trenere	55,7	28,0	16,4
- Rekruttere ledere	55,3	33,3	11,3
- Rekruttere medlemmer	55,2	33,3	11,3
- Legge forholdene til rette for konkurranser	50,0	33,5	16,5
- Rekruttere tillitsvalgte	46,7	36,4	16,7
- Ha et godt forhold til offentlige myndigheter	43,8	42,8	13,4
- Organisering av «frivillige aktiviteter» som dugnad, løppemarked, kakelotterier osv.	38,8	42,1	19,1
- Drift av anlegg	38,4	27,0	34,6
- Ha et godt forhold til særforbund	34,4	46,5	19,1
- Ha et godt forhold til særkretser	34,2	45,9	19,9
- Markedsføring	33,5	47,7	18,8
- Bygging av anlegg	33,2	27,1	39,7
- Ha et godt forhold til idrettsrådet	28,3	48,1	23,6
- Ha et godt forhold til idrettskretsen	26,1	50,6	23,2
- Ha et godt forhold til Norges Idrettsforbund	22,7	45,0	32,4
- Organisere ikke-sportslige aktiviteter (tur, fest osv.)	21,7	47,4	30,9
- Personalpolitikk	21,1	40,2	38,7
- Organisere kommersielle aktiviteter	13,5	44,6	41,9

hva styrene i lagene faktisk oppfatter som sin viktigste arbeidsoppgave. På samme måte som for hindringer, er lagene her helt direkte bedt om å gi uttrykk for hvor viktige de synes ulike arbeidsoppgaver er: 'Svært viktige', 'Noe viktige' eller 'Ikke viktige'.

Ut fra tabell 5.3 kan man se at *det å legge forholdene til rette for trening blir ansett som den viktigste arbeidsoppgaven av flest lag*: 81 prosent. Videre sier 50 prosent at det å legge forholdene til rette for konkurranse også er svært viktig. Kort og godt: Aktiviteter står sentralt for mange idrettslagsstyrer. Der nest er det også mange lag som legger vekt på økonomiske forhold: skaffe inntekter (75 prosent), føre regnskap (62 prosent) og markedsføring (34 prosent). Noe i overkant av halvparten av lagene svarer at det å rekruttere henholdsvis medlemmer, ledere, trener og tillitsvalgte er en svært viktig oppgave. Noe over 70 prosent av idrettslagene sier også at anlegg (bygging + drift) er svært viktig. I tillegg kommer det å holde god kontakt med medlemmene høyt på listen over viktige oppgaver for styret (72 prosent)

Selv om dette er viktig informasjon, er det igjen interessant å se hva som

Tabell 5.4 To spørsmål angående styrets arbeidsoppgaver

	A	B	C
A. Hvilken av de arbeidsoppgavene som er nevnt over mener du styret i ditt idrettslag har brukt mest tid og krefter på det siste året?			
B. Dersom du skulle plukke ut en oppgave av de nevnt over og som styret gjerne skulle ha brukt mer tid og krefter på enn det dere får anledning til i dag, hvilken oppgave ville du da velge?			
C. Differanse mellom hva man faktisk bruker tid på og hva man skulle ønske å bruke tid på (A – B).			
Skafe inntekter	26,7	12,8	13,9
Legge forholdene til rette for trening	13,2	8,0	5,2
Holde god kontakt med medlemmene	8,1	9,8	-1,8
Legge forholdene til rette for konkurranser	7,1	3,6	3,5
Bygging av anlegg	6,7	8,2	-1,5
Rekruttere medlemmer	5,7	21,6	-15,9
Organisering av «frivillige aktiviteter» som dugnad, loppemarked, kakelotterier osv.	5,5	1,8	3,7
Drift av anlegg	5,3	2,0	3,3
Rekruttere trenere	4,7	6,0	-1,3
Rekruttere ledere	4,3	7,2	-2,9
Føre regnskap	4,1	0,8	3,3
Organisere ikke-sportslige aktiviteter (tur, fest osv.)	1,4	8,0	-6,6
Markedsføring	1,4	5,8	-4,4
Personalpolitikk	1,0	0,6	0,4
Rekruttere tillitsvalgte	0,8	3,8	-3,0
Organisere kommersielle aktiviteter	0,8	0,4	0,4
Ha et godt forhold til særkretser	0,2	0,4	-0,2
Ha et godt forhold til idrettskretsen	0,2	0	0,2
Ha et godt forhold til særforbund	0,2	0	0,2
Ha et godt forhold til idrettsrådet	0	0,4	-0,4
Ha et godt forhold til offentlige myndigheter	0	0,2	-0,2
Ha et godt forhold til Norges Idrettsforbund	0	0	0

peker seg ut om man tvinger lagene til å prioritere mellom de mange oppgavene: (A) Hvilken arbeidsoppgave har styret faktisk brukt mest tid på det siste året? (B) Hvilken arbeidsoppgave ville dere brukt mer tid på om dere hadde muligheten.

Tabell 5.4 viser at den oppgaven som styret faktisk bruker mest tid og krefter på helt klart er det å skaffe seg inntekter (27 prosent), mens den oppgaven det er brukt nest mest tid og krefter på er det å legge forholdene til rette for trening (13 prosent). Ser man på hva man helst ville brukt mer tid og krefter på så går dette i større grad på forholdet til medlemmene; både når det gjelder å rekruttere nye medlemmer (22 prosent) og å holde kontakten med dem man allerede har. Og igjen ser man at det å skaffe inntekter også er noe man gjerne skulle brukt mer tid på.

Det er flere interessante spørsmål som melder seg her. For det første kan man se på forholdet mellom hva man bruker mest tid på, og hva man skulle ønske å bruke mest tid på. I kolonne C framkommer denne differansen mellom faktisk og ønsket atferd, og det er særlig to tall som peker seg ut, i hver sin retning. For det første ser vi at 14 prosent flere bruker tid på økonomi (skaffe inntekter) enn de som ønsker å bruke mer tid på det. Motsatt er det 16 prosent flere som ønsker å bruke tid på rekruttering enn de som faktisk bruker tid på dette.

Forholdet mellom hva man opplever som hindringer og hvilke arbeidsoppgaver man legger vekt på er også interessant. På den ene siden får man sett og vis underbygget at menneskelige ressurser er det som oppleves som den viktigste hindringen for å bedre tilbudet, fordi det er her misforholdet mellom hva man faktisk gjør og hva man ønsker å gjøre er størst; det er her man i størst grad opplever å ikke få oppfylt de ønskene man har. På den andre siden kan man si at siden det man faktisk ønsker å bruke mest tid på er å rekruttere nye medlemmer, så er det også langt på vei gitt at dette blir en viktig hindringen.

5.5 Arbeidsoppgaver: Forskjeller og forklaringer

På samme måte som i avsnittet om hindringer, skal jeg her se på hvordan forskjeller mellom lag kan forklare hva som framstår som sentrale arbeidsoppgaver for styrene i norske idrettslag. For å få til en slik analyse, er det igjen nødvendig å redusere det store antall arbeidsoppgaver i tabell 5.3 til færre samlekategorier. For å få til dette har jeg gjennomført en faktoranalyse (se appendix for detaljer), og denne gir fire dimensjoner:

- *Institusjonelle relasjoner*: Forhold til idrettsråd, krets, forbund, myndighet, NIF
- *Menneskelige ressurser og rekruttering*: Personal politikk, rekruttering av medlemmer, ledere, trenere og tillitsvalgte
- *Drift og aktivitet*: Legge forhold til rette for konkurranse og trening, regnskap, økonomi
- *Anlegg*: Bygging og drift av anlegg.

Disse dimensjonene vil bli brukt i de videre analysene, der jeg altså ser på hvordan forskjeller mellom hvordan ulike idrettslagsstyrer prioriterer arbeidsoppgaver kan forklares ut fra forskjeller mellom lagene.

5.5.1 Arbeidsoppgave 1: Institusjonelle relasjoner

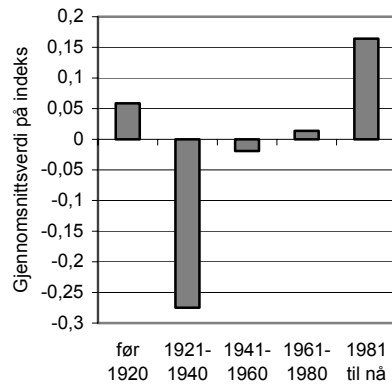
Det er en type lag som peker seg ut ved å legge vekt på å arbeide med relasjonene til kommunale myndigheter og idrettssystemet (kretser, forbund, NIF), og det er de unge idrettslagene (figur 5.9). På samme måte som når det gjelder hindringer, er det rimelig å anta at dette enten skyldes at disse lagene som en del av det å etablere seg i større grad enn andre lag må forholde seg til disse organene, eller/og at disse nye lagene også har ønsker knyttet til både aktivitet og organisering som gjør at de kommer i dialog – og konflikt – med ulike myndigheter.

5.5.2 Arbeidsoppgave 2: Rekruttering og medlemmer

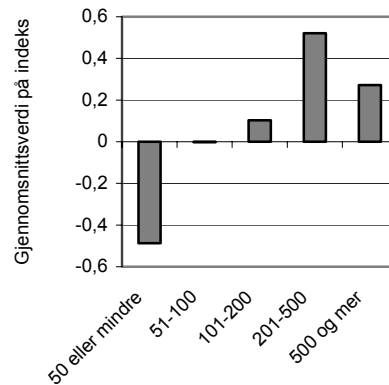
Når det gjelder i hvilken grad klubbene sier at de oppfatter rekruttering som en viktig arbeidsoppgave, er det tre typer lag som peker seg ut. For det første er rekruttering noe som de store lagene peker på som viktig (figur 5.10). For det andre er dette noe unge lag ikke prioriterer (figur 5.11). For det tredje er dette en oppgave som de lagene med en stor andel medlemmer under 13 år legger vekt på (figur 5.12).

Når det gjelder størrelsen på laget kan det være rimelig å anta at rekruttering i større grad blir en oppgave for styret i store lag der medlemsmassen er mindre stabil, enn i små lag der det antakeligvis er mindre utskifting blant medlemmene, og der rekrutteringen eventuelt foregår gjennom uformelle kanaler. For nyere lag kan man regne med at forutsetningen for at de i det hele tatt er dannet er eksistensen av en sosial gruppe, og at gruppen når den så er formalisert som et idrettslag ikke nødvendigvis fokuserer på rekruttering, men heller på å bedre forholdene for gruppen. Når det gjelder det forhold at lag med store andeler unge også bruker mer tid på rekruttering, skyldes dette igjen antakeligvis at dette er lag med mer gjennomtrekk, og at det derfor blir en utfordring for lagene selv å rekruttere stadig nye unge medlemmer.

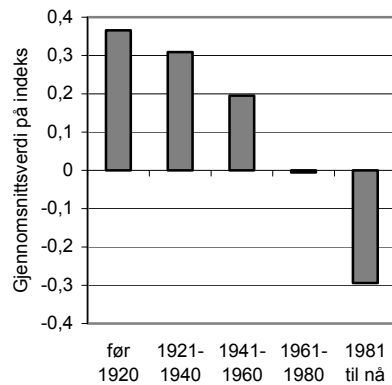
Figur 5.9 Institusjonelle relasjoner som arbeidsoppgave i forhold til lagets alder



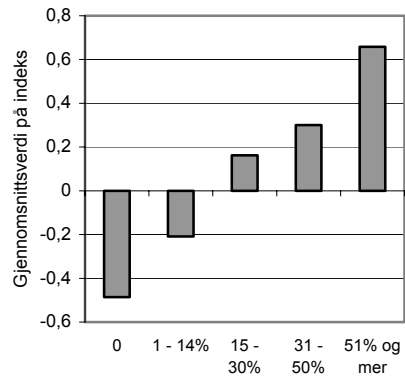
Figur 5.10 Menneskelige ressurser som arbeidsoppgave i forhold til lagets størrelse



Figur 5.11 Menneskelige ressurser som arbeidsoppgave i forhold til lagets alder



Figur 5.12 Menneskelige ressurser som arbeidsoppgave i forhold til andel medlemmer under 13 år

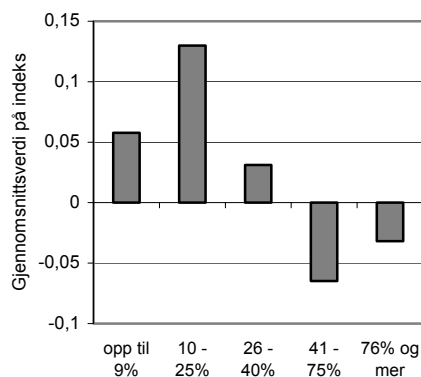


5.5.3 Arbeidsoppgave 3: Aktivitet og drift

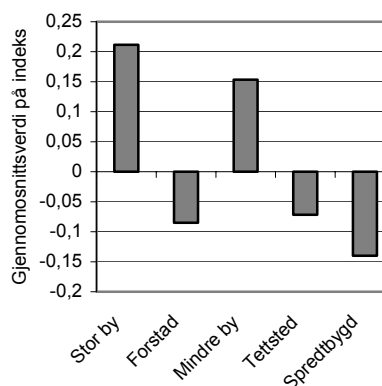
Flere forhold peker seg ut som betydningsfulle når man skal forklare forskjeller i vektlegging av arbeidsoppgaver knyttet til aktivitet og drift.

For det første er det slik at styret i «jentelag» legger mindre vekt på «drift og aktivitet» enn andre lag, noe som nok en gang skyldes aktiviteten i disse lagene (figur 5.13). For det andre legger lag i byer større vekt på dette; noe

Figur 5.13 «Drift og aktivitet» som arbeidsoppgave i forhold til kjønnssammensetning i laget



Figur 5.14 «Drift og aktivitet» som arbeidsoppgave i forhold til geografisk tilknytning.



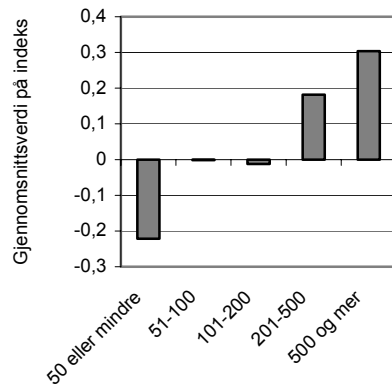
som kan reflektere det forhold at det er mindre tilrettelagt – jf. anleggssituasjonen - for idrettsaktivitet i byer enn på mer spredtbygde områder (figur 5.14). Videre ser det også ut til å være slik at i lag der leder har sittet lenge, så framstår «drift og aktivitet» som en mindre viktig arbeidsoppgave enn i andre lag. Til slutt er det også en negativ sammenheng mellom inntekt og «drift og aktivitet».

5.5.4 Arbeidsoppgave 4: Anlegg

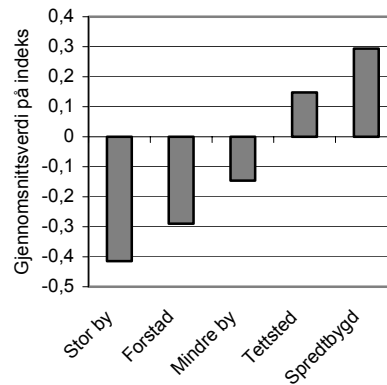
Når det gjelder om et styre er opptatt av anleggsspørsmål eller ikke, er det rimelig å anta at dette betinges av lagets størrelse, geografisk tilhørighet (urbane lag har i mindre grad anlegg) og det helt grunnleggende spørsmål om lag har (tilgang til) anlegg eller ei.

Resultatene bekrefter en slik antakelse, og det er de store, eldre og rurale lagene med lav kvinneandel som legger ned arbeid på anlegg, og årsaken er her for de tre første forholdene at dette er strukturelle trekk som reflekterer sannsynligheten for å arbeide med anlegg. Når det gjelder spørsmålet om kvinneandel, må dette igjen antas å skyldes en sammenheng der kvinnelag har en aktivitetsform som gjør at styret i laget i mindre grad enn for andre lag trenger/ønsker å fokusere på anleggsspørsmål (figur 5.15 – figur 5.18).

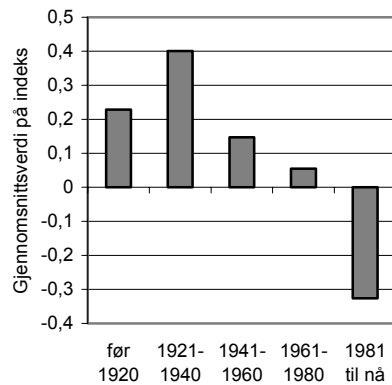
Figur 5.15 Anlegg som arbeidsoppgave for lagets styre i forhold til lagets størrelse



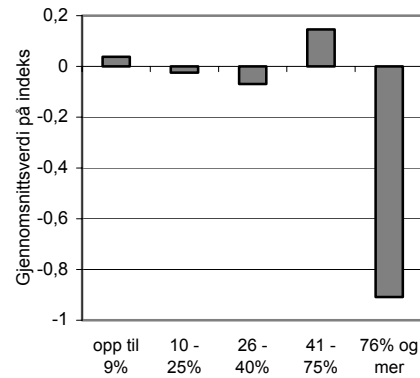
Figur 5.16 Anlegg som arbeidsoppgave for lagets styre i forhold til lagets geografiske tilhørighet



Figur 5.17 Anlegg som arbeidsoppgave for lagets styre i forhold til lagets alder



Figur 5.18 Anlegg som arbeidsoppgave for lagets styre i forhold til kvinneandelen i laget



5.6 Oppsummering, diskusjon og konklusjon

Som en oppsummering er det for det første helt klart at det er mangel på menneskelige ressurser – frivillige, ledere, trenere – som oppleves som den viktigste hindringen for en bedre drift av norske idrettslag. Utover dette er det økonomiske spørsmål og problemer med anlegg som ansees som de viktigste

hindringene. Selv om disse funnene er relativt entydige, og over halvparten legger vekt på menneskelige ressurser som den viktigste utfordringen, er det også verdt å legge merke til at det da er en halvpart som ser på andre problemer – økonomi og anlegg – som mest presserende.

Det er en relativt liten del av forskjellene i hva man oppfatter som hindringer for driften som forklares av de strukturelle ulikhetene ved idrettslagene som er blitt trukket inn i denne analysen, men tre mer gjennomgående forhold er verdt å legge merke til. For det første er det slik at lagets alder har betydning i flere tilfeller. Dette viser til at det kan være viktig å være klar over at et idrettslags situasjon og arbeidsmåte skifter med lagets alder. For eksempel oppfatter de nye lagene forholdet til idrettene institusjonelle aktører som en utfordring, mens menneskelige ressurser i mindre grad enn for eldre lag er et problem for de yngre lagene. For det andre er det slik at kjønns sammensetningen i lagene også ganske gjennomgående har en betydning: en lav kvinneandel i lagene innebærer at man i mindre grad oppfatter økonomi og anlegg som en hindring. For det tredje får vi bekreftet at anlegg er et problem for de urbane lagene i større grad enn for rurale lag.

Styrene i idrettslagene bruker mest tid og krefter på å skaffe seg inntekter, deretter tiltak mer rettet mot aktivitet. Spør man lagene hva de gjerne skulle brukt mer tid på, er det det å rekruttere medlemmer som peker seg ut som den mest forsømte oppgaven. Ser vi på forholdet mellom hva man sier man faktisk gjør og hva man ønsker å bruke tid på, er det to arbeidsoppgaver der det er et tydelig misforhold: Lag bruker mer tid på å skaffe seg inntekter enn de strengt tatt ønsker, og de vil bruke mer tid på rekruttering enn det de faktisk får tid til i praksis.

Ser man på spørsmålet om hva lagene ønsker å bruke mer tid på i forhold til hva de oppfatter som den største hindringene for å gi medlemmene sine et bedre tilbud, kaster disse et interessant lys på hverandre. På den ene siden viser det at man i praksis er nødt til å prioritere arbeidet med økonomi, hvorfor rekruttering blir opplevd som et problem. På den andre siden kan man også se det slik at det at rekruttering framstår som en så viktig målsetting, også forklarer hvorfor dette framstår som en vanskelige utfordring.

Hovedfunn: Hindringer og arbeidsoppgaver

- Menneskelige ressurser oppfattes som den viktigste hindringen for å gi medlemmene i idrettslagene et bedre tilbud enn de har i dag. Deretter følger økonomi og anlegg.
- Den enkeltstående arbeidsoppgaven styrene i norske idrettslag bruker mest tid og krefter på er å skaffe inntekter.
- Den arbeidsoppgaven styrene helst ville brukt mer tid på om de kunne var å rekruttere medlemmer.

Litteratur

- Berg, Christin og Ann Karin T. Holmen 2003. *Fremtidskveld for et bedre ungdomsmiljø*. Rapport 89/2003. Stavanger: Rogalandsforskning.
- Berg, Christin og Hilmar Rommetvedt. 2002. Idrett og politikk i kommunene. I Mangset, P. og Rommetvedt, H. (red.). *Idrett og politikk – kampsport eller lagspill*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brekke, Jan-Paul. 2003. *Utenfor løypa? Forsøk med direkte medlemskap i Norge Snowboardforbund*. Rapport 3/2003. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Dunning, Eric. (1999) *Sport Matters. Sociological Studies of Sport, Violence and Civilization*. London: Routledge.
- Enjolras, Bernard. 2001. *Community-based Economy, Market and Democracy*. Rapport 6/2001. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Enjolras, Bernard & Seippel, Ørnulf (2001) *Norske idrettslag 2000. Struktur, økonomi og frivillig innsats*. Rapport 4/2001. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Harris, Margaret. 1998. Instruments of Government? Voluntary sector boards in a changing public policy environment. *Policy & Politics* Vol.26, 2:177-188.
- Heitmann, Jan H. og Per Selle. 1993. Styret i frivillige organisasjoner. I Reve, T. og Grønlie T. (red.) *Styrets rolle*. Oslo: TANO.
- Hovden, Jorid. 2002. Feministisk idrettssosiologi med norske grunntonar. Utviklingslinjer, perspektiv og tematiske tyngdepunkt. I Seippel, Ørnulf (red.) *Idrettens bevegelser*. Oslo: Novus.
- Inglis, Sue. 1997. Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management* Vol. 11, 2:160-176.
- Mangset, Per og Hilmar Rommetvedt. (red.) 2002. *Idrett og politikk – kampsport eller lagspill?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Polzer, Jeffrey T., Laurie P. Milton og William B. Swann Jr. 2002. Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups. *Administrative Science Quarterly* Vol.47, 2:296-324.
- Reve, Torger og Tore Grønlie (red.) 1993. *Styrets rolle*. Oslo: Tano.
- Siciliano, Julie I. 1996. The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics* Vol.15, 12:1313-1320.
- Seippel, Ørnulf. 2002. *Idrett og sosial integrasjon*. Rapport 9/2002. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Skirstad, Berit. 1992. *Norske idrettsledere*. Notat nr. 102. Oslo: Norges idrettshøgskole.

Appendiks

Tabell 3A-1 Om laget har en handlingsplan eller ei. Logistisk regresjon. Ustandardiserte regresjonskoeffisienter (b)

	b	sig
Konstant	-,23	,78
Antall medlemmer	,002	,00
Særidrettslag vs fleridrettslag	-,44	,10
Frivillig arbeid	-,004	,97
Lagets alder	,05	,28
Konkurransorientering	,11	,11
R ²	,08	

Tabell 3A-2 Om laget har vært involvert i rekrutteringstiltak eller ei. Logistisk regresjon. Ustandardiserte regresjonskoeffisienter (b)

	b	sig
Konstant	-,33	,66
Antall medlemmer	,001	,01
Særidrettslag vs fleridrettslag	-,17	,51
Frivillig arbeid	,10	,31
Lagets alder	-,05	,23
Konkurransorientering	,09	,18
R ²	,04	

Tabell 3A-3 Om laget har vært med på tiltak i regi av idrettskrets, særkrets, idrettsråd og ISF, eller ei. Logistisk regresjon. Ustandardiserte regresjonskoeffisienter (b)

	b	sig
Konstant	1,39	,12
Antall medlemmer	,001	,21
Særidrettslag vs fleridrettslag	,59	,05
Frivillig arbeid	-,11	,34
Lagets alder	-,16	,00
Konkurransorientering	,10	,20
R ²	,12	

Tabell 4A-1 Kontinuitet (hvor lenge sitter leder). Regresjonsanalyse. Ustandardiserte regresjonskoeffisienter

	Modell 1		Modell 2	
	B	sig	B	sig
Konstant	2,895	,000	1,898	,000
Antall medlemmer	-,026	,352	-,037	,152
Frivillig arbeid	-,088	,136	-,055	,324
Deltakelse vs konkurranse	-,012	,778	-,027	,483
Hvordan vil du beskrive det ste- det idrettslaget holder til	-,071	,094	-,038	,336
Lagets alder	,017	,426	,042	,041
Leder i idrettslaget, kjønn			-,373	,013
Alder, ledere			,367	,000
R ²	0,02		0,154	

Tabell 4A-2 Representasjon i eksterne organer. Regresjonsanalyse. Ustandardiserte regresjonskoeffisienter

	Modell 1		Modell 2	
	B	sig	B	Sig
Konstant	1,780	,014	1,911	,028
Antall medlemmer	,122	,008	,121	,009
Frivillig arbeid	-,174	,061	-,173	,064
Deltakelse vs konkurranse	,260	,000	,259	,000
Hvordan vil du beskrive det ste- det idrettslaget holder til	-,027	,697	-,026	,708
Lagets alder	-,060	,096	-,060	,099
Særidrettslag vs fleridrettslag	,035	,886	,046	,851
Leder i idrettslaget, kjønn			-,108	,672
Alder, ledere			-,005	,959
R ²	12,3		12,4	

Tabell 5A-1 Faktoranalyse, Hindringer for bedre drift av norske idrettslag. Varimax rotasjon.

	Menneskelige ressurser	Relasjoner idrettens organer	Økonomi	Anlegg
Mangel på frivillige	,738	-,037	,011	,043
Mangel på ledere	,815	,022	,070	,071
Mangel på trenere	,655	-,018	-,068	,073
Mangel på engasjement	,520	,121	-,131	,107
Turn over	,586	,129	,155	-,070
Mangel på kunnskap	,316	,181	,151	-,093
Mangel på penger, generelt	-,045	,122	,855	,074
Mangel på penger til utstyr	,075	,100	,876	-,013
Mangel på penger til anlegg	-,043	,017	,577	,501
Mangel på penger til aktiviteter	,083	,205	,710	,121
Vanskelig forhold til det offentlige	,106	,538	,219	,375
Vanskelig forhold til særkrets/id.krets	,088	,888	,101	,076
Vanskelig forhold til særforbund/NIF	,086	,872	,149	,050
Mangel på passende anlegg i nærmiljøet	,053	,038	,158	,855
Mangel på tilgang til eksisterende anlegg	,067	,173	-,003	,786
% forklart varians	16.8	16.0	13.3	12.0

Tabell 5A-2 Regresjonsanalyser hindringer. Ustandardiserte regresjonskoeffisienter

	Menneskelige ressurser	Institusjonelle relasjoner	Økonomi	Anlegg
Konstant	,01	,69	,70	,74
Antall medlemmer	,04	-,01	,01	-,004
Frivillig arbeid (andel)	-,03	-,17***	-,03	-,03
Urban-rural	,05	,01	-,05	-,12***
Lagets alder (ung)	-,04*	,05**	-,03	,02
Inntektsnivå	-,00	-,00	-,00	-,00
Andel kvinner	-,25	-,24	-,80**	-,94***
Andel medlemmer under 13 år	,51	-,18	,30	,69**
Leder i idrettslaget, kjønn	,29*	-,18	,20	-,25
Hvor lenge har vedkomme- de vært leder?	-,08	,004	-,08	,05
R ²	0.10	0.07	0.05	0.11

Tabell 5A-3 Faktoranalyse, arbeidsoppgaver for styret i norske idrettslag.
Varimax rotasjon

	Relasjoner idrettens or- ganer	Menneske- lige ressur- ser, rekruit- tering	Drift og akti- vititet	Anlegg
Føre regnskap	-,041	,165	,345	,011
Skaffe inntekter	-,033	,356	,478	,194
Personalpolitikk	,157	,440	,142	,133
Markedsføring	,184	,410	,298	,071
Holde god kontakt med medlemmene	,258	,117	,503	-,017
Organisering av «frivillige aktiviteter» som dugnad, loppemarked, kakeletterier osv.	,084	,119	,354	,473
Rekruttere medlemmer	,218	,486	,293	,051
Rekruttere ledere	,102	,850	,048	,079
Rekruttere trenere	,113	,764	,205	,004
Rekruttere tillitsvalgte	,149	,763	,002	,135
Bygging av anlegg	,130	,104	,016	,830
Drift av anlegg	,067	,147	,118	,811
Ha et godt forhold til idrettsrådet	,755	,237	,083	,185
Ha et godt forhold til idrettskretsen	,848	,078	,169	,074
Ha et godt forhold til Norges Idrettsforbund	,826	,111	,081	,057
Ha et godt forhold til offentlige myndigheter	,723	,138	,080	,220
Ha et godt forhold til særforbund	,802	,162	,128	-,007
Ha et godt forhold til særkretser	,794	,151	,109	-,060
Legge forholdene til rette for trening	,087	,150	,607	-,078
Legge forholdene til rette for konkurranser	,083	-,014	,687	,108
Organisere kommersielle aktiviteter	,081	,170	,470	,223
Organisere ikke-sportslige aktiviteter (tur, fest osv.)	,168	-,025	,331	,128

Tabell 5A-2 Regresjonsanalyser styrets arbeidsoppgaver. Ustandardiserte regresjonskoeffisienter

	Menneskelige ressurser	Institusjonelle re- lasjoner	Drift og aktivitet	Anlegg
Konstant	-,598	-,216	1,300	,481
Antall medlemmer	,055**	,034	-,035	,064**
Frivillig arbeid (andel)	,021	-,096	-,085	-,044
Urban-rural	,013	,021	-,108***	,195***
Lagets alder (ung)	-,041**	,044**	-,011	-,072***
Inntektsnivå	-6,536E-08	4,864E-08	-1,931E-07***	5,429E-08
Andel kvinner	,078	-,113	-,557*	-,811***
Andel medlemmer under 13 år	1,291***	,179	,325	-,327
Leder i idrettslaget, kvinne	,313*	,032	,059	-,225
Hvor lenge har vedkommen- de vært leder?	,001	,020	-,091*	-,001
R ²	0.19	0.04	0.07	0.19

Institutt for samfunnsforskning

Rapport 2003:7

<i>Forfatter/Author</i> Ørnulf Seippel
<i>Tittel/Title</i> Norske idrettslag 2002 Kunnskap, ledelse og styring
<i>Sammendrag</i> Denne rapporten, som er en oppfølger til <i>Norske idrettslag 2000</i> (ISF-rapport 2001:4), gir en beskrivelse av tre sider ved driften av norske idrettslag år 2002. For det første fokuserer den på hvordan idrettslagene arbeider i forhold til kunnskap. Den tar opp spørsmålet om lagene har handlingsplaner og hva som eventuelt er målsetting i slike planer. Videre undersøkes om lagene har vært involvert i spesielle tiltak for å rekruttere medlemmer. Til slutt viser vi i hvilken grad lagene har vært med på ulike former for kompetansebyggende tiltak, hva slags tiltak det dreier seg om, hvem som har arrangert disse og hvordan lagene vurderte oppfølgingen av de tiltakene de var med på. For det andre inneholder rapporten en oversikt over hvem som sitter i ledelsen av norske idrettslag og hvordan styrene i lagene er sammensatt. Det legges her særlig vekt på kjønns- og alderssammensetning. I denne delen av rapporten ser vi også på hvor lenge ledere og styremedlemmer sitter i sine verv (turn-over), og hvordan lagene er representert i det større idrettssystemet. Rapportens tredje hoveddel tar opp hva idrettslagene selv ser som de største utfordringene i forhold til det å gi medlemmene i laget et bedre tilbud enn de får i dag, og hva styrene i lagene ser som sine viktigste arbeidsoppgaver, evt. hva de helst ville lagt mer vekt på om de hadde muligheten til det. Som en innledning til hovedanalysene, inneholder rapporten en oversikt over idrettslagenes struktur og økonomi og den frivillige innsatsen i lagene. Analysene er basert på <i>Idrettslagsundersøkelsen 2002</i> .
<i>Emneord</i> Idrett, frivillig arbeid, frivillige organisasjoner
<i>Summary</i> This report, a sequel to <i>Norwegian Sport Associations 2000</i> (ISF Report 2001:4), studies three aspects of Norwegian voluntary sport associations. First, it addresses the question of how sport associations work with knowledge. It asks whether the clubs have programmes for action, and what the aims of such programmes are. Next, the topic of recruitment is in focus. Finally, it examines how the clubs take part in various projects for increasing knowledge and competencies, what kind of projects they participate in and how they evaluate their participation in these projects. The second part of the report focuses upon leaders of the associations and members of the boards, especially with respect to gender and age. An important question here is how long leaders and board members have their positions within the club. An interesting question regarding representation is also to which extents the clubs have representatives in the wider "sport system". In the third section of the report, the associations themselves are asked what they consider the most important obstacle when it comes to improving the supply of activities for their members in the future, which tasks the board of the associations actually prioritize in their work, and what tasks they would have spent more time and effort on if possible. The report is introduced with a short section on data and some basic information on the structure, economy and volunteering of the clubs, based on <i>the sport club survey 2002</i> .
<i>Index terms</i> Sport, voluntary work, voluntary organizations