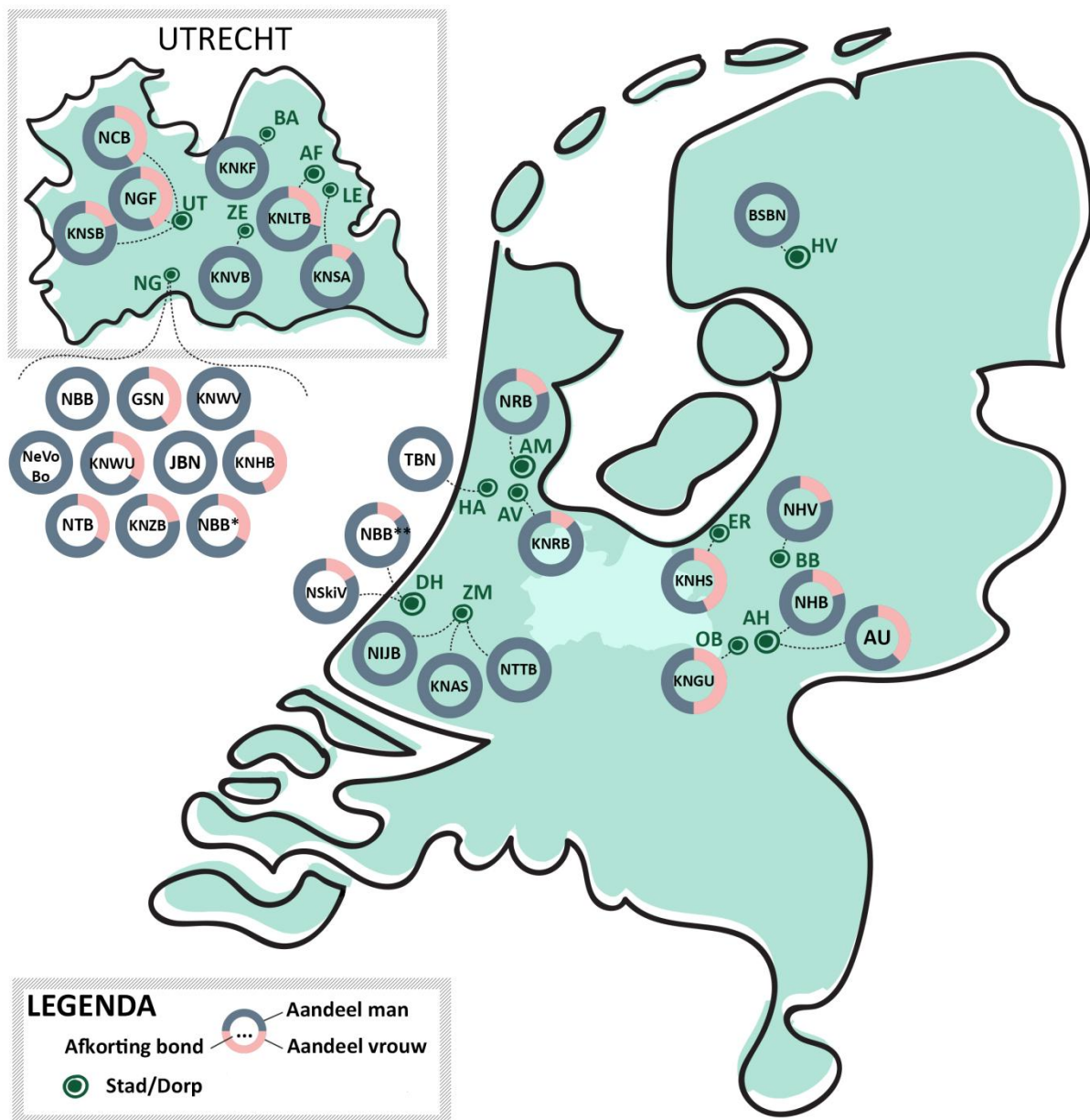


Mag het ook een man zijn?

Over betekenisgeving ten aanzien van genderdiversiteit door bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland.



Figuur 1

Mag het ook een man zijn?

Over betekenisgeving ten aanzien van genderdiversiteit door bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland.



Universiteit Utrecht

Masterscriptie Sportbeleid en sportmanagement | Departement Bestuurs- en
Organisatiewetenschappen te Utrecht

Marlon van Liere | 3573516 | mljvanliere@gmail.com

Scriptie begeleider | Dr. I.E.C. (Inge) Claringboud
Tweede lezer | Evelien Vink MA

Figuur 1. De figuur op het voorblad geeft de representatie weer van het percentage mannelijke en vrouwelijke bestuursleden van Olympische Sportbonden in Nederland in 2017. Zie tabel 1 voor exacte percentages en de namen van de bonden die bij de afkortingen horen.

“De standbeelden op aarde
zijn parmante mannen in
zwaar brons gegoten, maar
zonder meisjes waren ze
nooit zo’n beeld geweest,
die idioten.

De monumenten op de wereld
zijn arrogante mannen
gehouwen uit graniet, maar
er was nooit iets voor ze
opgericht, hadden ze die
vrouwen niet.”

Lars van der Werf | uit ‘Versjes van Lars, Elke dag een zoen’ juni 2017

Beste Lezer,

Twee jaar geleden begon ik na de bachelor Biologie met de master Sportbeleid en sportmanagement. Dit was een hele andere wereld waar ik met veel plezier instapte. Ik was klaar om nieuwe dingen te leren en deze master heeft mijn kennis en interesses verbreed. Tegen mijn verwachtingen in is het onderwerp van deze masterthesis 'Genderdiversiteit'. Ik ben een nuchtere Zeeuwse vrouw met een bèta achtergrond. Zo'n gevoelig onderwerp lag daarom niet direct in mijn interesse gebied. Toch was er iets waar ik door werd gegrepen na het lezen van de oproep aan studenten die dit onderzoek zouden willen doen. Ik denk dat mijn interesse voor genderdiversiteit is ontstaan doordat de problematiek hieromtrent mij intrigeert. Wat betekent genderdiversiteit eigenlijk? En waarom is het nodig dat hier aandacht voor is? En wie bepaalt eigenlijk dat dit nodig is? Als je iets wilt dan moet dat toch gewoon kunnen, of je nu een man of een vrouw bent?

Sommige vragen worden met dit onderzoek beantwoord, andere antwoorden zijn moeilijker te vinden. Hopelijk heeft u na het lezen van deze scriptie, net als ik een beter beeld van de processen die spelen rondom dit onderwerp en zicht op aandachtspunten voor in de toekomst.

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder een aantal belangrijke mensen die ik wil bedanken. Als eerste wil ik mijn scriptie begeleider Inge Claringbould bedanken voor haar kritische doch rechtvaardige blik, altijd scherp en alert. Je was en bent een klankbord voor mij geweest tijdens dit proces. Je hebt dit met veel geduld en ruimte voor mij gedaan zodat ik naar een hoger niveau te komen en dit heeft hopelijk geleid tot een meer gelijkwaardige gesprekspartner op dit onderwerp voor jou. Daarnaast wil ik je bedanken voor je energie en tijd die je hebt gestopt in het meeschrijven van het hoofdstuk voor in het boek 'Progress and Stagnation of Gender Diversity in European Sport Leadership'. Het publiceren van een stuk tekst was voor mij een nieuwe en interessante wereld waar je mij in mee hebt genomen, waarvoor dank.

Dan wil ik mijn vriend Max bedanken, voor de altijd positieve en opbeurende woorden. Je dacht mee als ik daarom vroeg en je stond altijd voor mij klaar, terwijl je zelf ook druk was met je scriptie schrijven. Hoe doe je dat toch...

Mijn goede vriendin Judith wil bedanken voor haar tijd, energie en advies op taalkundig gebied. Daarnaast ben ik je dank verschuldigd als mijn persoonlijke kunstenaar. De afbeelding op het voorblad is prachtig! Ook hier is op zijn plaats mij af te vragen 'Hoe doe je dat?'

Mijn ouders wil ik bedanken voor het feit dat zij nooit aan mij hebben getwijfeld of dit allemaal zou lukken wat mij veel vertrouwen gaf. En moes, al het lekkere eten dat je voor mij kocht, 'krachtvoer' noemde je het.

Alle collega's en vrienden wil ik bedanken voor hun betrokkenheid, interesse en medeleven door regelmatig te vragen hoe het er voor stond en hoe het met mij ging.

Tot slot ben ik alle respondenten die ik voor dit onderzoek heb mogen interviewen de grootste dank verschuldigd.

Marlon van Liere | juli 2017

Inhoudsopgave

Voorblad	p. 1
Voorwoord	p. 4
Inhoudsopgave	p. 5
Samenvatting	p. 6
Hoofdstuk 1 Inleiding	p. 8
1.1 Probleem- en doelstelling	p. 9
1.2 Vraagstelling	p. 9
1.3 Relevanties	p. 10
Hoofdstuk 2 Onderzoeksperspectief	p. 12
Hoofdstuk 3 Literatuur studie	p. 18
3.1 (Genderdiversiteit)	p. 18
3.2 Genderdiversiteit in sportorganisaties?	p. 19
3.3 In- en uitsluiting van groepen	p. 20
3.4 Werving & Selectie	p. 22
3.5 Weerbarstige verschillen	p. 24
3.6 Quota als beleidsmaatregelen	p. 26
Hoofdstuk 4 Methoden	p. 30
4.1 Type onderzoek	p. 30
4.2 Onderzoeksperspectief en rol van de onderzoeker	p. 30
4.3 Werkwijze	p. 31
4.4 Respondenten	p. 32
4.5 Analyse	p. 33
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit	p. 33
Hoofdstuk 5 Resultaten en Analyse	p. 35
5.1 Resultaten kwantitatieve data	p. 35
5.2 Resultaten kwalitatieve data	p. 40
Hoofdstuk 6 Conclusie en Discussie	p. 55
Hoofdstuk 7 Reflectie	p. 58
Geraadpleegde literatuur	p. 59
Bijlage 1 Topiclijst telefonische interviews	p. 61
Bijlage 2 Topiclijst diepte-interviews	p. 62
Bijlage 3 Codeboom	p. 64

Samenvatting

De focus van dit onderzoek ligt op de ontwikkeling van genderdiversiteit in de bondsbesturen van Nationale Sport Federaties (NSF's) van Olympische sporten in Nederland over de afgelopen 15 jaar. Genderongelijkheid in leidinggevende functies duurt voort, ondanks wetten en maatregelen van nationaal en internationaal niveau. Dit onderzoek heeft daarom als doel genderdiversiteit in besturen van Olympische sporten in Nederland in kaart te brengen en inzicht te geven hoe bondsbestuurders tegen genderdiversiteit aankijken en hier mee omgaan. De centrale vraag van dit onderzoek luidt daarom: "Hoe komt aandacht voor genderdiversiteit tot uitdrukking in besturen van Olympische sportbonden in Nederland en hoe wordt hier door betrokkenen betekenis aan gegeven?"

Het onderzoeksperspectief gaat uit van een kritische discoursanalyse binnen een sociaal constructivistisch perspectief. Dit sociaal constructivistisch perspectief is kritisch van aard omdat er gekeken wordt naar processen van genderongelijkheid en het uitgaat van machtsongelijkheid in de samenleving. Deze benadering richt zich op het ontdekken van onderliggende structuren van macht in sociale situaties (Atkinson, 2012). Dit perspectief wordt gebruikt om kritisch te kijken naar de uitspraken die bondsbestuurders doen over met name genderdiversiteit.

De theoretische perspectieven van Joan Acker (2012) en Nirmal Puwar (2004) helpen bij het verwerven van inzicht in het gedrag van de bondsbestuurders. Acker (2012) laat zien hoe een organisatie en de werknemers betekenis geven aan gender en hoe dit bijdraagt aan een scheve genderratio. Dit wordt uitgelegd aan de hand van twee processen 'division of labor' en 'beelden en discourses'. 'Division of labor' is het proces waarbij bepaalde banen en taken worden geassocieerd met specifieke groepen mensen (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004). Het andere proces is gebaseerd op de 'beelden en discourses' van dominante groepen die worden versterkt door het 'division of labor' proces (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004). Bijvoorbeeld: de besturen van Olympische sportbonden in Nederland bevatten voornamelijk blanke mannen, omdat die geassocieerd worden met die taken en daardoor en daarvoor geselecteerd zijn. Hierdoor wordt het voor een vrouw moeilijker om de dominante groep te overtuigen dat zij ook past in die betreffende groep en dat zij gekwalificeerd genoeg is voor de baan (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004). Deze processen bevorderen de reproductie van genderongelijkheid in organisaties en ondermijnen daarmee pogingen om de organisatiestructuur te veranderen (Acker, 2012).

Puwar (2004) stelt dat er een relatie is tussen een lichaam en een ruimte en horen sommige lichamen van oudsher in een bepaalde ruimte. Dit zijn de natuurlijke bezetters van die ruimte, ook wel de somatische (lichamelijke) norm genoemd. Voldoet een lichaam niet aan deze somatische norm van die ruimte, dan is deze een indringer, een 'space invader' (Puwar, 2004). Bijvoorbeeld, een bondsbestuur van een Olympische sport in Nederland kan als ruimte worden bestempeld waarin discourses plaatsvinden. De leden van het bondsbestuur hebben bepaalde gedachten over de invulling van dit bestuur; wat voor soort lichaam thuis hoort in zo'n positie als bondsbestuurder. Hierdoor ontstaat een wisselwerking tussen het lichaam en de ruimte en dat zorgt voor een spanningsveld. Dit onderzoek probeert te achterhalen welke discourses dit zijn en wat de achterliggende betekenis hiervan is.

In dit onderzoek wordt kwantitatief en kwalitatief onderzoek gecombineerd omdat een deel van het onderzoek statistische data betreffen die als geconstrueerd frame gezien kunnen worden om de werkelijkheid weer te geven.

De kwantitatieve resultaten laten zien dat er sinds 2002 een fundamentele vermeerdering is in het percentage vrouwelijke bestuursleden tot 2010. Na dit jaar is er een lichte daling (-2%) waar te nemen. Uit de kwalitatieve data kwam naar voren dat de bestuursleden overtuigd waren dat vrouwen kwaliteit toevoegden aan het bestuur, maar ze waren tegelijkertijd onverschillig tegenover beleidsmaatregelen om de genderratio te veranderen en twijfelden ze aan de kwaliteiten van vrouwen in het werving- en selectieproces.

Tot slot worden er in dit onderzoek een aantal aanbevelingen gedaan op basis van de resultaten. Hiertoe behoort onder andere het stellen van voorwaardes bij het hanteren van quota, die kunnen bijdragen aan meer genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden in Nederland.

Hoofdstuk 1 | Inleiding

Onlangs was ik bij een bijeenkomst van Sport & Zaken (een organisatie die sport en het bedrijfsleven aan elkaar koppelt) met als thema de discussie over (gender)diversiteit in bestuursfuncties van Nederlandse sportbonden. Tijdens de bijeenkomst werd besproken wat op dat gebied de huidige problematiek is. Zoals dat het lastig is om mensen en in het bijzonder vrouwen te werven voor een bondsbestuursfunctie en wat daar aan gedaan kan worden. De directeur van Sport & Zaken leidde deze bijeenkomst. Hij houdt zich onder andere bezig met de invulling van bestuursfuncties van sportbonden ten tijde van een vacature. Tijdens de bijeenkomst vertelde hij dat hem na een gesprek met een betrokkene over werving en selectie van nieuwe bestuursleden, één ding was bijgebleven. In dat gesprek was hem namelijk verteld dat hij aan bonden die hem om hulp vroegen bij de invulling van een vacature de vraag moest stellen: **‘Mag het ook een man zijn?’**

Deze vraag brengt de vanzelfsprekendheid waarmee mannen eigenlijk altijd aangenomen worden op een grappige manier aan het licht. Men die deze vraag wordt gesteld reageert in eerste instantie lacherig, maar zodra de lach is weggeëbd men over blijft nadenken. En dat is krachtig.

Dit voorbeeld raakt direct het onderwerp van deze masterscriptie. In de sportwereld worden topfuncties vaker door mannen dan door vrouwen bekleed. Dit onderzoek laat de ontwikkeling van genderdiversiteit zien in leidinggevende functies, in dit geval de bondsbesturen van Nationale Sport Federaties (NSF's) van Olympische sporten in Nederland over de afgelopen 15 jaar. Daarbij geeft dit onderzoek inzicht in hoe bondsbestuurders van Olympische sporten tegen genderdiversiteit aankijken en hier mee omgaan.

Op 15 december 2016 heeft Christophe de Kepper, algemeen directeur van het Internationaal Olympisch Committee (IOC) verklaard dat hij ‘op aanbeveling van leden van de Olympic Movement, het IOC het voorstel heeft aangenomen om een representatie van minimaal van 30% vrouwen in alle Olympische sportbonden en internationale federaties te hanteren voor 2020’ (De Kepper, 15 december 2016).

Deze maatregel wordt genomen 20 jaar nadat het IOC voor het eerst een minimum stelde wat betreft het verhogen van het aantal vrouwen in leidinggevende posities van Internationale en Nationale sportfederaties (IF's en NSF's) tot 10% in 2001 en tot 20% vijf jaar later.

Deze maatregelen zijn motiverend geweest voor NSF's van Olympische sporten in Nederland aangezien het aantal vrouwen in deze bondsbesturen is toegenomen van 10% in 2002, tot 21% in 2012, terwijl andere niet-Olympische NSF's enkel 14% vrouwen in 2012 hadden (Elling, 2014).

Niet alleen de vraag ‘Mag het ook een man zijn?’ roept vragen op, maar ook het bovenstaande. Waarom is het belangrijk dat we de representatie van vrouwen in de topfuncties van regerende sport organen belangrijk vinden? Mannen en vrouwen hebben verschillende stijlen van leiderschap, terwijl de kwaliteit van hun werk vergelijkbaar zou moeten zijn, dus waarom zou het erg zijn als sportorganisaties overwegend door mannen worden geleid?

Dat komt omdat genderongelijkheid niet alleen als oneerlijk wordt gezien in een samenleving waarin mensen gelijke kansen zouden moeten hebben, maar ook omdat het onwenselijk is voor de ontwikkeling van de 'sports-for-all' gedachte dat sporten (bijna) alleen door mannen worden geleid.

Daarom moeten deze ongelijkheden worden gemonitord en bediscussieerd. Zoals Claire Braund (directeur van Women on Boards Australia) zegt: "Vrouwen blijven 'tweederangs burgers' in sport behalve als er significant meer vrouwen in het hoogste niveau komen" (ABC News, 2014. Geraadpleegd via www.abc.net.au. op 14 maart 2017). Gegeven de positie waarin het IOC zich nu bevindt, kan de aanbeveling van Christophe de Kepper worden gezien als een belangrijke steun om de discussie over genderdiversiteit te continueren.

In dit onderzoek worden de statistieken en percentages van genderongelijkheid in besturen van Olympische sportbonden bediscussieerd. Daarbij wordt onderzocht hoe het komt dat genderongelijkheid voortduurt ondanks afspraken en wetten van nationale en internationale organisaties, die gelijkheid van man en vrouw in top leidinggevende functies aanbevelen.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt: Op welke manier is er aandacht voor genderdiversiteit in topfuncties van Olympische sportbonden in Nederland en hoe wordt hier door betrokkenen betekenis aan gegeven?

1.1 | Probleem- en doelstelling

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op de scheve genderratio in besturen van Olympische sportbonden in Nederland. Het gebrek aan voldoende diversiteit in bondsbesturen zorgt voor discussie onder betrokkenen over de te hanteren maatregelen om dit recht te trekken. In dit onderzoek wordt gekeken naar hoe bestuurders staan tegenover genderdiversiteit en het voeren van actief beleid ten aanzien van dit onderwerp.

Het afstudeeronderzoek heeft als hoofddoel om de genderdiversiteit in topfuncties in besturen van Nederlandse Olympische sportbonden in kaart te brengen middels een kwantitatief onderzoek. Daarnaast wordt een verdieping gemaakt door de betekenisgeving die bestuursleden geven aan beleidsmaatregelen ter bevordering van genderdiversiteit in besturen te analyseren middels een discoursanalyse van de kwalitatieve data.

De scriptie wordt na afronding ingekort tot een hoofdstuk in het boek 'Progress and Stagnation of Gender Diversity in European Sport Leadership'. Het doel van het boek is om theoretische en empirische analyses over genderdiversiteit in topfuncties in sportbesturen en -organisaties in verschillende culturele contexten bij elkaar te brengen. Zo wordt een basis van kennis gelegd voor het maken van beleid in de toekomst.

1.2 | Vraagstelling

Uit bovenstaande probleem- en doelstelling komt de centrale vraag in dit hoofdstuk voort die luidt:

"Hoe komt aandacht voor genderdiversiteit tot uitdrukking in besturen van Olympische sportbonden in Nederland en hoe wordt hier door betrokkenen betekenis aan gegeven?"

Deelvragen

- Hoe is het momenteel gesteld met de genderdiversiteit in besturen van Olympische Sportbonden?
- Welke betekenis geven bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland aan genderdiversiteit en hoe staat zij tegenover genderdiversiteit in die bestuursfuncties?
- Op welke manier wordt er tijdens de werving en selectie van nieuwe bestuursleden in Olympische sportbonden in Nederland rekening gehouden met genderdiversiteit?
- Welke betekenis geven bestuurders van Olympische sportbonden in Nederland aan beleidsmaatregelen zoals quota en hoe staan zij tegenover het gebruik hiervan?

1.3 | Relevanties

Organisatorische relevantie

De organisatorische relevantie van dit onderzoek is dat dit onderzoek gaat over de manier waarop besturen van Olympische sportbonden in Nederland naar gender georganiseerd worden.

Het onderzoek heeft een bestuurlijk en organisatorisch karakter doordat het ingaat op onder andere: de werving en selectie van functies binnen het bestuur met betrekking tot genderdiversiteit; het wel of niet aanwezige beleid binnen het bestuur ten aanzien van genderdiversiteit; en hoe bestuursleden betekenis geven aan genderdiversiteit in hun bestuur.

Het invullen van een vacature voor een bestuursfunctie wordt door bestuursleden als lastig ervaren. Dit onderzoek draagt bij aan het in kaart brengen van het werving- en selectieproces dat door de besturen van Olympische sportbonden wordt gehanteerd. Aan de hand daarvan kan inzichtelijk worden gemaakt waar besturen en potentiële kandidaten behoefte aan hebben in dit proces zodat zij elkaar (makkelijker) kunnen vinden en (gender)diversiteit verbeterd kan worden. Niet alleen voor de sportwereld is het relevant om meer genderdiversiteit in besturen te creëren, dit geldt evengoed voor leidinggevende posities in organisaties buiten de sportwereld.

Maatschappelijke relevantie

Sport is een bezigheid die door veel mensen in Nederland wordt beoefend. Daarom wordt sport door de overheid regelmatig gebruikt als een middel om maatschappelijke kwesties aan te pakken. De integratie van overheidsdoelen in de sportwereld, zorgt ten eerste dat veel mensen ermee in aanraking komen en ten tweede dat de doelstellingen niet alleen in de sport maar ook daarbuiten toepasbaar worden. Een genderdivers bestuur van een Olympische sportbond in Nederland kan op deze manier een voorbeeldfunctie zijn richting de leden van de bond en daarmee indirect in de gehele samenleving.

Dit onderzoek draagt bij aan de bewustwording van de bestuursleden van Olympische sportbonden wat betreft genderdiversiteit door hier met hen over te spreken. Dit onderzoek brengt in kaart welke betekenissen aan genderdiversiteit worden gegeven. Aan de hand daarvan kan meer bewustzijn worden gecreëerd wat kan helpen met het realiseren van een minder scheve genderratio. Op dit moment is er nog steeds een onderrepresentatie van vrouwen in leidinggevende functies, zowel binnen als buiten de sportwereld. Dit onderzoek kan daarmee wellicht ook van nut zijn buiten de sport

Wetenschappelijke relevantie

Naar genderdiversiteit binnen en buiten de sportwereld is al veel onderzoek gedaan. De in dit onderzoek verzamelde data bouwen voort op eerder onderzoek dat door Claringbould (2006) is gedaan. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat de data van dit onderzoek opnieuw zijn verzameld en vergeleken zal worden met data uit eerdere jaren. Dit onderzoek draagt op deze manier bij aan de verzameling van huidige kennis en probeert trends te ontdekken in huidige denkbeelden over genderratio door bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland. Vervolgens wordt gekeken of deze trends en patronen afwijken van bestaande patronen en worden theorieën besproken die van toepassing zijn op dit onderwerp. Hierdoor ontstaat er inzicht in de discoursen over gender in de sportwereld. Het in kaart brengen van de cijfermatige data van bestuursleden van Olympische sportbonden wordt niet op structurele basis gedaan. Onderzoek van het Mulier Instituut en onderzoek van Claringbould (2006) hebben dit in het verleden gedaan, dit onderzoek draagt bij aan de documentatie van deze cijfers van dit jaar (2017). Hopelijk blijft de interesse van andere onderzoekers om deze cijfers per jaar of per twee jaar te achterhalen en zorgt dit onderzoek mede voor inzichten in de ontwikkeling van gender in sportbestuursfuncties op de langere termijn.

Het onderzoek levert ook een bijdrage aan de conceptualisering van quota als middelen om meer gelijkheid te creëren. Quota worden ingezet als beleidsinstrument en dit onderzoek maakt duidelijk hoe quota worden gebruikt en worden ervaren. Ook draagt dit onderzoek bij aan het in kaart brengen van de behoefte van bestuurders wat betreft de werving en selectie van potentiële nieuwe kandidaten.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 leidt het centrale vraagstuk in en schetst de context van het onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt het onderzoeksperspectief toegelicht en aansluitend in hoofdstuk 3 volgt de literatuurstudie wat dient als theoretische ondersteuning van het vraagstuk. Hoofdstuk 4 laat de onderzoeksmethode zien waarna in hoofdstuk 5 de resultaten en de analyse hiervan worden gepresenteerd. Hierop volgt in hoofdstuk 6 de conclusie en discussie waarin antwoord wordt gegeven op het vraagstuk. In hoofdstuk 7 wordt afgesloten met een reflectie op het gehele onderzoek in hoofdstuk 7.

Toelichting centrale begrippen

Olympische sportbonden (OS) – Olympische Sportbonden in Nederland die bij NOC*NSF zijn aangesloten en een Olympische sport vertegenwoordigen, tenzij anders vermeldt.

NSF – Nationale Sport Federatie

IOC – Internationaal Olympisch Comité

Quota – Beleidsmaatregelen die worden gebruikt om een minimum aantal m/v in besturen vast te leggen.

Bestuurders – Indien in dit onderzoek wordt gesproken over bestuurders, worden hiermee de bondsbestuurders van Olympische sportbonden in Nederland bedoeld, tenzij anders vermeldt.

Hoofdstuk 2 | Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek wordt beoogd om inzicht te krijgen in de manieren waarop er aandacht is voor genderdiversiteit in topfuncties van Olympische sportbonden in Nederland en hoe hier door betrokkenen betekenis aan wordt gegeven. Dit hoofdstuk bespreekt het onderzoeksperspectief van waaruit dit onderzoek wordt benaderd. Er wordt gebruik gemaakt van het perspectief van Michel Foucault (Calhoun, Gerteis, Moody, Pfaff & Virk, 2012) die het concept van discoursen gebruikt waarbij systemen van denkbeelden en opvattingen leiden tot normen en daarbij van invloed zijn op het georganiseerde/gedisciplineerde handelen van mensen. Ook wordt dit onderzoeksperspectief gebaseerd op het theoretisch perspectief van Nirmal Puwar (2004) 'space invaders', wat uitgaat van de betekenisgeving aan een lichaam in de ruimte. Tot slot worden concepten van Joan Acker (2009) gebruikt, die de processen in een organisatie betekenisvol definiëren voor de mensen die zich daarin bevinden. Zij gebruikt hierbij het metafoor van 'inequality regimes' en vier organisatorische processen om dit uit te leggen.

Vanuit wetenschapsfilosofisch perspectief gaat dit onderzoek uit van een kritisch constructivistische benadering. Er is gekozen voor de kritisch constructivistische benadering omdat deze uitgaat van een machtspectief in de samenleving. Hierdoor is onderzoek vanuit deze benadering gericht op het ontdekken van onderliggende structuren van macht in sociale situaties (Atkinson, 2012). Dit perspectief wordt gebruikt om kritisch te kunnen kijken naar de uitspraken die bondsbestuurders van Olympische sporten in Nederland doen en welke betekenissen worden gegeven aan gender en machtsongelijkheid. Een onderzoeker die deze benadering hanteert doet meer dan enkel kritisch reflecteren. Deze raakt ook betrokken in het proces om verandering teweeg te brengen (Atkinson, 2012, p. 37). Verandering in de zin van mensen bewust maken van onderliggende processen waar (in dit geval) gender geconstrueerd wordt en wat tot ongelijkheid kan leiden.

Maar hoe ontstaan machtsrelaties in een samenleving? Dit onderzoek gaat uit van een sociaal constructivistisch perspectief wat betekent dat een fenomeen, in dit geval de machtsrelatie of machtsongelijkheid, sociaal geconstrueerd wordt. Dit onderzoek heeft een constructivistisch perspectief op gender omdat er vanuit wordt gegaan dat gender sociaal geconstrueerd wordt (Crossley, 2005). Gender kan hierbij gezien worden als een sociaal geconstrueerd verschil tussen mannen en vrouw in de samenleving. De samenleving en bijvoorbeeld organisaties dragen bij aan de sociale constructie van gender door de manier waarop er ongelijkheid heerst in macht, doelen, salaris en seksualiteit (Acker, 2009, p. 202, 203).

Binnen dit sociaal constructivistisch perspectief wordt getracht te ontdekken hoe de betrokkenen, in dit onderzoek de bondsbestuurders van Olympische sporten in Nederland, bepaalde sociale dingen 'doen' (Crossley, 2005), wat zorgt voor die geconstrueerde werkelijkheid. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een discoursanalyse als kwalitatieve onderzoeksmethode. Zo'n sociaal geconstrueerde werkelijkheid, een georganiseerde verzameling van denkbeelden, opvattingen en handelingen van mensen, wordt een discours genoemd, bijvoorbeeld een machtsdiscours of een genderdiscours. Een discours uit zich via communicatie, taal en beelden (Crossley, 2005, p. 60). Doordat discoursen als de waarheid worden gezien hebben ze een vanzelfsprekend karakter (Crossley, 2005), waardoor dit als

genormaliseerd discours wordt beschouwd. Het gebruik van deze methode in dit onderzoek maakt dat onderliggende discoursen kunnen worden ontdekt in de uitspraken die door de bondsbestuurders worden gedaan.

Zojuist is aangegeven dat dit onderzoek uitgaat van een kritische benadering. Kritische discoursanalisten, zoals Foucault, Jacques Derrida en Judith Butler, onderleggen met hun werk de kritische discoursanalyse (Atkinson, 2012). Als kritische discours onderzoekers benaderen zij de taal waarin discoursen worden uitgedrukt als een sociale toepassing waarmee identiteiten worden (na)gemaakt en machtsrelaties tussen mensen worden gevormd, versterkt en gereproduceerd (Atkinson, 2012, p. 50). Er zijn verschillende benaderingen van een (kritische) discoursanalyse. Bijvoorbeeld, Foucault beschrijft dat discours analisten zoeken naar de historische ontwikkeling van een discours (Calhoun et al., 2012). Derrida gebruikt 'deconstruction' als studie van teksten die door discoursen zijn samengesteld, om ingebedde, onzichtbare of tegenstrijdige culturele betekenissen te begrijpen (Atkinson, 2012, p.51). Meer van toepassing op dit onderzoek en verwant aan de (kritische) discoursanalyse is de kritische feministische discoursanalyse van Butler die door Atkinson (2012) wordt beschreven. Butler laat zien hoe machtsrelaties worden ge(re)produceerd tussen groepen via het gebruik van taal. Zij gebruikt daarbij het voorbeeld dat woorden een vrouwelijke aanpassing behoeven om iets duidelijk te maken, en dat dit impliciet een mannelijke norm weergeeft. Bijvoorbeeld, het woord 'elftal' wordt geassocieerd met een mannelijk team. Maar het woord 'vrouwen' moet ervoor worden geplaatst wil pas de betekenis van het woord 'elftal' ook de betekenis krijgen van een andere sociale groep, in dit geval vrouwen. Dit is één voorbeeld van hoe taalgebruik de onderliggende mannelijke norm kan weergeven. Het is voor dit onderzoek interessant om deze methode te gebruiken om kritisch te kunnen kijken naar de woordkeus van de respondenten over bepaalde thema's en de onderliggende betekenis hiervan te ontdekken.

Ander onderzoek dat op basis van een discoursanalyse binnen een kritische sociaal perspectief heeft plaatsgevonden is afkomstig van Puwar (2004) en Acker (2009). Zij zijn voorbeelden van onderzoekers die vanuit een kritische benadering kijken naar genderongelijkheid als sociaal construct, als discours. Zij maken zichtbaar hoe onderliggende mechanismen ertoe leiden dat deze ongelijkheid steeds wordt ge(re)produceerd.

Puwar (2004) stelt dat er een relatie is tussen een lichaam en een ruimte en dat deze relatie met de tijd zowel politiek, historisch als conceptueel is gevormd. Volgens Puwar (2004) horen sommige lichamen van oudsher in een bepaalde ruimte. Dit zijn de natuurlijke bezetters van die ruimte, ook wel de somatische (lichamelijke) norm genoemd. Voldoet een lichaam niet aan deze somatische norm van die ruimte, dan is deze een indringer, een 'space invader' (Puwar, 2004). Er ontstaat een wisselwerking tussen het lichaam en de ruimte en dat zorgt voor een spanningsveld. De 'space' is betekenisvol en bepaalt daarmee een norm voor een bepaalde groep mensen, de zogeheten 'marked bodies', die zich daar horen te bevinden. Maar een lichaam positioneert zich in die ruimte en geeft daardoor ook betekenis aan de ruimte. Daarnaast geven de andere mensen die zich in die ruimte bevinden betekenis aan de ruimte en daardoor aan de andere lichamen. Dit complexe samenspel vormt context waarin gender discoursen plaatsvinden en waar lichamen betekenis krijgen. Een bondsbestuur van een Olympische sport in Nederland kan als ruimte worden bestempeld waarin discoursen plaatsvinden. De leden van het bondsbestuur hebben

bepaalde gedachten over de invulling van dit bestuur; wat voor soort lichaam thuis hoort in zo'n positie als bondsbestuurder. Dit onderzoek probeert te achterhalen welke discourses dit zijn en wat de achterliggende betekenis hiervan is.

Een discoursanalyse is nodig omdat deze relatie tussen lichaam en ruimte vaak impliciet aanwezig is. Letterlijk gezien kan iedereen een ruimte betreden maar door de somatische norm is dit niet voor alle lichamen/mensen gepast. Deze spanningsrelatie wordt door de 'marked bodies', gedefinieerd als het recht dat zij hebben om zich in de ruimte te begeven ten opzichte van anderen, de 'space invaders'. De marked bodies krijgen te maken met een 'indringer' in hun ruimte waardoor zij het gevoel krijgen dat deze zich eerst moet bewijzen. Een voorbeeld hoe 'space invaders' letterlijk ervaren kan worden door de 'marked body' is afkomstig van Winston Churchill toen hij zei: *"I find a woman's intrusion into the House of Commons as embarrassing as if she burst into my bathroom when I had nothing with which to defend myself, not even a sponge"* (Puwar, 2004, p. 13). Dit citaat is daarbij een voorbeeld van een genormaliseerd discours. Puwar beschrijft een aantal mechanismen om te verklaren hoe de norm, de 'marked' groep aankijkt tegen 'space invaders'. Dit zijn onder andere 'amplification of numbers', 'super-surveillance', 'burden of doubt', 'ill-fitting suit' en 'straitjacket'.

Het mechanisme 'amplification of numbers' beschrijft dat de 'marked bodies' bang zijn om 'hun' zeggenschap over een bepaalde ruimte kwijt te raken en zij projecteren deze angst op de 'unmarked bodies' (Puwar, 2004). Hierdoor is een persoon die afwijkt van de norm in die context extra zichtbaar en verstoort het normale beeld. Hun aanwezigheid wordt als het ware vergroot, waardoor het lijkt dat één lichaam fysiek meer ruimte inneemt dan het eigenlijk doet (Puwar, 2004). Een voorbeeld in de praktijk is dat als van de zes leidinggevende functies in een organisatie er twee door vrouwen worden bekleed dat er dan gezegd wordt dat er een heleboel vrouwen in de top aanwezig zijn. Deze perceptie is volgens Puwar afkomstig van een angst om ontheemd te raken van hun identiteit die als norm wordt beschouwd, door de aanwezigheid van een andere identiteit (Puwar, 2004).

In het verlengde hiervan beschrijft Puwar (2004) het mechanisme 'super-surveillance'. Personen die afwijken van de norm maken deze extra zichtbaar. De 'marked bodies' ervaren hen zelfs als verdacht en houden hen daarom extra in de gaten (Puwar, 2004), dit is ook een handeling vanuit angst door de 'marked bodies'. Dit mechanisme is voor dit onderzoek interessant omdat gekeken kan worden hoe vrouwen in besturen meer nadrukkelijk in de gaten worden gehouden, en dat over hen meer een mening wordt gevormd, bijvoorbeeld over de aanwezigheid en betrouwbaarheid van de vrouwen die deelnemen in een bondsbestuur van een Olympische sport.

Een lichaam dat afwijkt van de norm wordt niet alleen extra in de gaten gehouden omdat het als verdacht wordt beschouwd, er wordt door de 'marked bodies' ook niet automatisch vanuit gegaan dat de 'unmarked bodies' competent genoeg zijn voor de posities die zij hebben. Ze wijken immers af van de norm (Puwar, 2004). Het gedrag van lichamen die afwijken wordt eerder in twijfel getrokken, dit wordt door Puwar ook wel, de 'burden of doubt' genoemd. De minderheidsgroep heeft hierdoor het gevoel dat ze zich meer moet bewijzen voordat ze aan de standaard verwachtingen kan voldoen. Puwar (2004) beschrijft hoe deze twijfels typisch zijn voor de positie van een afwijkend lichaam dat een publieke ruimte binnentreedt die hoofdzakelijk door mannen wordt bezet. Dit is relevant voor het onderzoek omdat er in de bondsbesturen weinig vrouwen gerepresenteerd zijn. De aanwezigheid van vrouwen in die

functies lijkt niet vanzelfsprekend waardoor er twijfel ontstaat of je als vrouw zo'n functie wel aankan.

In aanvulling daarop bevatten bepaalde banen en taken, zoals in dit onderzoek 'bestuurslid van een Olympische sportbond' ook een norm. Als een vrouw die functie als bondsbestuurder wil bekleden wordt haar functie vaak beperkt tot het doen van taken die alleen passen bij vrouwen, ook wel 'fit' genoemd. Vrouwen moeten bijvoorbeeld de portefeuille vrouwensport op zich nemen. Deze 'fit' is nauwkeuriger gedefinieerd dan die van een man. Bijvoorbeeld, de input van een man is nooit gelimiteerd tot mannensport alleen, maar refereert aan alle aspecten van het bestuurslidmaatschap. De man kan en mag als het ware over alle onderwerpen die in het bestuur besproken worden iets zeggen en wordt hierin ook erkend in zijn kennis. Puwar (2004) beschrijft deze fit als een 'straitjacket' voor vrouwen, waarmee ze bedoelt dat een algemeen en genormaliseerd script voor een baan refereert aan het mannelijk lichaam, de somatische norm, waardoor de toegang van een vrouwelijk lichaam beperkt is tot een meer beperkt vrouwelijk script.

In navolging van het begrip strait-jacket, ligt het concept 'ill-fitting suits'. Puwar (2004) probeert hiermee figuurlijk aan te geven dat bepaalde banen bij mannen horen, dit is in een bepaalde vorm. Als vrouwen die baan zouden willen, past die specifieke mannelijke versie niet of niet goed. Het is 'ill-fitting'. Dus niet alleen is een bestuursfunctie van een Olympische sportbond voor een vrouw beperkt tot een bepaald script of een bepaald aantal taken. Daarbij komt dat de vorm en de stijl van de baan niet goed past bij een vrouw, terwijl het script voor die functie oorspronkelijk door en voor mannen geschreven is. De man is daarmee de norm en het takenpakket is hem op het lijf geschreven. Dit concept is van toepassing voor dit onderzoek om te onderzoeken met welke termen 'vrouwen' en 'bestuurslidmaatschap' worden beschreven door bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland. Het concept 'ill-fitting suits' kan betekenis geven aan de gebruikte termen.

Het perspectief van Joan Acker (2009) wordt in dit onderzoek gebruikt om inzicht te krijgen waarom in de loop van de tijd de representatie van vrouwen in bondsbesturen van Olympische sporten in Nederland niet gelijk is aan die van mannen. Dit perspectief van Acker sluit aan bij de theorie van Puwar, maar in tegenstelling tot Puwar bekijkt Acker dit vanuit een organisatie, in plaats van een ruimte. Het begrip '(arbeids)organisatie' heeft in dit onderzoek betrekking op de bondsbesturen van Olympische sporten in Nederland. De processen die de ongelijkheid teweegbrengen in de organisaties zijn vormend voor de organisatie en voor de manier waarop deelnemers dit ervaren. Deze processen leiden daardoor onbewust tot marginalisering of privilegiëring van groepen. Puwar (2004) beschrijft namelijk ook dat de 'marked bodies' van een bepaalde ruimte meer privileges hebben boven 'unmarked bodies' van deze ruimte.

Acker (2012) omschrijft vier processen die laten zien hoe een organisatie en de werknemers betekenis geven aan gender (en etniciteit) en hoe dit bijdraagt aan een scheve genderratio. Het eerste proces noemt zij 'division of labor' waarbij bepaalde banen en taken worden geassocieerd met specifieke groepen mensen (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004). Het tweede proces is gebaseerd op de 'beelden en discoursen' van dominante groepen versterkt door het 'division of labor' proces (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004). Bijvoorbeeld, de besturen van Olympische sportbonden in Nederland bevatten voornamelijk

blanke mannen, omdat die geassocieerd worden met die taken en daardoor en daarvoor geselecteerd zijn. Hierdoor wordt het voor een vrouw moeilijker om de dominante groep te overtuigen dat zij ook past in die betreffende groep en dat zij gekwalificeerd genoeg is voor de baan (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004). Deze processen bevorderen de reproductie van genderongelijkheid producerende organisatie processen en ondermijnen daarmee pogingen om de organisatiestructuur te veranderen (Acker, 2012).

'Sociale interactie' omschrijft Acker (2012) als het derde proces dat bijdraagt aan de (re)producerende genderstructuur in een organisatie. Als dezelfde soort mensen, bijvoorbeeld (blanke) mannen, in formele en informele zin, voornamelijk met elkaar blijven interacteren, blijven die betekenissen dominant en macht gerelateerd. Zo ontstaat een circulair proces van dominante interacties en identiteiten binnen een werkorganisatie dat genderongelijkheid blijft (re)produceren (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004).

'Identity work' is het vierde en laatste proces dat Acker (2012) beschrijft dat bijdraagt aan de scheve genderratio. Identiteiten en de in dit onderzoek bestudeerde genderidentiteiten van werknemers worden gevormd door de cultuur van de werkorganisatie (Acker, 2012). Acker geeft namelijk aan dat bepaalde posities in een werkorganisatie, bijvoorbeeld dus de bestuursfuncties van een Olympische sportbond, gevormd zijn door 'division of labor', 'interacties' en 'discoursen' wat bepaalt in hoeverre de genderidentiteit van een man of een vrouw bij deze positie past (Claringbould, Elling & Knoppers, 2004). Zoals eerder gezegd heeft ieder mens een eigen genderidentiteit en het kan verschillen hoe iemand zijn of haar gender presenteert in het openbaar. Een voorbeeld hiervan is dat een vrouw zich probeert te meten aan het stereotype mannelijke gedrag in een leidinggevende positie. Het vraagt echter veel energie van een persoon om goed te functioneren wanneer er sprake is van een misfit tussen genderidentiteit en een functie. Vaak is het zo dat die persoon, of de vrouw in het voorbeeld, de organisatie eerder verlaat (draaideureffect) of dat zij zich probeert aan te passen aan de gangbare manier van werken, waardoor zij niet optimaal tot haar recht komt (Claringbould, Elling & Knoppers, 2004). Hierdoor blijven bepaalde denkbeelden en discoursen van banen dominant en zal verandering extra lastig zijn om te realiseren.

Daarbij introduceert Acker (2009) 'inequality regimes' in plaats van 'glazenplafond' als metafoor voor de barrières die de kansen voor, onder andere vrouwen om in topfuncties te geraken blokkeren, omdat ongelijkheid volgens Acker (2009) niet alleen genderongelijkheid betreft maar dat ook andere vormen van ongelijkheid hieronder geschaard kunnen worden. Daarbij stellen critici dat de term 'glazen plafond' impliceert dat er een voortdurende progressie is die dan abrupt wordt gestopt door een onzichtbare barrière vlak voor de top. Zij stellen dat barrières op de gehele weg naar de top zich opstapelen en dit samen zorgt voor een blokkade naar de top (Eagly & Carli, 2007 in Acker, 2009). Dit perspectief wordt in dit onderzoek gebruikt om te definiëren waar in het proces van werving en selectie van nieuwe bondsbestuurders barrières liggen voor vrouwen om in een bestuursfunctie terecht te komen. De onderrepresentatie van vrouwen in bestuursfuncties van Olympische sportbonden kan begrepen worden vanuit dit perspectief van Acker. Acker (2009) stelt namelijk dat de organisatie processen die bijdragen aan de reproductie van genderongelijkheid een mechanisme is van organisationele controle: *"A belief that there is no point in challenging the fundamental gender, race and class nature of things is a form of control. These are internalized, often invisible controls"* (Acker, 2009, p. 212). Daarbij hoort dat het werven van nieuwe managers vaak door andere managers wordt gedaan, via een 'old boys network'. Het is dan niet verrassend dat nieuwe leiders dezelfde gender- en raseigenschappen hebben als van de mensen die hierover beslissen (Acker, 2009, p. 209).

Ongelijkheid producerende processen, zoals zojuist één beschreven, worden vaak gestuurd en gerechtvaardigd door gender- en rasovertuiging waarbij minderheidsgroepen zoals (niet) blanke vrouwen geschikt worden bevonden voor bepaalde banen en niet voor andere banen. Zo kan het voorkomen dat blanke vrouwen en gekleurde mannen en vrouwen als niet gepast en ongeschikt worden bevonden om managementfuncties uit te voeren (Acker, 2009). Bijvoorbeeld mannen en vrouwen dienen zich immers in organisaties, dus ook in een bestuursfunctie van Olympische sportbond, te gedragen op een manier die past bij hun gender. Deze perspectieven komen overeen met concepten van Puwar, zoals ‘ill-fitting suit’ en ‘burden of doubt’ van Puwar. De legitimiteit van ongelijkheid staat ook verandering hiervan in de weg (Acker, 2009, p. 211).

Resumé. Dit onderzoek gaat uit van een kritische discoursanalyse die binnen een sociaal constructivistisch perspectief wordt uitgevoerd. Dit sociaal constructivistisch perspectief is kritisch van aard omdat er wordt gekeken naar processen van genderongelijkheid. Verder helpen de concepten van Acker en Puwar bij het verwerven van inzicht in gedragingen van de betrokkenen in dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 | Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan een aantal concepten die van invloed zijn op genderratio in bestuurlijke organen, in het bijzonder in de sportwereld. Er wordt ingegaan op de definities van begrippen zoals genderdiversiteit. Dan wordt gekeken naar de stand van zaken op dit moment qua genderdiversiteit en daarbij de positie van vrouwen in leidinggevende functies (in de sportwereld) aan de hand van cijfermatige gegevens. Daarna worden de werkzame processen zoals, in- en uitsluiting, werving en selectie, beschreven waardoor gender ge(re)produceerd blijft. Vervolgens wordt gekeken naar waarom dit verschil tussen mannen en vrouwen in deze posities zo weerbarstig is. Om af te ronden met een inzicht in de toepassing van beleidsmaatregelen zoals quota als mogelijke oplossing om de scheve genderratio in bestuurlijke organen te verminderen. Dezelfde volgorde zal in hoofdstuk 5 | 'Resultaten' worden aangehouden.

3.1 | (Gender)diversiteit

Deze paragraaf gaat in op de vragen hoe begrippen als gender en diversiteit worden gedefinieerd, hoe ze zich tot elkaar verhouden en waarom het belangrijk is om diversiteit onder de aandacht te houden.

De Dikke van Dale geeft aan het woord gender de definitie: 'geslacht waarvan men het gevoel heeft deel uit te maken'. Wagg et al. (2009) omschrijft dat gender wordt gezien als sociaal geconstrueerd door de betekenis die de samenleving geeft aan sekse, of geslacht. Ook Acker (2009) definieert gender als sociaal geconstrueerde verschillen tussen man en vrouw en de overtuigingen en identiteiten die verschil en ongelijkheid ondersteunen.

Net als gender is diversiteit een concept dat sociaal geconstrueerd is en een eigen discours heeft voortgebracht, op basis van de culturele en politieke invloeden (Marvasti & McKinney 2011). Herring en Henderson (2011, p. 2) gaan er vanuit dat er een norm is, oftewel de normale of traditionele manier van dingen doen waarbij het concept 'diversiteit' refereert naar beleid en acties om personen die anders zijn dan de personen die naar de norm handelen, erbij te betrekken.

Hoe men betekenis geeft aan een concept, hangt af van iemands genderidentiteit, maar ook van de context waarin iemand zich begeeft. Overigens heeft ieder mens een eigen genderidentiteit, dat wil zeggen de eigen ervaring als gegendereerd persoon en een eigen idee over gender, en deze kan verschillen van hoe iemand zijn of haar gender presenteert in het openbaar, de gender performativiteit (Butler, 1988). In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van genderdiversiteit als sociaal geconstrueerd, gebaseerd op de visie van Acker (2009) en Wagg et al. (2009), aangezien dit past bij de aanpak van dit onderzoek. De volgende alinea gaat verder in op het belang van aandacht voor genderdiversiteit.

3.1.2 Belang van aandacht voor (gender)diversiteit

De vier processen van Acker (2012) onder andere 'division of labor' en 'beelden en discourses' beschreven in Hoofdstuk 2 | 'Onderzoeksperspectief', laten zien dat het van belang is om diversiteit onder de aandacht te houden omdat anders bepaalde discourses en denkbepelden dominant blijven. Marvasti en McKinney (2011) ondersteunen dit en geven aan dat zij kritisch zijn op het gebruik van het discours 'diversiteit' in bedrijven. Volgens hen is het

van belang dat diversiteit in organisaties continue aandacht verdient omdat zij stellen dat er een verandering plaatsvindt in het gebruik van het concept diversiteit. Diversiteit in de oorspronkelijk opvatting - beleid om personen die afwijken van de norm te includeren - verschuift naar een zakelijkmodel (Marvasti & McKinney, 2011, p. 636, 643). Zij geven aan dat dit komt doordat *“difference is not valued outside its potential to enhance an organization’s economic and instrumental performance”* (Marvasti & McKinney, 2011, p.634). Deze constatering is interessant omdat zij hiermee bedoelen dat diversiteit tegenwoordig steeds vaker wordt ingezet als een commercieel instrument, een stokpaardje, met het oog op winst. Maar zodra er gemeten (voor zover dit kan) wordt wat de opbrengst van bijvoorbeeld een divers management of een divers sportbestuur is en dit niet per se winstgevend is, verdwijnt onmiddellijk de legitimiteit van diversiteit op de werkvloer en zal het heel lastig worden dit te blijven hanteren (Marvasti & McKinney, 2011, p. 632). Hiermee stippen zij een cruciaal omslagpunt aan dat aangeeft hoe kwetsbaar en nog niet verankerd diversiteit is in organisaties en waardoor vrouwen en minderheidsgroepen nog niet voldoende gerepresenteerd zijn in leidinggevende functies.

3.2 | Genderdiversiteit in sportorganisaties?

In de vorige paragraaf 3.1 is de definitie en het gebruik van (gender)diversiteit in de (sport) organisatie beschreven. In deze paragraaf wordt besproken hoe het gesteld is met de representatie van vrouwen in de sportwereld en wordt aan de hand van drie paradoxen uitgelegd waarom het lastig is om de scheve man/vrouw verhouding in leidinggevende functies te veranderen.

3.2.1 Representatie van vrouwen in sportdeelname

Ten eerste wordt er gekeken naar de sportdeelname van mannen en vrouwen over de tijd. Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Edith Schippers, schrijft in een kamerbrief dat uit onderzoek van het Mulier instituut blijkt dat er vrijwel geen sekseonderscheid is in de deelname aan sportactiviteiten (geraadpleegd via www.rijksoverheid.nl 'kamerbrief over sport, op 29 april 2017). Elling en van Ginneken (2016) inventariseerden voor hun onderzoek in opdracht van het Ministerie van VWS de ledenaantallen tussen 1994-2014 om een beeld te krijgen van de algehele ontwikkeling. Hun resultaten geven aan dat voor een kwart van de bonden het aandeel vrouwen is afgenomen (24%), voor 19% van de bonden het aandeel vrouwen gelijk is gebleven en dan voor ruim de helft (57%) van de bonden het aandeel vrouwen is toegenomen (Elling & van Ginneken, 2016). Op basis hiervan concluderen zij dat er een trend naar meer gendergelijkheid plaatsvond in de Nederlandse georganiseerde sportdeelname (Elling & van Ginneken, 2016, p. 13). Maar ondanks deze trend laten zij zien dat in veel verenigingen er nog sprake is van genderongelijkheid. Dit komt bijvoorbeeld door specifieke mannensporten (bijvoorbeeld voetbal, autosport) en vrouwensporten (bijvoorbeeld hippischesport, gymnastiek, hockey). Er zijn dus sporten waar een oververtegenwoordiging is van het ene geslacht, toch zijn vrouwen maar bij 8% van de bonden oververtegenwoordigd en is maar bij een kwart van de bonden de man/vrouw verhouding bijna gelijk (tussen de 40-60%) (Elling & van Ginneken, 2016 p. 11).

3.2.2 Representatie van vrouwen in sportbestuursfuncties en in het bijzonder besturen van Olympische sportbonden

Uitgaande van de trend die Elling en van Ginneken (2016) weergeven - een verschuiving richting meer gendergelijkheid in sportdeelname - wordt er gekeken naar de seksegelijkheid in de sportkaderfuncties. Sport is van oorsprong een mannenwereld omdat sportbeoefening oorspronkelijk een mannenactiviteit was waaraan vrouwen nauwelijks deelnamen omdat dat voor hen destijds ongepast zou was (Wagg et al., 2009). Logischerwijs lag daarmee de organisatie van sport in de handen van mannen en was hiermee de norm gezet. Zoals eerder aangegeven is het lastig om dominante en bestaande discoursen te doorbreken, dit geldt ook voor de discoursen die heersen over de invulling van bestuursfuncties van Olympische sportbonden. Ondanks dat het met de tijd gebruikelijk is geworden dat ook vrouwen deelnemen aan sportactiviteiten en dat op dit moment bijna evenveel mannen als vrouwen sporten, blijkt uit ander onderzoek dat deze min of meer gelijke verhouding in sportdeelname niet terug te zien is in de sportkaderfuncties (Claringbould, 2009; Claringbould & Knoppers, 2013) en dat de vertegenwoordiging van vrouwen op bestuurlijke niveau vrijwel altijd gering is geweest (Claringbould, 2006).

Claringbould (2009) spreekt van twee patronen die kunnen verklaren dat wanneer het functieniveau stijgt het onderscheid groter wordt. Het eerste patroon is verticale segregatie; hoe hoger het functieniveau, hoe meer mannen in die functie vertegenwoordigd zijn (Claringbould, 2009, p. 33). Het tweede patroon is horizontale segregatie. Dat wil zeggen dat bepaalde functies voornamelijk door een man worden vervuld, zoals het voorzitterschap en andere functies vaker door vrouwen (Claringbould, 2009, p. 33). De inventarisatie van Elling en van Ginneken (2016) ondersteunt het verticale segregatiepatroon. In 2002 was het aandeel vrouwelijke bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland 10%, dit is gestegen naar 21% in 2010 waarna dit percentage stagneerde (Elling en van Ginneken, 2016). Hun inventarisatie is niet gebaseerd om het horizontale segregatiepatroon te ondersteunen omdat zij geen inventarisatie hebben gemaakt van de invulling van overige functies binnen de sportorganisatie. Voor dit onderzoek wordt eenzelfde inventarisatie als die van Elling en van Ginneken (2016) van de man/vrouw verhouding in bestuursfuncties van Olympische sportbonden gedaan voor het jaar 2017. Zo kan gekeken worden hoe deze uitkomsten in verhouding staan met het uitkomsten van eerdere onderzoeken.

Deze paragraaf laat zien dat ondanks een min of meer gelijke genderratio in sportdeelname, op dit moment de genderratio in de sportkaderfuncties scheef is. De volgende paragrafen, 3.3 en 3.4 gaan in op de processen die deze scheve genderratio in stand houden, zoals in- en uitsluiting en werving en selectie van nieuwe bestuursleden.

3.3 | In- en uitsluiting van groepen

In deze paragraaf wordt beschreven wat in- en uitsluiting van groepen betekent en wat de in- en uitsluitingprocessen zijn aan de hand van de literatuur. Deze processen zijn relevant voor dit onderzoek omdat de afwezigheid van vrouwen in de besturen van Olympische sportbonden, of anders gezegd, de dominante aanwezigheid van mannen in die besturen, een gevolg is van ge(re)produceerde denkbeelden en discoursen zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2 en dit samenhangt met in- en uitsluiting van personen of groepen. Dit roept de vraag op hoe het kan dat organisaties zoals bonden van Olympische sporten toch wegekomen met een bestuur dat in veel gevallen exclusief uit mannen bestaat?

Embrick (2011) verklaart dit met het concept 'White Male Solidarity' (WMS). Hiermee bedoelt Embrick (2011, p. 543) dat blanke mannen handelingen hebben ontwikkeld waardoor vrouwen en andere minderheden worden uitgesloten van hun groep en dit in stand houden door enkel zichzelf van cruciale informatie te voorzien. Dit zorgt ervoor dat er barrières ontstaan voor vrouwen die naar de top willen doorschuiven. Voorbeelden zijn geen toegang tot het management, minder salaris en geen promoties (Embrick, 2011, p. 543). Wat Embrick hier beschrijft is vergelijkbaar met het samenspel van de processen 'division of labor' en 'interacties' van Acker (2012) zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2.

3.3.1 Wat betekent in en uitsluiting van groepen?

Elling en Claringbould (2005) ontleen de betekenis van sociale uitsluiting, aan sociale ongelijkheid. Zij zien sociale ongelijkheid en daarmee sociale uitsluiting, als verschil in mogelijkheden en kansen tussen mensen, onder andere op het gebied van leeftijd, gender en salaris (Elling & Claringbould, 2005). Kelly (2011) conceptualiseert sociale insluiting als het streven naar gelijkheid en de verdeling van gelijke kansen tussen mensen. De overheid benadrukt de rol van sport in deze in- en uitsluitingsprocessen (Kelly, 2011).

3.3.2 Processen van in- en uitsluiting en waarom ze bestaan

Puwar (2004) (zie ook Hoofdstuk 2) beschrijft dat lichamen wel en niet aan de somatische norm in een ruimte kunnen voldoen. Deze representatie van lichamen is sociaal geconstrueerd en brengt discourses over 'het andere lichaam' voort dat zich in specifieke institutionele contexten ontwikkelt (Wagg et al., 2009). Dus ook in de context van een bondsbestuur van een Olympische sport in Nederland, heersen discourses over welke lichamen waar thuis horen. Op dit moment geldt (nog steeds) dat de wat oudere blanke man overheerst in een sportbestuurlijke context en dit impliceert een uitsluiting van vrouwen. Op het moment van in- en uitsluiting is er sprake van machtsrelaties volgens Foucault (in Wagg et al., 2009), aangezien er macht wordt uitgeoefend wanneer wordt bepaald wie wel of niet 'erbij hoort' met in- en uitsluiting van andere lichamen tot gevolg.

Wanneer en waarom sociale exclusie van bepaalde groepen bij bijvoorbeeld specifieke sporten of organisaties of leidinggevende functies plaatsvindt is niet altijd expliciet maar hangt eerder af van gedeelde ervaringen en geconstrueerde betekenissen volgens Elling en Claringbould (2005). Er is namelijk een verschil in betekenisgeving door mensen. Dat is ingebed in hun handelen en de manieren waarop dat invloed heeft op de beslissingen die zij maken. Hierdoor ontstaan er dominante discourses die gevolgen hebben voor de in- en uitsluiting van groepen in bijvoorbeeld besturen van Olympische sportbonden of deelname aan specifieke sporten. Maar let op, wie kan, wil en is toegestaan om erbij te horen wordt niet alleen beïnvloed door de institutionele context maar ook door individuele opties en keuzes (Elling & Claringbould, 2005). Een persoon kan zich natuurlijk ook afvragen of hij of zij wel bij een specifieke groep wil horen vanwege bijvoorbeeld conflicterende interesses.

3.3.3 In- en uitsluiting in de sport

Sport wordt door de overheid bestempeld als een instrument met een agenda voor sociale inclusie en tegelijkertijd een katalyserende functie voor een meer gelijke samenleving (Hylton & Totten, 2001). Hovden (2006) sluit hierbij aan en zegt dat sportinstituten en de manier waarop gender daarin voorkomt van grote symbolische waarde zijn, aangezien ze algemene waarden en prioriteiten reflecteren in de samenleving. Elling en Claringbould (2005) zijn in hun artikel voorzichtiger over de positieve invloed van sport op in- en uitsluitingsprocessen.

Zij gaan er vanuit dat enkel bij verandering van de organisatie van sport inclusieve sportbeoefening kan worden aangemoedigd, wat mogelijk ook kan leiden tot sociale inclusie in de gehele samenleving (Elling & Claringbould, 2005).

Ondanks dat sport als instrument voor een meer gelijke samenleving wordt ingezet door de overheid, is ironisch gezien binnen de sport ook sprake van uitsluiting. Bijvoorbeeld de onderrepresentatie van vrouwen in leidinggevende functies en de grotere deelname van mannen of vrouwen bij specifieke sporten. Het in- en uitsluiten van bepaalde groepen is niet in lijn met de internationaal gedragen 'sport-for-all' gedachte. Een complex stelsel van interacterende in- en uitsluitende factoren en dimensies spelen hierin een rol, te denken is daarbij aan cultuur, talent, economische achtergrond, en beschikbare sportaccommodaties (Elling & Claringbould, 2005).

Dit onderzoek kijkt op kritische wijze naar de onderrepresentatie van vrouwen in sportbestuursfuncties, of anders gezegd, de enorme overrepresentatie van mannen in besturen van Olympische sportbonden in Nederland. In deze paragraaf zijn in- en uitsluitingsprocessen besproken en de volgende paragraaf 3.6 gaat dieper in op het proces van werving en selectie van leidinggevende functies en hoe dit bijdraagt aan de (re)productie van een scheve genderratio in besturen van Olympische sportbonden.

3.4 | Werving & Selectie

In deze paragraaf zal aandacht besteed worden aan het verandermoment, oftewel het moment dat er een vacature is voor een functie, in dit geval voor een bestuursfunctie van een Olympische Sportbond. Aan de hand van werving- en selectieprocessen wordt ingegaan waarom ongelijkheid ge(re)produceerd blijft. Tot slot wordt ingegaan op masculiene en feminiene eigenschappen en waarom dit bijdraagt aan gender stereotypering in leidinggevende functies.

3.4.1 (Re)productie van ongelijkheid

Hoe komt het dat steeds op het moment dat er een vacature vrij is voor een leidinggevende functie, (ook wel veranderingsruimte genoemd) deze niet wordt benut om een verandering in de genderratio te realiseren? Sport in Nederland, eerder aangegeven in paragraaf 3.2, wordt door bijna net zo veel mannen als vrouwen beoefend. Op het moment dat een vacature voor een bestuurslid van een Olympische sportbond vrijkomt, komt de werving en daarna de selectie van een kandidaat op gang en wordt gekozen wie zeggenschap krijgt over die specifieke sport. Cijfers laten zien (zie paragraaf 3.2) dat op dit moment met name mannelijke bestuurders zeggenschap hebben over de sport. Ook wordt meestal aangenomen dat een diverse samenstelling van mannen en vrouwen bevorderlijk is voor de kwaliteit van besturen (Claringbould, 2009). Ook al zouden enkel mannelijke bestuurders de belangen behartigen van vrouwen, op een manier waarbij iedereen zich vertegenwoordigd voelt, lijkt deze genderongelijkheid geen probleem te zijn. Desondanks roept het een dilemma op, of het wel rechtvaardig is dat enkel mannelijke bestuurders zeggenschap hebben. Waarbij er vanuit wordt gegaan dat iedereen in gelijke mate zeggenschap moet kunnen hebben over die sport. Dit is een dilemma van gelijke kansen voor potentiële kandidaten dat speelt tijdens het werving- en selectieproces.

De vier processen van Acker (2012), besproken in hoofdstuk 2, laten zien dat gelijke kansen niet vanzelfsprekend zijn vanwege ongelijkheid (re)producerende processen. De processen 'division of labor' en 'beelden en discoursen' laten zien dat ook de werving en selectie

gebaseerd zijn op gendercriteria passend bij specifieke banen en taken. Het gevolg is dus dat tijdens de werving en selectie dezelfde soorten mensen voor specifieke posities geselecteerd worden en andere niet (Acker, 2012). Daarbij komt volgens het proces 'sociale interacties' (Acker, 2012) dat ten tijden van werving van potentiële kandidaten, de in dit voorbeeld mannelijke bestuurders, zullen zoeken in hun eigen netwerk dat met name bestaat uit dezelfde typen mensen. Hierdoor is het lastig om andere type mensen en vrouwen te bereiken, Tot slot blijkt uit het proces 'identity work' van Acker dat het nodig is dat tijdens de werving en selectie open wordt gestaan voor een diverse pool van kandidaten en hiernaar wordt gezocht. Maar als blijkt dat het lastig is om andere type mensen of vrouwen te werven omdat deze er niet veel zijn is het helemaal lastig om die te vinden en te selecteren.

Een bepaalde genderidentiteit die bij een bepaalde baan hoort, die wordt versterkt door de reproducerende processen wordt ook versterkt door de schaarse pool aan diverse kandidaten. Claringbould (2009) claimt echter dat vrouwen momenteel even hoog opgeleid zijn als mannen wat zou moeten zorgen voor evenveel mannelijke als vrouwelijke kandidaten voor deze posities. Maar door de dominante denkbeelden over welke (gender)identiteit past bij een bepaalde baan maakt dat het ook lastig is voor bijvoorbeeld een vrouw om zich te meten aan de stereotypen mannelijke gedrag in die posities. Ondanks een grote pool van kandidaten die er wel degelijk is, zorgen de dominante denkbeelden van genderidentiteiten in een werkorganisatie ervoor dat verandering ten aanzien van genderdiversiteit extra lastig is om te realiseren.

3.4.2 Masculiene en feminiene eigenschappen

Er is gesproken over denkbeelden, discoursen en genderidentiteiten die passend zijn bij bepaalde banen en taken. Deze denkbeelden geven aan dat bepaalde functiekenmerken meer mannelijk of vrouwelijk zijn en daardoor bestaande ongelijkheden in stand houden.

Er bestaan ideeën over wat normaal mannelijk (masculien) en vrouwelijk (feminien) gedrag (Wagg et al., 2009) zou zijn, ook wel gender constructies genoemd. Masculiniteit kan worden begrepen als sociaal geconstrueerde interacties specifiek geassocieerd met machtsrelaties die symbolisch betrokken zijn bij het mannelijke lichaam (Pringle & Hickey, 2010, p. 119). Femininiteit kan op dezelfde manier worden uitgedrukt, namelijk de sociaal geconstrueerde interacties specifiek geassocieerd met relaties die symbolisch betrokken zijn bij het vrouwelijke lichaam (Krane, 2001). Feministe Butler zegt dat gender iets is dat je leert te tonen, zij noemt dit performen (Wagg et al., 2009) en heeft net als seksualiteit betekenis in een organisatie. Alhoewel gender en seksualiteit niet hetzelfde is, zijn ze wel onlosmakelijk met elkaar verbonden en karakteriseren ze organisatieprocessen (Claringbould & Knoppers, 2013). Zoals ten tijde van het werven en selecteren van nieuwe werknemers. Heteroseksualiteit of heteronormativiteit worden als geconstrueerde norm gezien in een organisatie en vormen de manier waarop gender en seksualiteit betekenis krijgen in een organisatie, zowel als op individueel als op collectief niveau (Claringbould & Knoppers, 2013). Hierbij ontstaat een hiërarchie tussen de dominante categorieën zoals heteroseksualiteit en masculiniteit en de niet dominante categorieën als homoseksualiteit en femininiteit (Claringbould & Knoppers, 2013). Deze reproductie van gender in een organisatie geeft nogmaals aan hoe lastig het is om dit te doorbreken.

Dit heeft tot gevolg dat bepaalde vaardigheden en eigenschappen die bij bepaalde banen en taken horen als meer masculien of meer feminien omschreven worden. Er heersen dus masculiene en feminiene discoursen in organisaties die zorgen hoe mensen hun werk

ervaren en hoe zij hier naar handelen (Shaw & Hoerber, 2003). In het kader van dit onderzoek zijn onder andere leidinggevende vaardigheden relevant om te bekijken. Hoogleraar Derks uit het interview in de Volkskrant (Volkskrant, 1 april 2017) zegt onder andere dat leidinggevende vaardigheden worden geconstrueerd in termen van masculiniteit, die niet passen bij femininiteit en vrouwen.

In deze paragraaf is beschreven welke processen van invloed zijn tijdens de werving en selectie van nieuwe bestuurskandidaten en hoe masculiene en feminiene discoursen bijdragen aan de (re)productie van genderidentiteiten in werkorganisaties. De volgende paragraaf 3.5 gaat in op de vraag hoe het komt dat deze verschillen tussen mannen en vrouwen niet veranderen.

3.5 | Weerbarstige verschillen

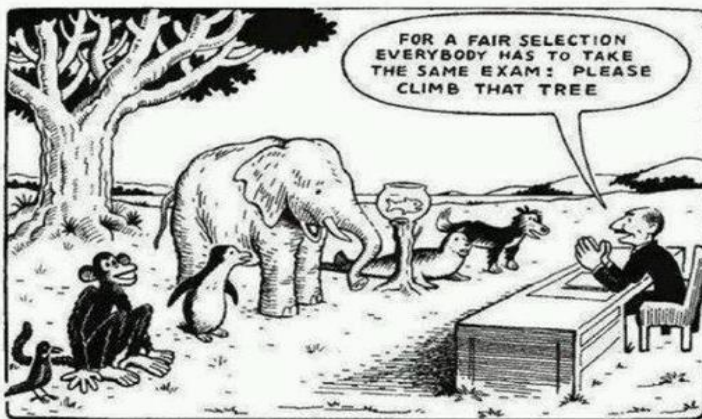
Het is dus bekend dat genderongelijkheid ge(re)produceerd wordt en dat onderzoekers daar met de tijd verschillende benamingen, termen en verklaringen aan hebben gegeven, zoals onder andere Embrick, Acker en Puwar. Ondanks de aandacht voor dit onderwerp heeft dit niet geresulteerd in meer gendergelijkheid hogere functies. Dit laat zien dat het moeilijk is om iets te veranderen aan deze verhoudingen, denk bijvoorbeeld aan de diepgewortelde genderdiscoursen in organisaties. Deze paragraaf gaat in op de vraag waar waarom deze verschillen zo weerbarstig zijn en waarom het zo moeilijk is om hier iets aan te veranderen.

Er zijn verschillende argumenten te geven op de vraag waarom er relatief weinig vrouwen in leidinggevende posities zitten, ondanks het toegenomen aantal vrouwen die hoger opgeleid zijn en die managementfuncties bekleden (Acker, 2009; Claringbould & Knoppers, 2008) en waarom het zo moeilijk is om hier iets aan te veranderen.

Als eerste zoekt Embrick (2011) de reden op het niveau van de betekenis van diversiteit in organisaties. Eerder is al beschreven dat beleid op diversiteit sneuvelt als uit de meetresultaten blijkt dat er geen winst is gerealiseerd voor de organisatie. Een tweede gevolg voor weinig diversiteit is volgens Embrick (2011) dat organisaties zich presenteren als diversiteitsbewust bijvoorbeeld via websites en media. Echter zodra aan managers wordt gevraagd of ze dit beleid kunnen uitleggen, lukt dit meestal niet. Embrick (2011) waarschuwt dat ondanks dat een (grote) organisatie diversiteitsbeleid heeft, of veel vrouwen of minderheidsgroepen in dienst heeft, dit nog niet garandeert dat de organisatie genderdivers is.

Een tweede argument ligt op het niveau van discoursen, eerder beschreven in het proces 'denkbeelden en discoursen' van Acker (2012) (zie hoofdstuk 2). Als aan hoogleraar sociale en organisatiepsychologie Belle Derks in een interview wordt gevraagd naar haar mening waarom er zo weinig vrouwen in topfuncties zitten, spreekt zij over het heersen van dubbelen standaarden (Volkskrant, 1 april 2017). Zij bedoelt hiermee dat eigenschappen die horen bij leidinggevende functies, zoals daadkrachtig zijn en het jezelf boven anderen stellen, wel voor mannen maar niet voor vrouwen worden geaccepteerd (Volkskrant, 1 april 2017). Populair omschreven door Derks als 'hij is daadkrachtig, zij is een bitch'. Discoursen en denkbeelden over hoe een man en vrouw zich horen te gedragen in een organisatie, zoals Derks aangeeft, (re)produceren de genderongelijkheid.

Een derde argument is te vinden in een onderzoek dat is gedaan naar de positie van vrouwen in leidinggevende posities in de sport door Claringbould en Knoppers (2012). Zij presenteren een drietal paradoxen over gender in organisaties die kunnen bijdragen om de scheve genderratio in besturen van Olympische sportbonden in Nederland te begrijpen. Het eerste paradox is 'genderneutraliteit'. Hiermee wordt aangegeven dat organisaties de scheve genderratio willen recht trekken, maar tegelijkertijd genderongelijkheid (re)construeren door te benadrukken dat er in betreffende organisaties gelijke kansen voor mannen en vrouwen bestaan (Claringbould & Knoppers, 2012). Organisaties zijn er bijvoorbeeld van overtuigd dat zij een 'neutrale' selectie van kandidaten op institutioneel niveau hanteren, terwijl de praktijk anders uitwijst. In bijgevoegde cartoon is het beeld dat een selectie nooit neutraal is mooi weergegeven (figuur 2).



Figuur 2. De cartoon geeft een 'genderneutraal' selectieproces weer (geraadpleegd via <http://docentenkamer.humanities.uva.nl/uncategorized/professionalisering-wetenschappelijk-personeel/>).

Het tweede paradox noemen Claringbould en Knoppers (2012) 'gendernormaliteit' waarbij organisaties zich weliswaar bewust zijn van de scheve genderratio maar zij gaan er vanuit dat deze 'normaal' is. Bijvoorbeeld omdat vrouwen andere prioriteiten in hun leven stellen, zoals het verrichten van zorgtaken. Of dat men het 'normaal' vindt dat vrouwen zich aanpassen aan de mannelijke norm in een organisatie.

Het derde en laatste paradox is 'genderpassiviteit' waarbij nog steeds het recht trekken van de scheve genderratio een wens is van de organisatie, maar waar tegelijkertijd geen beleid op wordt gevoerd noch collectieve actie op ondernomen wordt om de gewenste verandering te realiseren (Claringbould & Knoppers, 2012).

Als vierde argument geven Claringbould en Knoppers (2012) aan dat pogingen om de organisatiecultuur te veranderen door aangepast- of vrouwvriendelijk beleid de verwachting heeft om de scheve genderratio te verminderen maar dat dit nog weinig zichtbaar effect heeft gehad. Dit laat zien dat de constructies van gender diep ingebed zijn in de sportorganisatie en dit suggereert dat het moeilijk is om verandering te brengen in de scheve genderratio (Claringbould & Knoppers, 2012).

De drie paradoxen en de andere processen in deze paragraaf beschreven laten zien waardoor mannen in leidinggevende posities dominant blijven. Organisaties willen vaak wel iets doen aan de scheve genderratio maar hebben geen passend beleid of zijn zelfs passief,

waardoor dit niet terug te zien is in bijvoorbeeld de werving en selectie van diverse kandidaten. Als vijfde argument vullen Sheridan en Milgate (2003) aan dat er barrières zijn voor vrouwen en minderheidsgroepen om überhaupt in de positie te geraken waarin ze kunnen solliciteren voor leidinggevende functies. Deze barrières zouden ontstaan doordat dat mannen als ‘gatekeepers’ van bestuursposities worden gezien (Sheridan & Milgate, 2003). De ‘gatekeepers’ zijn de senior managers van een organisatie en de overgrote meerderheid van deze posities wordt bekleed door blanke mannen. Deze barrière staat de gelijke kansen van vrouwen bij werving en selectie in de weg. Knoppers en Anthonissen (2008) ondersteunen met hun onderzoek de ongelijkheid van kansen. Volgens deze onderzoekers worden management en leidinggevende vaardigheden doorgaans toegekend aan mannen in plaats van aan vrouwen, wat bijdraagt aan de exclusie van vrouwen in top management posities in sportorganisatie.

Deze paragraaf is ingegaan op de weerbarstige verschillen tussen mannen en vrouwen in leidinggevende posities. De volgende paragraaf 3.6 gaat in op bestaande maatregelen zoals quota of streefcijfers die wellicht kunnen helpen om de scheve genderratio te veranderen.

3.6 | Quota als beleidsmaatregelen

Deze paragraaf gaat in op het gebruik van quota of streefcijfers als beleidsmaatregelen om de scheve genderratio in besturen van Olympische sportbonden recht te trekken. Welke internationale en nationale invloeden mogelijk voor meer draagvlak voor quota kunnen zorgen en hoe er door betrokkenen gekeken wordt naar het gebruik van quota of streefcijfers.

3.6.1 Wat betekent het hanteren van een quota of streefcijfer?

Vanwege de aanhoudende onderrepresentatie van vrouwen in leidinggevende functies, zowel binnen als buiten de sportwereld (zie ook paragraaf 3.2 en 3.5), kunnen beleidsmaatregelen toe worden gepast om de onderrepresentatie van vrouwen in die functies te verminderen. Streefcijfers en quota zijn voorbeelden van zulke beleidsmaatregelen die ingezet kunnen worden om de genderratio in topfuncties te verschuiven en voor vrouwen een meer gelijke positie te creëren (Hovden, 2000). De maatregelen hebben betrekking op de ‘mate’ en het ‘niveau’ waarop het van toepassing is. Voor wat betreft de ‘mate’ kan bijvoorbeeld een quotum een gelijke representatie van gender voorschrijven of een minimaal percentage van een gender. Wat betreft het ‘niveau’ kan bijvoorbeeld een quotum van toepassing zijn op enkel een bestuurlijk orgaan of op alle lagen van een organisatie. Als een quotum of een streefcijfer wordt gehanteerd wordt hiermee dus getracht, en in zekere zin geforceerd, om een verandering van samenstelling te bewerkstelligen. Er is bekend dat het hanteren van quota het aantal vrouwen in besturen en leidinggevende functies vergroot (Hovden, 2000). Dit roept echter de vraag op in welke mate en onder welke omstandigheden een quotum effectief is. Met effectief wordt de (beleids)verandering bedoeld die door de inzet van een quotum wordt bereikt.

Critical Mass Theory

Torchia, Calabrò en Huse (2011) onderzochten daarom welk percentage vrouwen minimaal gehanteerd moet worden in een bestuur om beleidsverandering teweeg te brengen. Hun resultaten laten zien dat er een hoge mate van beleidsinnovatie optreedt op het moment dat een bestuur uit minimaal drie vrouwen bestaat. Het aantal drie (30%) is dus het omslagpunt, ook wel de 'Critical Mass' genoemd (Torchia, Calabrò & Huse, 2011). Childs & Krook (2008, p.725) hebben hier ook onderzoek naar gedaan en omschrijven de Critical Mass Theory als *“de relatie tussen het percentage vrouwen (de ‘mate’) en de daadwerkelijke beleidsverandering door de aanwezigheid van dit aantal vrouwen in een bestuur”*. Het betreft de relatie tussen het aantal vrouwen en de daadwerkelijke verandering, omdat op het moment dat één enkele vrouw in een leidinggevende functie zit dit eerder wordt gezien als een 'token' en daardoor nauwelijks invloed heeft. Kanter (1977) onderschrijft dit door te zeggen dat vrouwen makkelijk gemarginaliseerd worden als hun aanwezigheid in een groep klein is. Door deze onderrepresentatie worden zij gezien als een symbool of een 'token' in plaats van een volwaardig directie- of bestuurslid. De Critical Mass Theory is daarom een theorie waarin gekeken wordt naar wanneer een minderheidsgroep wel invloed heeft en ook echt verschil kan maken door hun aanwezigheid (Torchia, Calabrò en Huse (2011)).

3.6.2 Een kritische blik op quota

De theorie zoals de 'Critical Mass' geeft weliswaar de noodzaak van quota aan maar dit betekent in de praktijk niet dat organisaties dit perspectief ook hanteren. Wat zijn eigenlijk de opvattingen over het gebruik van quota?

Het is duidelijk dat genderquota zorgen voor een groter aantal vrouwen in bestuursfuncties. Toch blijkt in de praktijk dat niet iedereen gelukkig is met deze vorm van maatregelen. Vaak vindt men dat het een geforceerd karakter heeft, en is men niet gediend van zaken die worden opgelegd door een hogere instantie. Weerstand tegen opgelegde maatregelen als quota of streefcijfers wordt uitgedrukt met de argumenten dat er geen competente vrouwen te vinden zijn, dat vrouwen zelf niet eens zouden willen, of dat er op kwaliteit wordt geselecteerd en niet op geslacht (Claringbould, 2009).

Bovendien zeggen critici dat hoewel een quota kan zorgen voor een vermeerdering van het aantal vrouwen in een topfuncties, het hanteren van deze maatregel niet automatisch leidt tot verandering van het beeld van mannen als leiders (Hovden, 2000).

Daarbij zegt Hovden (2006) dat op het moment dat quota worden ingevoerd dit leidt tot vermeerdering van vrouwen, maar zodra het quotum of streefcijfer is behaald, een achteloosheid ontstaat waardoor men geen aandacht meer besteedt aan de achterliggende cultuur in de organisatie. Er kan gezegd worden dat men tevreden is met een minimale uitkomst.

Toch zijn er ook voorstanders wat betreft het gebruik van genderquota. Belle Derks spreekt zich in het artikel in de Volkskrant (Volkskrant, 1 april 2017) uit dat zij voorstander is van het gebruik van quota. Waarom? 'Het' verandert namelijk niet vanzelf, of dit is op zijn minst te betwijfelen (Claringbould, 2009). En met 'het' wordt de scheve genderratio bedoeld. Claringbould (2009) is ook een voorstander. Eerder werd aangegeven dat een argument tegen quota is dat er geselecteerd moet worden op kwaliteit en niet op geslacht. Zij weerlegt dit door te zeggen dat gelijke kwaliteiten niet gelijk beoordeeld worden. Aangezien vrouwen met eigenschappen geschikt voor een leidinggevende functie vaak worden gezien als een 'kenau' en dit voor mannen niet op gaat. Hierdoor worden mannen eerder als geschikt

gezien voor een leidinggevende positie dan vrouwen en dit vermindert de kansen voor vrouwen voor dit soort functies (Claringbould, 2009, p.34).

3.6.3 Goed voorbeeld doet goed volgen? (Inter)nationale druk

Als een organisatie als voorbeeld dient voor een andere organisatie kan dit een strategie zijn om aandacht te houden voor quota. Het IOC heeft een voorbeeldrol voor alle Olympische sportbonden in de wereld. In de inleiding weergegeven heeft op 15 december 2016 Christophe de Kepper, algemeen directeur van het IOC verklaard dat hij 'op aanbeveling van leden van de Olympic Movement van het IOC het voorstel heeft aangenomen om een representatie van minimaal 30% vrouwen in alle Olympische sportbonden en internationale federaties te hanteren voor 2020' (De Kepper, 15 december 2016). Dit komt bovendien overeen met het percentage dat door de Critical Mass Theory' wordt ondersteund.

Vier maanden na het aannemen van dit 30% quotum, in april 2017, kondigt het IOC aan dat alle commissies zelfs voor 38% uit vrouwen moeten bestaan, een historisch hoog percentage zoals zij zelf zeggen. IOC voorzitter Bach gaf aan: *"These changes are aligned with the implementation of the Olympic Agenda 2020 and show that a stronger participation of women [...] are our top priorities"* (IOC news, geraadpleegd via www.olympic.org op 25 april 2017).

Nationaal gezien is het Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) een overkoepelende organisatie voor de Olympische sportbonden en bekleedt daarmee een voorbeeldfunctie naar hun leden. NOC*NSF heeft in hun sportagenda voor 2017 (NOC*NSF, sportnota 2017+) dus ook de doelstelling opgenomen waarbij zij aangeven quota voor diverse besturen te willen ontwikkelen. De invloed die het IOC heeft op NOC*NSF en NOC*NSF zij op hun beurt op de lokale Olympische sportbonden kan zorgen voor een kettingreactie. Hierdoor wordt het gebruik van quota of streefcijfers gebruikelijker, met als gevolg meer en een stabiel aantal vrouwen in bestuursfuncties van Olympische sportbonden.

Deze paragraaf is ingegaan op quota en streefcijfers als beleidsmaatregelen en op welke manier het gebruik hiervan bijdraagt aan het verkleinen van de scheve genderratio in besturen van Olympische sportbonden in Nederland. Ook is ingegaan op de voor- en tegenargumenten wat betreft het gebruik van deze beleidsmaatregel en de (voorbeeld)rollen van het IOC en NOC*NSF wat betreft quota.

Resumé. Met deze paragraaf wordt de literatuurstudie afgerond en kan er worden terug gekeken op een overzicht van verschillende onderwerpen die van toepassing zijn in het kader van genderdiversiteit in sportorganisaties in Nederland en specifiek besturen van Olympische sportbonden. Na een inzicht van de betekenis die door werknemers en in werkorganisaties aan genderdiversiteit wordt gegeven (sociaal geconstrueerde verschillen tussen man en vrouw), wordt er ingegaan op de stand van zaken wat betreft genderdiversiteit in de sportwereld. Ondanks een min of meer gelijke verhouding man/vrouw wat betreft de sportdeelname is dit niet terug te zien in sportkaderfuncties (namelijk maar 20% vrouwelijke bestuursleden). Vervolgens wordt ingegaan op de processen van in- en uitsluiting en werving en selectie die van invloed zijn op de genderratio en hoe deze elkaar in stand houden. In de daarop volgende paragraaf wordt onder andere aan de hand van drie paradoxen het weerbarstige verschil tussen man en vrouw toegelicht. Er wordt afgesloten met een inzicht in beleidsmaatregelen zoals quota om verandering te brengen aan huidige denkbeelden en structuren wat betreft genderratio. In het resultaten hoofdstuk zal deze

volgorde worden aangehouden waarbij eerst de denkbeelden van bestuursleden ten aanzien van genderdiversiteit worden besproken, vervolgens wordt ingegaan op het werving en selectie proces. Tot slot zullen opvattingen van bestuursleden ten aanzien van beleidsmaatregelen worden besproken.

Hierna volgt hoofdstuk 4 | Methode waar uitgelegd wordt op welke manier dit onderzoek gedaan zal worden met als doel het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Deze literatuurstudie dient als leidraad om naast de huidige resultaten te leggen om zo meer inzicht te krijgen in de resultaten en achterliggende discourses betreffende genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden in kaart te brengen.

Hoofdstuk 4 | Methoden

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de werkwijze waarop de data is verzameld voor het onderzoek. Na de rol van de onderzoeker en het onderzoeksperspectief te hebben toegelicht zal de keuze voor de dataverzamelmethode en de keuze voor de betreffende respondenten worden beschreven. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de analysemethode, validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken.

4.1 | Type onderzoek

Met dit onderzoek wordt getracht om betekenis te geven aan de gedachten, gevoelens en interpretaties van de respondenten. Aangezien deze gegevens niet meetbaar zijn en daarmee niet kwantitatief te onderbouwen, is er gekozen om dit deel van de onderzoeksvraag te beantwoorden middels een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt om te beschrijven, interpreteren en waar mogelijk de betekenissen die mensen toekennen en zich hier vervolgens naar gedragen, te verklaren. Boeije (2005) gaat er vanuit dat de werkelijkheid een sociaal construct is dat ontstaat door de uitwisseling van betekenissen die mensen geven aan verschijnselen in hun alledaagse interacties, met als doel te contextualiseren.

Overigens wordt in dit onderzoek een combinatie gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, aangezien een deel van het onderzoek statistische data betreft. Dit betreft een tabel met de aantallen bondsbestuursleden. Het totaal aantal bondsbestuursleden is gebaseerd op een telefonische inventarisatie in 2017, waarbij een bestuurslid werd gevraagd met hoeveel mannen en vrouwen zij in het bestuur zaten. Indien nodig werd de website van de desbetreffende bond geraadpleegd voor aanvullende informatie.

De kwantitatieve data worden in dit onderzoek tevens gezien als een geconstrueerd frame om de werkelijkheid weer te geven, oftewel ze worden vanuit een constructivistisch perspectief benaderd.

De combinatie van de twee typen onderzoek schetst een situatie die vanuit verschillende perspectieven bekeken kan worden.

4.2 | Onderzoeksperspectief en rol van de onderzoeker

De verantwoording van het onderzoeksperspectief is besproken in hoofdstuk 2 'Onderzoeksperspectief'. Hier staat in het kort dat vanuit een wetenschapsfilosofisch perspectief dit onderzoek uitgaat van een kritische benadering. De kritische benadering gaat uit van machtsrelaties en machtsongelijkheid (Atkinson, 2012). Deze studie kijkt naar macht en ongelijkheid met betrekking tot gender en heeft een sociaal constructivistische kijk op gender omdat ervanuit wordt gegaan dat gender sociaal geconstrueerd wordt (Crossley, 2005). Hoe deze sociale werkelijkheid van gender wordt geconstrueerd wordt onderzocht op basis van een kritische discours analyse waarmee gezocht wordt naar onderliggende werkelijkheden.

De rol van de onderzoeker

Als onderzoeker heb ik mij tijdens de interviews zo neutraal mogelijk opgesteld. Geen enkele van de respondenten waren mij bekend voor de telefonische en diepte-interviews.

Deze 'koude' relatie kan gezorgd hebben voor het geven van sociaal wenselijke antwoorden, ze waren immers weinig vertrouwd met mij. Ik heb gedurende het onderzoek overigens niet gemerkt dat dit een rol speelde. Deze 'afstand' kan er ook voor zorgen dat ik werd gezien als een neutrale partij die open staat voor elke mening en de respondent zich daarom niet hoefde te conformeren naar politieke of andere overtuigingen. De anonimiteit van de respondenten is verzekerd, waardoor zij ook het gevoel hebben gekregen dat zij vrij konden spreken. Bij veel interviews leek het mij dat de respondenten hartelijk, open en eerlijk vertelden.

Tussen mij en de respondenten lag meestal een relatief groot leeftijdsverschil en daarmee verschil in levens- en werkervaring. Dit kan een gevoel van sympathie hebben opgewekt bij de respondenten waardoor aan mij, de enigszins 'onschuldige of groene' onderzoeker wat meer werd gegund. Overigens deed dit niet af aan mijn houding richting de respondent die ten alle tijden professioneel is geweest. Hierdoor heb ik een serieuze interesse voor het onderwerp laten zien wat, wat bij heeft gedragen aan een gelijke behandeling.

Overigens ben ik mij bewust van het feit dat ondanks de neutrale opstelling tijdens interviews en de analyse hiervan een mens niet volledig objectief kan zijn en dit een rol kan spelen in de uitkomst. Hierdoor kan het zijn dat ik het gevoel heb alle thema's uit de data te hebben geanalyseerd, maar ik toch nog iets over het hoofd heb gezien door de visie die ik inmiddels heb gecreëerd door de reeds gevonden thema's. Middels overleg met mijn scriptie begeleider Inge Claringbould, heb ik geprobeerd deze 'tunnelvisie' te vermijden.

4.3 | Werkwijze

De resultaten van dit onderzoek zijn voor een groot deel gebaseerd op semi-gestructureerde interviews met Nationale Sport Federaties van Olympische sporten in Nederland. De semi-gestructureerde interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 1), die in eerste instantie is opgesteld op basis van het vraagstuk en de literatuur. De focus van de interviewtopics voor dit onderzoek ligt op de denkbeelden over de huidige genderratios in de bondsbesturen, hoe genderdiversiteit een rol speelt in het bondsbestuur en op welke manier de bondsbestuurders de bestaande situatie zouden veranderen als zij zouden willen dat dit veranderd.

In de telefonische interviews is met name gevraagd naar (de reden van) het wel of niet hebben van beleid voor genderdiversiteit. Vervolgens is gevraagd naar de houding van de bestuursleden ten opzichte van quota ter bevordering van genderdiversiteit. De antwoorden op deze vragen hadden vrijwel allemaal betrekking op, de kwaliteit van kandidaten op het moment van werven en selecteren en hoe lastig het was om kandidaten te werven. Ook was veel weerstand ten opzichte van quota merkbaar.

Eerst vonden de telefonische interviews plaats. De telefonische interviews zijn gehouden aan de hand van een beperkte topiclijst. De hieruit verkregen data is geanalyseerd en op basis daarvan is een aangepaste topiclijst gemaakt. Zo konden bepaalde thema's die meer of minder relevant bleken plaats maken voor elkaar. De topiclijst voor de diepte-interviews is daarop gebaseerd. Eerst werd gedacht dat het interessant was om het genderbeleid van bondsbesturen te analyseren. Echter bleek dat veel bonden geen geschreven beleid hadden en dat dit meer berustte op enkele mondelinge afspraken. Het was belangrijk om verder door te vragen naar de achterliggende gedachten bij de kwaliteit van een kandidaat, naar waar

precies de behoefte ligt van een bestuur met betrekking tot werving en selectie en te vragen naar de achterliggende betekenis van de weerstand tegen maatregelen zoals quota.

De daaropvolgende vijf diepte-interviews zijn gehouden met de aangepaste topiclijst (zie bijlage 2) waarbij is getracht om thema's, zoals werving en selectie, kwaliteit en quota meer in detail te bespreken en zo meer relevante data te verkrijgen.

De keuze voor semi-gestructureerde interviews heb ik gemaakt omdat er gebruikt wordt gemaakt van een topiclijst. De topics zijn een leidraad voor de interviews waardoor in detail ingegaan kan worden op een topic en er voor de respondenten ruimte is om uit te wijden in hun eigen woorden. Hierdoor kan ik als interviewer beter de leefwereld van de respondent doorgronden (Evers, 2013). De ruimte is tevens handig voor mij als onderzoeker omdat hierdoor de mogelijkheid ontstaat om bij te sturen indien nodig.

4.4 | Respondenten

Alle bonden (31 in totaal) zijn in januari en februari 2017 per e-mail en telefoon benaderd. Hen werden de aantallen bondsbestuurders (m/v) en directieleden gevraagd. Deze statistische data zijn in een Excel tabel samengevoegd en later vergeleken met de aantallen op de website van de overeenkomstige federatie, en vergeleken met de data die eerder zijn verzameld door Claringbould (2006), Elling (2014) en het Mulier Instituut tussen 2002 en 2014.

De telefonische interviews duurden tussen de 15 à 30 minuten en alle deelnemers waren bereid om geïnterviewd te worden. Het doel was om op zijn minst één bondsbestuurder van elke bond te bereiken, omdat de focus ligt op de betekenisgeving van genderdiversiteit in de bondsbesturen. Echter van sommige bonden waren er geen bestuurders direct bereikbaar, dus is er gezocht naar een persoon die zo dicht mogelijk bij het bondsbestuur staat. Dit betekent dat 26 interviews zijn gehouden met bondsbestuurders (handboogschieten, badminton, (beach)volleybal, watersport, curling, wielersport, paardensport, golf, handbal, ijshockey, rugby, schietsport, tafeltennis, tennis, krachtsport en gehandicaptensport), vijf interviews zijn gehouden met de directie van de bonden (boksen, roeien, schaatsen, skiën en triathlon), één met de directiesecretaresse van de bond (hockey), drie met de beleidsadviseurs van de bond (atletiek, gymnastiek en zwemmen) en één met een lid van de Raad van Toezicht (voetbal).

Verder hebben drie bonden de vragen per e-mail beantwoord (basketbal, schermen en judo). Het is niet gelukt om in contact te komen met de taekwondo en de bobsleebond, aangezien zij niet reageerden op herhaalde e-mails en telefoongesprekken.

Uit de telefonische interviews bleek dat het nodig was om nog dieper in te gaan op een aantal thema's. Er is besloten om naast de eerste dataverzameling nog vijf diepte-interviews te houden met bondsbestuursleden (wielrennen, schaatsen, atletiek, tennis en roeien). Een selectie voor deze besturen is gemaakt op basis dat deze bonden alle vijf een andere verhouding man/vrouw in het bondsbestuur hadden over een lange periode, namelijk: helemaal nooit vrouwen in het bestuur; een bestuur waarbij de verhouding man/vrouw altijd hetzelfde is gebleven; een bestuur met evenveel mannen als vrouwen; een bestuur waarbij het aantal vrouwen is gedaald; en een bestuur waarbij het aantal vrouwen is gestegen. Het is relevant om te kijken hoe de denkbeelden en de betekenissen van deze bondsbestuurders zich tot elkaar verhouden en of er verschillen en/of overeenkomsten te vinden zijn.

Van de 25 telefonische interviews waren 14 gesprekken met een man en 11 met een vrouw. Ik heb geprobeerd een gelijke verhouding man/vrouw na te streven voor deze interviews,

echter bleek al snel dat dit lastig was zelf te sturen, aangezien de bond besloot wie mij te woord kon staan. Uiteindelijk heeft dit onbewust tot geleid tot een redelijk gelijke afspiegeling onder de respondenten wat betreft mannen en vrouwen.

Van de vijf diepte-interviews waren er vier met vrouwen en één met man. Een min of meer een gelijke verdeling was gewenst, maar net zoals bij de telefonische interviews besloot de bond bij wie ik het interview kon afnemen.

De keuze om evenveel mannen als vrouwen te spreken is om zo een divers beeld ten aanzien van gender in leidinggevende functies in bonden te krijgen. Echter is het interessant om te kijken naar de achterliggende redenen voor de keus van deze bestuursleden. Bij één bond was het zo dat deze vrouw zelf al sterk betrokken was met het onderwerp genderdiversiteit en daardoor naar worden werd geschoven. Tweemaal werden vrouwen voorgesteld door een andere vrouw uit het bestuur of door een directielid. De vierde vrouw is door een man voorgesteld. De enige man is gekomen omdat de organisatie van die bond één directie-bestuurslid betreft en hij daardoor automatisch als enige beschikbaar was.

4.5 | Analyse

De interviews zijn opgenomen en daarna letterlijk getranscribeerd. De kwalitatieve data is gecodeerd en geanalyseerd met de software MAXQDA. Uit de data heb ik een aantal hoofdthema's met subcodes geanalyseerd aan de hand van een kritische discoursanalyse. Dit is bijeengebracht in een document, zie bijlage 2. Door de kritische discours analyse kon ik achterliggende gedachten en betekenissen ontdekken in de gedane uitspraken, om vervolgens machts- en ongelijkheidsrelaties te ontdekken. Daarna kon ik op basis van deze analyse van de data het resultatenhoofdstuk schrijven.

4.6 | Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn via een aantal wegen gewaarborgd zoals hieronder beschreven.

(Telefonische) interviews

Tijdens de interviews heb ik geprobeerd een ontspannen sfeer te creëren zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven bij 'rol van de onderzoeker'. Dit vergroot de kans dat de respondenten informatie willen delen en dat deze informatie correspondeert met de werkelijkheid (Evers, 2013, p. 42).

Afspiegeling respondenten

Het doel was dat evenveel mannelijke en vrouwelijke respondenten deelnamen aan het onderzoek om zo een divers beeld van vrouwen en mannen ten aanzien van gender in leidinggevende functies in bonden te krijgen. Zoals aangegeven is dit gelukt voor wat betreft de telefonische interviews (14M/11V), maar bij de diepte-interviews was deze verhouding schever (1M/4V). Het is belangrijk om dit in mijn achterhoofd te houden bij het beschrijven van de resultaten om een kritische reflectie van de bestuurscultuur te waarborgen.

Een ander doel was het spreken van enkel bestuursleden van de Olympische bonden, omdat de focus van dit onderzoek ligt op de betekenisgeving van genderdiversiteit in de bondsbesturen door bestuurders. Dit is echter niet overal gelukt en is er daarom gezocht naar een persoon die zo dicht mogelijk bij het bondsbestuur staat, om zo dicht mogelijk bij de

werkelijkheid te blijven. Daarom is tijdens de analyse van de resultaten zodanig omgegaan met de uitspraken, om een kritische reflectie van de bestuurscultuur te kunnen waarborgen.

Analyse data

De topiclijst van de (telefonische) interviews is opgesteld en doorgenomen, even als de geanalyseerde interviews doorgenomen zijn met mijn scriptie begeleider en medestudenten, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Overigens zijn na de uitwerkingen van de telefonische interviews, de thema's geanalyseerd en besproken met mijn scriptiebegeleider en medestudenten. Aan de hand daarvan zijn nieuwe topics vastgesteld voor de diepte-interviews. Tussentijds werden de interviews geanalyseerd en besproken waar uit bleek dat de resultaten onderling overeenkwamen. Dit is een teken van verzadiging van de resultaten en geeft aan dat de uitspraken niet op toeval berusten. Dit geldt ook voor de diepte-interviews.

Door het letterlijk transcriberen van de opgenomen interviews zijn er geen data verloren gegaan.

Tot slot heb ik mijn rol als onderzoeker in dit onderzoek kritisch gereflecteerd in paragraaf 4.2 wat ook bijdraagt aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek (Boeije, 2005).

Hoofdstuk 5 | Resultaten en Analyse

In dit hoofdstuk worden de data die voor dit onderzoek zijn verzameld getoond en besproken. Aan de hand van het onderzoeksperspectief en het literatuuronderzoek wordt er kritisch gereflecteerd op de resultaten. De resultaten en analyse zijn gebaseerd op zowel kwantitatieve als kwalitatieve data en bieden inzicht in de genderdiversiteit in leidinggevende functies van Olympische sportbonden in Nederland in 2017.

Eerst worden de resultaten van de kwantitatieve data besproken, dit betreft zowel een inventarisatie van het aantal bestuursleden per Olympische sportbond, als het aantal mannen en vrouwen per bestuur, als ook het aantal leden van de bond en het percentage vrouwelijke leden. De resultaten van deze inventarisatie worden aan de hand van twee figuren en één tabel weergegeven. Figuur 3 laat de huidige representatie van vrouwelijke bestuursleden in Olympische sportbonden in Nederland zien met daarbij de ontwikkeling van vrouwelijke bestuursleden over de jaren heen (2002-2017). Figuur 4 laat het percentage vrouwelijke bestuursleden in verhouding tot het percentage vrouwelijke deelnemers zien van de betreffende Olympische sport in 2017. Tot slot laat tabel 1 het aantal vrouwelijke bestuursleden per bond in 2017 zien vergeleken met eerder verzamelde data tussen 2002 en 2014. Vanuit de literatuur, met het concept ‘division of labor’ van Acker (2012) wordt een reflectie gegeven op de resultaten. De kwantitatieve data laten namelijk zien dat er onderscheid gemaakt wordt naar gender in de structuur van de organisatie.

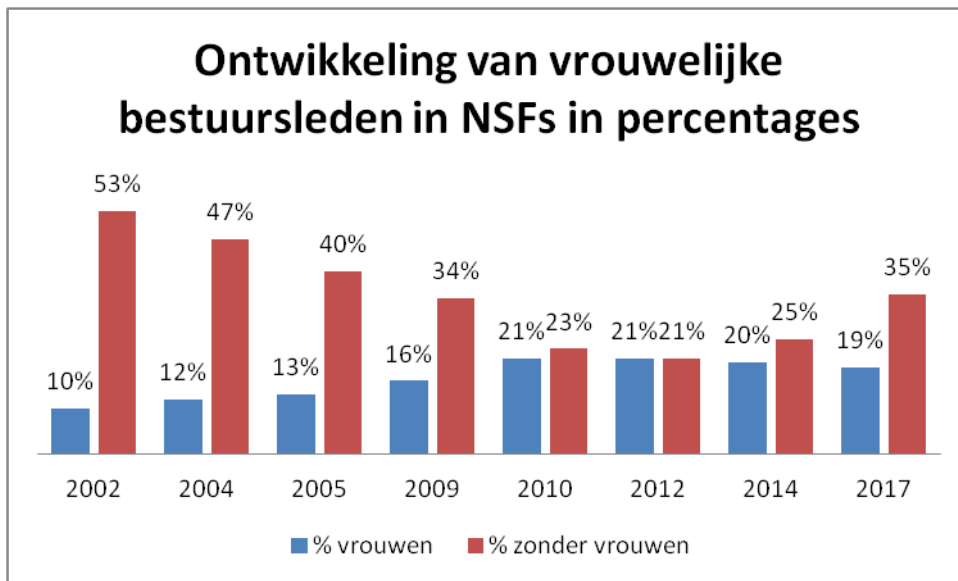
In het tweede deel zal op basis van de kwalitatieve data gekeken worden naar hoe het onderscheid naar gender in de structuur van een organisatie, wat in de kwantitatieve data naar voren komt, gerealiseerd wordt op basis van betekenisgeving, oftewel de denkbeelden die over diversiteit bestaan. Aan de hand van de volgende thema’s zal dit worden besproken:

1. ‘Betrokkenheid en betekenisgeving van bestuursleden ten aanzien van genderdiversiteit’ omdat dit weergeeft hoe dit thema speelt in de besturen;
2. ‘Procedure van werving en selectie’ omdat dit laat zien wat besturen (willen) doen om de scheve genderratio te veranderen en waarom;
3. ‘Andere beleidsmaatregelen’ zoals quota omdat dit uitdrukt hoe besturen zich voornemen de genderratio te veranderen en welke beleidsmaatregelen/instrumenten ze hierbij denken nodig te hebben.

5.1 | Resultaten kwantitatieve data

Om inzicht te krijgen in de genderdiversiteit in leidinggevende posities van Olympische sportbonden in Nederland in 2017 is een inventarisatie gemaakt van alle 31 Olympische sportbonden. De resultaten van deze inventarisatie worden aan de hand van drie perspectieven op de huidige stand van zaken over genderdiversiteit in Olympische sportbonden weergegeven. Te beginnen met figuur 3 waar de huidige representatie (2017) van vrouwelijke bestuursleden in Olympische sportbonden in Nederland wordt weergegeven en daarbij de ontwikkeling van vrouwelijke bestuursleden over de jaren heen¹.

¹ De data van de jaren 2009, 2010, 2012, 2014 zijn afkomstig van verschillende bronnen gebundeld door Elling (2014), Elling & Van Ginneken (2016) en het Mulier Instituut. De data van de jaren 2002-2005 zijn afkomstig van bronnen verzameld voor het proefschrift van Claringbould (2006).

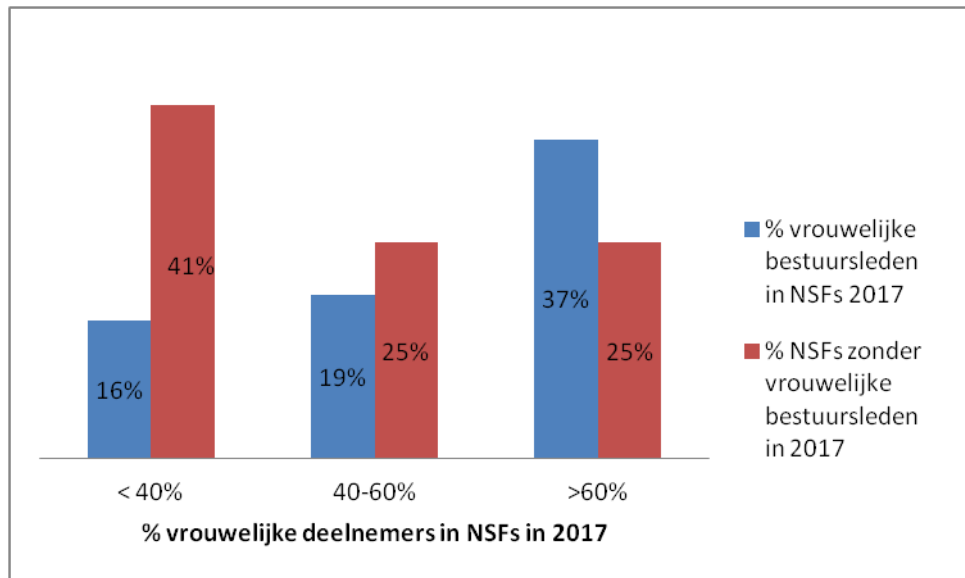


Figuur 3. De ontwikkeling van vrouwelijke bestuursleden in Olympische sportbonden in Nederland over de laatste 15 jaar. De blauwe kolommen staan voor het percentage vrouwelijke bestuursleden van Olympische bonden in Nederland. De rode kolommen staan voor het percentage Olympische bonden die geen enkel vrouwelijk lid in hun bestuur hebben.

In figuur 3 is te zien dat er over het algemeen een toename is in het percentage vrouwelijke bestuursleden tussen 2002 en 2010. Na deze periode lijkt de toename te stagneren en zelfs licht te dalen. Tegelijkertijd met de stijging van de blauwe kolommen van 2002 tot 2010, is er een daling van het percentage Olympische sportbonden in Nederland zonder enig vrouwelijk bestuurslid te zien. De sterke daling stagneert in 2010, en stijgt vanaf dan zelfs licht. In 2017 is het niveau zelfs weer vergelijkbaar met dat van 2009.

De daling van het percentage vrouwelijke bestuursleden in Olympische sportbonden wordt door een aantal bonden uitgelegd met de reden dat, op het moment dat hen werd gevraagd naar het aantal bestuursleden in hun bestuur, een aantal vacatures open stonden voor bestuursfuncties. Deze bestuurders drukten uit het voornemen te hebben om de vacatures op te vullen met vrouwen om de scheve genderratio recht te trekken. Maar ondanks deze plausibele reden is het nodig om dit argument kritisch te bezien. Bij deze argumentatie moet namelijk rekening worden gehouden met het feit dat sinds 2010, verscheidene vacatures niet gebruikt zijn om het aantal vrouwen in de besturen te verhogen. Vanuit dit perspectief is het dus de vraag of het dit keer wel zal gebeuren, ondanks het beleid van onder andere IOC en NOC*NSF.

Figuur 4 laat het percentage vrouwelijke bestuursleden in verhouding met het percentage vrouwelijke deelnemers zien van de betreffende Olympische sport in 2017.



Figuur 4. Het percentage vrouwelijke bestuursleden in Olympische sportbonden in Nederland in 2017 en het percentage Olympische sportbonden in Nederland in 2017 die geen vrouwelijke bestuursleden hebben, in verhouding met het percentage vrouwelijke deelnemers (lidmaatschappen) van de betreffende Olympische sport. De blauwe kolommen staan voor het percentage vrouwelijke bestuursleden in Olympische sporten in Nederland in 2017. De rode kolommen staan voor het percentage Olympische bonden in Nederland in 2017 die geen vrouwelijke bestuursleden hebben.

Voor figuur 4 is gekozen om de besturen in drie groepen te verdelen, gebaseerd op het percentage vrouwelijke deelnemers dat de sport beoefent. Deze categorisatie is gebaseerd op Kanter's (1977) perspectief om groepen in te delen. Zij definieert een gebalanceerde groep tussen de 40-60%² (balanssporten), wat betekent dat een disbalans optreedt bij ofwel minder dan 40% vrouwen (mannensporten) of meer dan 60% vrouwen (vrouwensporten) per groep (Kanter, 1977).

In de lijn der verwachting laat figuur 4 een toename zien in het percentage vrouwelijke bestuursleden, wanneer het percentage vrouwelijke leden die de sport beoefent toeneemt. Dit betekent dus dat een bond met meer vrouwelijke leden, ook vaak meer vrouwen in het bestuur heeft. Interessant is dat de grootste verschillen tussen de kolommen te zien is tussen de balans sporten en de vrouwensporten (een flinke toename van vrouwelijke bestuursleden van 19% naar 37%) en tussen balans sporten en mannensporten en (een toename van het percentage bonden zonder een enkele vrouw van 25% naar 41%).

Hieruit valt te concluderen dat ondanks dat representatie van vrouwen in besturen in vrouwensporten hoger is dan in mannensporten, er een algemene onderrepresentatie is van vrouwelijke bestuursleden. De enige uitzonderingen hierop zijn basketbal, curling, golf, rugby, schietsport, triathlon en wielersporten. Voor deze sporten geldt dat ze in verhouding meer vrouwen in hun bestuur hebben, dan het percentage vrouwelijke participanten (zie ook tabel 1).

² 17 besturen hadden > 60% mannelijke deelnemers, 8 besturen waren balans sporten en 4 besturen hadden > 60% vrouwelijke deelnemers.

Tabel 1 is de derde kwantitatieve weergave om meer inzicht te krijgen in de genderdiversiteit in leidinggevende functies van Olympische sportbonden in Nederland in 2017. De tabel betreft namelijk een overzicht van het aantal vrouwelijke bestuursleden per bond in 2017 vergeleken met eerder verzamelde data tussen 2002 en 2014.

Het is interessant om te zien dat enkel negen van alle 31 bonden (30%) een duidelijke of geleidelijke toename in het aantal vrouwelijke bestuursleden laten zien (atletiek, basketbal, curling, wielersport, hippische sport, golf, gymnastiek, tennis & triathlon) sinds 2002. Terwijl maar twee van alle bonden (6%) een duidelijke afname van hun aantal vrouwelijke bestuursleden laten zien (roeien en volleybal). Het merendeel van de bondsbesturen laat een relatief stabiel patroon zien in de afgelopen 15 jaar. Waarvan sommige bondsbesturen (6%) een constant en relatief hoog (met een minimum van twee) aantal vrouwelijke bestuurders hebben (hockey & zwemmen), terwijl het merendeel een gemiddelde van geen of één vrouwelijk bestuurslid heeft (met hier en daar een kleine variatie van één bestuurslid meer of minder). Sommige bondsbesturen hebben bijna nooit een vrouwelijk bestuurslid gehad op de momenten dat hun gegevens werden geïncenteriseerd (bobslee, ijshockey, krachtsporten, taekwondo, tafeltennis en voetbal). In andere woorden, het merendeel van de bondsbesturen bleek redelijk ongevoelig voor maatregelen van het IOC en andere instellingen om meer gendergelijkheid in de besturen van NSF's te creëren. Echter in paragraaf 3.6 in het literatuur hoofdstuk van dit onderzoek wordt de verwachting uitgesproken dat het IOC een voorbeeldfunctie heeft. De invloed die het IOC indirect zou uitoefenen op de nationale bonden heeft volgens deze resultaten geen effect gehad op een verandering ten aanzien van genderdiversiteit.

Er kan dus gezegd worden dat er meer gelijkheid te realiseren is bij deze bondsbesturen, maar dat het wellicht moeilijk is om de juiste aanpak te vinden om ook daadwerkelijke verandering te bewerkstelligen. Deze resultaten onderschrijven het concept 'division of labor' van Acker (2012) omdat deze data het onderscheid dat gemaakt wordt in de structuur van de organisaties op basis van gender laten zien; namelijk, de besturen bestaan met name uit mannen.

Tabel 1. Tabel 1 laat het percentage vrouwelijke bestuursleden in Olympische sportbonden in Nederland zien over de afgelopen 15 jaar, in verhouding tot het percentage vrouwelijke participatie van de betreffende Olympische sportbonden in 2017.

De asterisk (*) in de tweede kolom geeft het onderscheidt aan tussen de bonden met eenzelfde afkorting.

De asterisk (*) in de zesde kolom geeft aan dat deze inventarisatie gebaseerd is op het aantal leden van de Raad van Toezicht, aangezien die bond één directeur-bestuurder heeft en dit geen 'traditionele' bestuursvorm betreft zoals bij de andere bonden.

Een streepje (-) in de tabel geeft aan dat er geen gegevens beschikbaar zijn van dat jaar door veranderingen in toewijzingen van Olympische sportbonden in 2017.

Olympische sporten in Nederland - zomer en winter	Afkorting Olympische sportbond in Nederland	Totaal/ vrouwen (t/v) aantal bestuurs leden 2002	Totaal/ vrouwen (t/v) aantal bestuursl eden 2005	Totaal/ vrouwen (t/v) aantal bestuursl eden 2010	Totaal/ vrouwen (t/v) aantal bestuursl eden 2014	Totaal/ vrouwen (t/v) aantal bestuursl eden 2017	% vrouwelijke bestuurs- leden 2017	% vrouwelijke deelnemers 2017 (lidmaat- schap van de bond)	Totaal aantal lidmaat- schappen van de bond 2017
Atletiek	AU	7/1	6/1	8/2	6/2	8/3	37.5	49.5	140.000
Badminton	NBB	7/1	6/1	7/1	7/3	8/0	0	47	40.000
Basketbal	NBB*	5/0	4/1	7/2	5/1	6/2	33.3	26.16	56.238
(Beach) Volleybal	NeVoBo	7/2	6/2	5/0	7/0	7/0	0	55	-
Bob- en Sleesport	BSBN	5/0	7/0	7/1	8/0	8/0	0	-	-
Boksen	NBB**	5/0	2/0	-	11/0	7/1	14	16.12	5000
Boogschieten	NHB	7/1	5/1	4/1	7/0	5/1	20	20	11.000
Curling	NCB	5/0	4/0	6/2	6/3	5/2	40	25	160
Gehandicaptensport	GSN	-	-	-	5/2	5/2	40	50	11.000
Golf	NGF	-	-	-	6/2	7/3	43	34.23	370.000
Gymnastiek	KNGU	11/1	7/1	7/1	7/2	6/3	50	90	225.000
Handbal	NHV	6/1	7/0	5/0	5/1	5/1	20	71	50.000
Hippischesport	KNHS	7/0	7/2	7/3	6/2	7/3	43	80-90	200.000
Hockey	KNHB	11/3	10/4	11/4	11/4	9/4	44	61.75	251.000
Honkbal	KNBSB	7/0	9/0	7/2	6/2	-	-	-	-
IJshockey	NIJB	7/0	6/?	3/0	3/0	4/0	0	12.60	5.000
Judo	JBN	6/0	7/1	5/1	5/1	5/0	0	20	-
Krachtsport en Fitness	KNKF	3/0	10/0	7/2	8/1	3/0	0	20	6.000
Roeien	KNRB	7/2	8/3	8/4	7/1	8/1	12.5	50	34.000
Rugby	NRB	-	-	-	8/1	5/1	20	10	15.000
Schaatsport	KNSB	7/0	6/1	5/1	4/1	5/1*	20*	25	40.000
Schietsport	KNSA	5/0	8/0	9/1	9/1	9/1	11	10	40.000
Skie- en Snowboardsport	NSkiV	5/1	7/1	8/2	6/1	6/1	16.6	45.5	80.000
Scheren	KNAS	-	-	5/2	4/0	4/0	0	-	-
Taekwondo	TBN	5/0	6/0	5/1	3/0	4/0	0	-	-
Tafeltennis	NTTB	7/1	5/0	7/1	5/0	7/0	0	16.64	-
Tennis	KNLTB	5/1	7/1	7/2	7/3	7/2	29	50	600.000
Triathlon	NTB	6/0	6/0	6/1	6/2	6/2	33.3	8.66	26.631
Voetbal	KNVB	7/0	9/0	9/0	9/1	7/0	0	12.4	1.231.561
Watersport	KNWV	3/1	7/1	9/1	7/1	8/0	0	17	70.000
Wielersport	KNWU	4/0	7/0	5/0	7/1	6/2	33.3	13	33.778
Zwemmen	KNZB	7/2	8/2	8/3	8/3	9/2	22	50	128.000
Totaal		174/18	187/23	187/41	209/42	196/38			

In deze paragraaf zijn de kwantitatieve data besproken en bediscussieerd. De kwantitatieve data dient als perspectief om een beeld over vrouwen in leidinggevende functies in de sport te geven. Hiermee is geprobeerd inzicht te krijgen in de genderdiversiteit in leidinggevende posities van Olympische sportbonden in Nederland in 2017.

5.2 | Resultaten kwalitatieve data

In dit tweede deel worden de kwalitatieve data besproken. Aan de hand van onder andere het concept 'denkbeelden en discoursen' van Acker (2012) (zie hoofdstuk 3) wordt gekeken naar welke betekenissen en denkbeelden over genderdiversiteit bestaan. Door de gedane uitspraken te analyseren kunnen discoursen worden ontdekt die betrekking hebben op de genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden in Nederland. Dit wordt aan de hand van de volgende drie hoofdthema's weergegeven:

5.2.1 Betrokkenheid en betekenisgeving van bestuursleden ten aanzien van genderdiversiteit;

5.2.2 Procedure van werving en selectie;

5.2.3 Andere beleidsmaatregelen;

5.2.4 Aanbevelingen.

Als eerste zal in paragraaf 5.2.1 worden ingegaan op de huidige denkbeelden van bestuurders van Olympische sportbonden in Nederland. Om vervolgens in paragraaf 5.2.2 in te gaan op handelingen van de betrokkenen (de bestuursleden) die laten zien wat besturen doen als het gaat over een genderdivers bestuur. Daarna zal paragraaf 5.2.3 laten zien hoe besturen staan tegenover beleid ter bevordering van genderdiversiteit. Tot slot wordt in paragraaf 5.2.4 gepresenteerd onder welke voorwaarden beleid ter bevordering van genderdiversiteit bestuursleden willen hanteren. Dit samen moet een beeld geven van de perspectieven op genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden op dit moment, en hoe hier mee wordt omgegaan.

5.2.1 | Betrokkenheid en betekenisgeving van bestuursleden ten aanzien van genderdiversiteit

In het literatuurhoofdstuk van dit onderzoek is reeds aandacht besteed aan hoe genderdiversiteit in sportorganisaties aanwezig is. Tijdens de interviews is aan de respondenten eveneens gevraagd hoe bestuursleden denken over het thema genderdiversiteit en hoe dit voor hun medebestuurders geldt. In de volgende paragraaf worden de resultaten van deze interviews weergegeven.

Aandacht voor genderdiversiteit in het bestuur?

Geen enkel bestuurslid waarmee is gesproken heeft aangegeven geen enkele betrokkenheid te voelen. Dit geeft aan dat dit thema aandacht krijgt binnen het bestuur.

Bestuurders gaven een aantal hoofdredenen ter ondersteuning van hun betrokkenheid met genderdiversiteit. Een vrouwelijk bestuurslid: *"Er is een glazen plafond en daar moet je doorheen. Ik zeg nu al tegen vriendinnen van nou dat is gewoon van beton [...] als je niet heel bewust met elkaar omgangsvormen of overlegvormen kiest waarin je dus de diverse standpunten (van mannen en vrouwen), maar ook diverse communicatievormen eigenlijk een plaats geeft, dan is het heel erg moeilijk om genderdiversiteit te bereiken"*. Zij geeft hiermee aan dat er inderdaad sprake is van een barrière voor vrouwen om tot bestuursfuncties toe te treden en dat het nodig is omgangsvormen in een bestuur te veranderen om huidige patronen te doorbreken die zorgen voor genderongelijkheid.

Als tweede reden werd aangegeven dat het bestuur een voorbeeldfunctie heeft naar haar leden toe en dat het beeld van vrouwen in het bestuur bevorderlijk is voor de doorstroming van nieuwe bestuursleden, aangezien dit diversiteit uitstraalt en het zo voor vrouwen aantrekkelijker wordt om in zo'n bestuur plaats te nemen. Een derde interessante opmerking werd gegeven door een vrouwelijk bestuurslid die aangaf dat ze zich betrokken voelde bij het

thema genderdiversiteit omdat het haar opviel dat in het bestuur altijd in de hij-vorm werd gesproken en daarbij in de ledenraad van de betreffende bond weinig tot geen vrouwen zitten. Deze uitspraak is een schoolvoorbeeld voor wat betreft het beschreven proces 'Interacties' van Acker (2012). Dit proces beschrijft de gevolgen van sociale interactie tussen dezelfde soort mensen. Het voorbeeld laat zien dat het gebruik van 'hij' tijdens interacties zorgt voor een gestandaardiseerd beeld van een mannelijk bestuurslid, waar de vrouw zich niet door aangesproken voelt. Daarmee draagt het bij aan een heersende genderstructuur in een organisatie of bestuur (Claringbould, Knoppers & Elling, 2004).

Ondanks deze drie redenen waarin bestuursleden pleiten voor meer genderdiversiteit, laten de data zien dat eigenlijk veel respondenten ingaan op redenen waarom er juist geen aandacht moet komen voor genderdiversiteit. Ten eerste valt het op dat de vrouwelijke respondenten duidelijk maken dat medebestuursleden en dan met name de mannelijke bestuursleden, zich veel minder betrokken voelen bij het thema genderdiversiteit. Een vrouwelijk bestuurslid: *"Wat ik merk is dat het voor de vrouwen in het bestuur echt een thema is en voor de mannen absoluut niet. Ik denk dat zij zich er niet van bewust zijn."* Dit geeft weer dat de mannen niet echt stilstaan bij het thema genderdiversiteit. Dit is interessant omdat het concept 'space invaders' van Puwar (2004) (zie hoofdstuk 2) beschrijft dat de 'marked bodies', de mannelijke bestuursleden in dit geval, zich juist wel sterk bewust zijn van hun positie in een ruimte waarin zij de norm zijn en het belangrijk vinden deze norm te bewaken. Dit citaat laat zien dat de mannelijke bestuursleden weinig betrokkenheid tonen in het 'bewaken' van de ruimte waarin zij, als de mannelijke norm zijn geconstrueerd.

Als tweede argument geven respondenten aan dat de focus op diversiteit niet alleen op genderdiversiteit moet liggen omdat dit een te beperkt perspectief zou zijn. Een mannelijk bestuurslid: *"En ik wil zelf ietsje verder gaan in de diversiteit, want ik vind vrouw/man een hele beperkte publicatie. Want je hebt feminiene mannen en je hebt masculiene vrouwen. Daar wordt nooit naar gekeken."* In andere woorden, zolang sommige mannen vrouwelijke eigenschappen kunnen representeren, lijkt hij het niet relevant te vinden of iemand man of vrouw is. Daarbij gaf een mannelijke respondent aan zich wel betrokken te voelen bij genderdiversiteit, maar zich ook niet wil beperken tot genderdiversiteit alleen. Hij pleitte voor verjonging van besturen als belangrijkste aandachtspunt, waar diversiteit een onderdeel van was.

Vervolgens bestond er ook een soort weerstand bij sommige bestuurders die zich afvroegen wat het belang is van aandacht voor genderdiversiteit. Want als binnen de verenigingen van de bond de genderdiversiteit geen probleem is, waarom zou er dan iets aan moeten worden veranderd? Een vrouwelijk bestuurslid: *"Stel nou dat we zouden merken dat doordat er zo weinig vrouwen zijn, er weinig vrouwelijke bestuurders zijn. En doordat er weinig vrouwelijke bestuurders zijn, doen de verenigingen het ook minder goed. Dan hebben we een probleem. Maar er is nu helemaal geen probleem."* Dit is het derde argument waarom bestuursleden twijfelen aan aandacht voor genderdiversiteit.

Als vierde argument wordt daarom door de respondenten gegeven dat als genderdiversiteit aandacht krijgt, het wel duidelijk moet zijn of en hoe deze extra aandacht leidt tot het creëren van meer genderdiversiteit. *"En wat ik belangrijk vind is dat we in die ontwikkeling ook onze ogen houden op waar doen we het voor, dus waar moet het toe leiden en waar zijn we voor aan de slag"*, aldus een vrouwelijk bestuurslid.

Deze paragraaf laat zien dat er zeker aandacht is voor het thema genderdiversiteit en dat bestuursleden het belangrijk vinden. Maar bestuursleden hebben eveneens de neiging om de aandacht voor genderdiversiteit af te zwakken doordat bestuursleden op een aantal manieren zeggen dat ze eigenlijk geen concrete maatregelen willen nemen om iets te veranderen aan genderdiversiteit. Dit sluit aan bij de literatuur in paragraaf 3.1.2 uit het literatuurhoofdstuk van dit onderzoek, waarin wordt aangegeven dat aandacht voor diversiteit z'n legitimiteit verliest zodra de uitkomsten van beleidsmaatregelen niet bijdragen aan de organisatiedoelen. Hierdoor is het heel lastig om diversiteitsbeleid te blijven hanteren (Marvasti & McKinney, 2011). De data ondersteunen daarom de uitspraak van Marvasti en McKinney (2011) dat diversiteit nog niet verankerd is in organisaties, aangezien er wel aandacht is voor genderdiversiteit maar geen enkel bestuur concreet beleid heeft om daadwerkelijk verandering te creëren.

5.2.2 | Procedure van werving en selectie

Het volgende thema dat relevant bleek in de kwalitatieve data is de 'procedure van werving en selectie' van bestuurskandidaten. Op basis hiervan kan namelijk een indruk worden verkregen in de veranderingsruimte van een bestuur. Oftewel hoe maken bestuurders gebruik van de mogelijkheid aandacht te besteden aan genderdiversiteit op het moment van een vacature in het bestuur, aangezien een vacature gezien kan worden als een moment waarop een verandering kan plaatsvinden in de huidige gender ongelijkheid. Deze paragraaf gaat in op het proces van werving en selectie van kandidaten en redenen die door bestuursleden worden gegeven voor de huidige genderonvergelijkheid in bestuursfuncties. Eerst zal het proces van werving en selectie in het algemeen worden toegelicht om beter inzicht te krijgen in de situatie op het moment van een vacature.

5.2.2.1 Algemene procedure werving en selectie

Over het algemeen verloopt het proces van werving en selectie van nieuwe potentiële kandidaten zodanig dat op het moment van een vacature eerst gekeken wordt naar de portefeuille van het bestuurslid dat gaat vertrekken en de situatie van het bestuur in het algemeen. Een mannelijk bestuurslid: *“Er valt een bestuurslid uit of is aan het einde van zijn/haar termijn. Dat bestuurslid heeft een bepaalde portefeuille en dan kijken we even of dit portefeuille nog steeds is zoals het zou moeten zijn of zijn er dingen die ook in het bestuur vertegenwoordigd moeten worden, of we een bepaald aandachtsgebied willen versterken. [...] Dan wordt een profiel op maat gemaakt en dan gaan we op zoek naar een bestuurslid, man/vrouw die die positie in zou kunnen vullen.”*

Tijdens de besprekingen over het nieuwe profiel werd in alle besturen bediscussieerd welke kwaliteiten de kandidaat moet bezitten en of het de intentie is om een bepaald belang zoals marketing of communicatie te versterken in het bestuur, zoals uit de vorige quote duidelijk wordt. Een bestuurslid zei bijvoorbeeld: *“Als je kijkt naar wie nou een goede bestuurder is dan moet dat iemand zijn met kennis van zaken, die de genen heeft om een goede bestuurder te zijn, die iets met de sport heeft die diegene vertegenwoordigt, die een laag ego heeft, een teamspeler is en iemand met humor en motiveringsvermogen.”* Andere bestuurders gaven aan dat een potentiële kandidaat een goed gevoel voor hiërarchie moet hebben. Tijdens dit proces, het opstellen van het profiel, gaven bestuurders aan wel onderling te praten of de nieuwe bestuurder een man of een vrouw moet worden. Een

mannelijk bestuurslid gaf aan: *“Toen hebben we eigenlijk gezegd van nou weet je dan willen we daar eigenlijk ook graag een andere vrouw ervoor terug.”*

Vervolgens werd er gezocht naar nieuwe potentiële kandidaten. Verschillende wervingskanalen werden gebruikt om kandidaten te vinden die passen bij het opgestelde profiel, zoals het eigen netwerk, of de vacature werd verspreid in nieuwsbrieven, website en mailings. In enkele gevallen werd de hulp van een vacaturebank ingeschakeld. Een vrouwelijk bestuurslid gaf aan: *“We hebben wel een advertentie op de website [gezet] en naar de voorzitters van onze leden toe gestuurd en gezegd van nou weten jullie iemand? Toen hebben we overigens ook hulp gehad van iemand in executive search die ons ook hielp om breed te kijken.”*

Vervolgens nam de ene keer het bestuur zelf het besluit wie de nieuwe bestuurder zou worden, een andere keer werd gebruik gemaakt van een selectiecommissie. De reden voor een selectiecommissie was om een zo divers mogelijke kijk te creëren tijdens de selectie van potentiële kandidaten. Een vrouwelijk bestuurslid: *“Straks als er een sollicitatiegesprek is met een kandidaat is het doel om ook een selectiecommissie samen te stellen die ook zo breed (divers) mogelijk is. Dus niet alleen wij als bestuursleden van de bond maar ook de directeur van het [bonds]bureau maar ook iemand van de ledenraad en iemand van de districten, dus iemand die de verenigingen ook vertegenwoordigt.”*

Een uitzondering op dit proces is dat bij 1 van de 31 bonden bleek dat uiteindelijk twee geschikte kandidaten beide een assessment moesten maken en dat de uitslag hiervan meespeelde in de keuze.

Aan het einde van het werving- en selectieproces werd één kandidaat geselecteerd en nam deel aan een bestuursvergadering waarna op de Algemene Leden Vergadering (ALV) hij of zij werd goedgekeurd.

5.2.2.2 Geen luxepositie wat betreft een kandidatenpool

De beschrijving van het proces van werving en selectie geeft impliciet het idee alsof er altijd genoeg kandidaten zijn om uit te kiezen. Dat blijkt niet het geval. Een bestuurslid: *“Dat is misschien in bonden wel een fenomeen [dat er weinig mensen reageren op een vacature]. Want je zou toch zeggen, dan stuur je een brief naar de voorzitters van alle leden en dan vraag je ‘is er iemand binnen jouw organisatie die dit leuk zou vinden en kunnen?’ en al die verenigingen hebben commissies, en vrijwilligers en oud leden en dergelijke, en dan komen er toch nauwelijks namen uit. Dus ik weet ook niet waarom dat zo is, maar misschien is er toch ook een soort verwachting dat het allemaal al wel bekonkeld zou zijn. Nou dat was het helemaal niet.”*

De meeste bestuursleden geven aan dat de vacatures niet gemakkelijk waren om in te vullen aangezien het om vrijwilligerswerk gaat en het een grote tijdsinvestering vergt. Tussen de 8 à 24 uur in de week is geen uitzondering. Een mannelijk bestuurslid merkte op dat het voor mensen met een fulltimebaan haast onmogelijk is om te combineren met een bestuurslidmaatschap: *“Ik ben bereid geweest om sinds 2013 drie dagen in de week, vrijwillig, voor niks, voor een bond te gaan werken. Zo’n idioot moet je maar net tegenkomen [die bereid is om dat te doen].”* Dit geeft aan dat het moeilijk genoeg is om een kandidaat te vinden, laat staan een vrouwelijke kandidaat aangezien ‘zulke idioten’ die op zo’n vacature reageren, over het algemeen mannen zijn. Aandacht aan genderdiversiteit besteden in de vacature werd daarom vaak gezien als een luxe die niet gepermitteerd kon worden en dus

waren de meeste besturen al blij als ze überhaupt een geschikte kandidaat konden vinden. Een vrouwelijk bestuurslid gaf aan: *“Het is niet zo dat als er een vacature in een bondsbestuur is dat je dan een soort sollicitatie vloedgolf krijgt van 30 brieven ofzo.”* Een ander mannelijk bestuurslid gaf aan: *“Je wilt natuurlijk sowieso zorgen voor een goed team en (gender)diversiteit vind ik daar wel een onderdeel van maar die luxe hebben we op dit moment nog niet.”*

Ondanks dit gebrek aan luxe is toch over het algemeen het geluid dat bestuurders de wens hebben om rekening te houden met genderdiversiteit op het moment van een vacature. Als de mogelijkheid er is wordt geprobeerd ervoor te zorgen dat een vrouw de vacature invult. Een vrouwelijk bestuurslid: *“Ik neem de ruimte om de vacature net zo lang open te stellen totdat we genoeg vrouwen hebben in de procedure, nou daar wordt ook niet moeilijk over gedaan. Terwijl iedereen weet, nou ik weet niet of ze het echt actief weten, maar ik heb het wel een keer gezegd, van ‘nou jongens we zijn op zoek naar een vrouw dus daar gaan we echt naar op zoek’. En als er dan wordt gevraagd, hoe staat het ervoor (met het aantal kandidaten), en ik zeg van we hebben er nog niet genoeg in de procedure zitten, (dan is het antwoord) ‘nou prima’.”* Dit citaat geeft aan dat het mogelijk moet zijn om vrouwen in het bestuur te krijgen als een bestuur zich actief inzet om vrouwen te werven, maar zij realiseren zich dat dit meer moeite kost dan het vinden van een mannelijke kandidaat.

5.2.2.3 Vijf redenen voor een kleine pool vrouwen

Daarom is het interessant om te kijken naar de oorzaken die bestuursleden aangedroegen voor het gebrek aan vrouwelijke kandidaten. Bestuurders gaven vijf verschillende redenen aan waarom volgens hen de pool van vrouwelijke kandidaten doorgaans minder groot is.

1) Vrouwen zijn onzeker

De eerste reden die de bestuurders noemden is dat vrouwen onzekerder waren of ze wel voldoen aan de eisen die in de vacature staan. Hierdoor schuiven vrouwen zichzelf ook minder snel naar voren in vergelijking met mannen. Een vrouwelijk bestuurslid: *“Kijk, het makkelijke antwoord is dat mannen denken ‘oh ik zie een lijstje, nou geen idee of ik eraan voldoe, maar ik kan het vast’. En vrouwen doen pas een stap naar voren als ze een lijstje eisen zien en denken van nou ik kan alles.”*

Overigens pleitte een mannelijk bestuurslid ervoor dat enkel mannen deze onzekerheid bij vrouwen kunnen weghalen, waardoor nog sterker wordt benadrukt dat een vrouw zich in een mannenwereld begeeft: *“Die twijfel en die onzekerheid die wordt in veel gevallen weggenomen worden doordat een man zegt, kom op, we gaan ervoor. Het is niet noodzakelijk dat een vrouw dat zegt.”* Dit citaat laat zien dat de onzekerheid die vrouwen zouden hebben of ze zo'n bestuursfunctie wel zouden kunnen vervullen, gereproduceerd wordt door het gedrag van mannen.

2) Vrouwen zijn minder ambitieus dan mannen

Als tweede reden wordt genoemd dat iemand veel ambitie moet hebben om zo'n bestuursfunctie van een Olympische sportbond te bekleden. Hierbij wordt er impliciet vanuit gegaan dat vrouwen minder ambitie hebben dan mannen, aangezien er meer mannen in die besturen zitten dan vrouwen. Een vrouwelijk bestuurslid: *“Het is toch een persoonlijke ambitie die je hebt om nog iets naast je werk enzo nog iets te willen betekenen. Andere mensen vinden het leven als snel oké zoals het is.”* Waarop werd gevraagd of mannen niet

zozeer meer ambitie zouden hebben dan vrouwen zei het bestuurslid: *“Nou dat denk ik wel dat mannen meer die ambitie hebben dan vrouwen. Dat vind ik ook in het werkende leven.”* Een mannelijk bestuurslid beaamt deze eerste uitspraak: *“Als je als vrouw in zo'n [...] wereld binnen wilt komen moet je behoorlijk ambitieus zijn.”* De voorbeelden impliceren niet alleen dat mannen meer ambitieus zijn dan vrouwen, maar ook dat een vrouw nog meer ambitie moet hebben dan mannen, aangezien zij ook nog in een 'andere' (mannen) wereld stapt. Een ander bestuurslid gaf als verklaring waaraan dit verschil dan zou liggen: *“Ja de ambitie van vrouwen op de een of andere manier. Je ziet natuurlijk ook al heel snel als vrouwen kinderen krijgen, dan gaan ze minder werken. Mannen krijgen ook kinderen maar die gaan niet minder werken zegmaar. Ja waar zit dat 'm in? Dat vrouwen misschien toch een ander soort ambitie daarin hebben die zijn gewoon blij en gelukkig, tenminste dat hoop ik dan, met drie dagen in de week werken en verder voor de kinderen zorgen.”*

3) Eigenschappen bij leidinggevende functies niet passend voor vrouw

In paragraaf 3.2 en 3.4 van het literatuurhoofdstuk van dit onderzoek is door onder andere Claringbould (2009) en Shaw en Hoerber (2003) beschreven dat leidinggevende eigenschappen niet zouden passen bij vrouwelijke eigenschappen. Bestuursleden gaven dit aan in de interviews en is daarmee de derde reden waarom er weinig vrouwelijke kandidaten zijn. Zo'n bestuursfunctie van een Olympische sportbond vraagt dat je je op een bepaalde manier moet gedragen en vergt dat je op een bepaalde manier jezelf durft uit te spreken over bepaalde kwesties. De combinatie van zakelijke 'mannelijke' eigenschappen met 'vrouwelijke' eigenschappen zoals 'aardig gevonden worden' komen dan niet overeen en worden als lastig ervaren. Een vrouwelijk bestuurslid geeft aan hoe zij dit ervaart: *“Er zit toch nog steeds iets in onze maatschappij [...] dat je als vrouw toch maar beter je mond kan houden. En dan snap ik dat vrouwen niet voor zo'n bestuursfunctie kiezen. Je moet je op een gegeven moment wel gaan uitspreken (over kwesties) en vrouwen zijn daar toch iets voorzichtiger in dan mannen, ze willen graag aardig gevonden worden. Mannen worden niet zo snel niet aardig meer gevonden als ze zich uitspreken. Vrouwen horen heel snel als ze zich uitspreken dat ze bitcherig zijn of dat ze geen humor hebben.. en ja ik, ik vind het soms ook wel eens lastig.”* Dit citaat laat zien dat zij in de rol van bestuurslid zich ervan bewust is dat wat gepast is voor vrouwen om te zeggen, anders is dan voor mannen en dat vrouwen sneller veroordeeld worden op hun gedrag en in die zin minder speelruimte hebben. Personen die immers afwijken van de norm maken deze norm extra zichtbaar (Puwar, 2004). Dit kan tot gevolg hebben dat het minder aantrekkelijk wordt voor een vrouw om in zo'n (bestuurs)positie te zitten als er negatief wordt gereageerd wanneer zij zich uitspreekt.

4) Oude mannen, jonge vrouwen

Een vierde reden waarom vrouwen niet in besturen zitten komt uit een andere hoek. Uit de interviews kwam naar voren dat bestuurders die aangaven een meer divers bestuur te willen hebben, vaak een beeld hebben van relatief jonge vrouwen als potentiële kandidaten, die hoogopgeleid zijn, een verantwoordelijke baan hebben en vaak (jonge) kinderen hebben. Een mannelijk bestuurslid: *“En als ik nieuwe leden zoek nou dan willen we ook graag proberen om jongere vrouwen te krijgen.”* Een van de bestuursleden verklaarde dat het daarom erg moeilijk is om vrouwen te vinden voor een bestuursfunctie, met name als de vergaderingen om 19.00 zijn, een tijd waarop jonge kinderen naar bed gaan. Een vrouwelijk bestuurslid: *“En ik denk dat vrouwen het vaak ook wel heel erg druk hebben. Weet je, we zeggen wel van we doen het allemaal samen maar de zorg voor de kinderen ligt toch heel vaak nog bij de vrouw. Dus werken en gezin dat is te combineren, maar zo'n bestuursfunctie*

in een sportbond is natuurlijk dan ook nog eens een keertje daarnaast en ik denk dat veel vrouwen ook daarom niet reageren. Dat is eigenlijk wel heel jammer. Uit bovenstaand citaat blijkt dat als deze bestuurder praat over vrouwen in een bestuur, dat zij een beeld schetst van een relatief jonge vrouw. Een dergelijk beeld kwam vaker voor onder bestuurders, wanneer gesproken werd over genderdiversiteit; zij hebben het beeld van relatief jonge vrouwen in hun achterhoofd. En dit beeld zou volgens hen minder makkelijk te rijmen zijn met het drukke bestuurswerk, terwijl het zich beter laat combineren met het beeld van mannen die juist vaker ouder zijn en daardoor minder zorg voor jonge kinderen hebben of in elk geval hier minder verantwoordelijkheid voor dragen.

Een ander voorbeeld werd door een mannelijk bestuurslid gegeven: *“We hebben net een vrouwelijk bestuurslid in het bestuur en wilden haar graag hebben. We moesten haar overtuigen want ze heeft een goede baan en vindt het moeilijk om dit te combineren met het bestuurslidmaatschap, terwijl mannen het gewoon leuk vinden. Die doen het er makkelijker bij.”* Waarop hij aangaf toen hem werd gevraagd waarom hij dit vond dat het voor mannen makkelijker te combineren is: *“Die zijn ouder, hebben meer tijd en zijn al over de helft van hun carrière. Het is eigenlijk een kwestie van tijd.”* Hieruit blijkt dat de bestuurder in het citaat in zijn hoofd zit met het beeld van een hardwerkende relatief jonge vrouw die eigenlijk geen tijd heeft voor bestuurswerk en mannen die verder in hun carrière zijn en dus ouder zijn meer tijd hebben voor bestuurswerk.

Beide voorbeelden laten zien dat het waarschijnlijk nodig is om beide beelden te herzien om meer (gender)diversiteit te creëren. Het beeld van een drukke jonge vrouw die 's avonds thuis moet zijn voor de kinderen, strookt minder makkelijk met een bestuursfunctie. Voor een bestuursfunctie moet juist vaak in de avonduren vergaderd worden. Dit beeld van een persoon die minder goed past in een bepaalde functie wordt door Puwar een ‘ill-fitting suit’ genoemd. Volgens Puwar zijn functies vaak zo gedefinieerd dat ze voor mannen een betere ‘fit’ vormen dan voor vrouwen (Puwar, 2004).

5) Soort zoekt soort

De vijfde reden die in de interviews werd aangegeven had betrekking op de vraag waarom de pool van vrouwelijke kandidaten minder groot is. Het antwoord luidde dat dit kwam omdat bestuursleden met name in hun eigen netwerk zoeken naar kandidaten. Een vrouwelijk bestuurslid: *“En wat je vaak ziet is dat ze [bestuursleden] dan vaak in hun eigen kring gaan zoeken en dan zoeken mannen alleen mannen.”* Niet alleen is het zo dat dan alleen naar mannen wordt gekeken als potentiële kandidaat omdat in de besturen meer mannen zitten, ook worden enkel mannen gevraagd die eenzelfde type zijn als de huidige (mannelijke) bestuursleden. De uitspraak van een vrouwelijk bestuurslid geeft dit mooi aan: *“Onder druk [van het zoeken naar een nieuwe kandidaat binnen en bepaald tijdsbestek] ga je eigenlijk altijd onderbewust op zoek naar mensen waar jij je meer verwant mee voelt.”*

Doordat dezelfde groep mensen (mannen) op zoekt gaat naar dezelfde soort mensen wordt ongelijkheid gereproduceerd. De vier processen van Acker (2012) beschreven in hoofdstuk 2 van dit onderzoek, leggen uit hoe ongelijkheid wordt gereproduceerd. Bovenstaand citaat en het volgende citaat bevestigen met name het proces ‘division of labor’ (Acker, 2012), waarbij bepaalde banen met bepaalde genders, of type mensen worden geassocieerd en zo ongelijkheid blijven produceren. Een mannelijk bestuurslid: *“Het ligt ook aan de historie, want op regionaal niveau en op clubniveau zie je natuurlijk ook gemiddeld genomen in die*

besturen meer mannelijke vertegenwoordigers. Dat is gewoon een feit. Dat is ook wat dat betreft een zelfselecterend proces.”

Dit voorbeeld laat zien dat de kweekvijver van potentiële kandidaten voornamelijk uit mannen bestaat en deze functies meer door mannen worden vervuld. Zodra uit deze vijver gevist wordt voor nieuwe kandidaten blijven zo automatisch (zelfselecterend) mannen in de besturen.

Daarbij heeft deze reproductie van ongelijkheid voor velen tot gevolg dat het beeld van een bestuur dat voornamelijk bestaat uit mannen niet aantrekkelijk is voor een vrouw. Daarentegen geven zowel mannelijke als vrouwelijke bestuursleden aan dat het beeld van overheersend mannen niet gewenst is, een bestuur moet immers een afspiegeling en een voorbeeldfunctie zijn. Een vrouwelijk bestuurslid gaf aan: *“Als jij lid bent van een vereniging en je ziet in het bestuur alleen maar mannen zitten dan kan ik mij als vrouw voorstellen dat je je wat minder aangesproken voelt door dat bestuur dan dat er ook vrouwen bij zitten.”* Dit is interessant omdat het concept ‘space invaders’ van Puwar (2004) (zie hoofdstuk 2) beschrijft dat de ‘marked bodies’, de mannelijke bestuursleden in dit geval, zich juist bewust zijn van hun positie in een ruimte waarin zij de norm zijn en het belangrijk vinden deze norm te bewaken. Dat ook mannelijke bestuursleden liever een beeld zien waarbij in een ruimte niet één groep overheerst, komt niet direct overeen met de denkbeelden van dit concept van Puwar.

Overigens wordt deze reproductie van ongelijkheid over het algemeen historisch verklaard door de bestuursleden, zoals uit een van de bovenstaande citaten al bleek. De sportwereld is van oudsher een mannenwereld met een ‘old boys network’ zoals bestuursleden zelf aangaven en houdt zichzelf op die manier in stand. Interessant is daarbij dat deze voorbeelden aangaven dat besturen pleitten voor een bestuur met een goede afspiegeling, de besturen toch ongelijkheid blijven reproduceren tijdens de werving en selectie door uit het eigen netwerk te putten.

Deze vijf redenen geven aan waarom de pool van (vrouwelijke) potentiële kandidaten niet groot is en oorzaken zoals een ‘old boys network’ het lastig maken om bestaande handelingen te doorbreken. Bestuursleden laten duidelijk blijken te worstelen met dit vraagstuk doordat ze zich in tegenstellingen uitdrukken, bijvoorbeeld dat bepaalde eigenschappen die horen bij een bestuursfunctie passender zouden zijn voor mannen dan voor vrouwen, terwijl ze tegelijkertijd de meerwaarde zien van de zogenoemde vrouwelijke eigenschappen. Welke mogelijkheden bestuurders zien om meer diversiteit in een bestuur te creëren wordt in de volgende paragraaf weergegeven.

5.2.3 | Andere beleidsmaatregelen

Een oplossing voor dit vraagstuk kan liggen bij het nemen van beleidsmaatregelen. Beleidsmaatregelen kunnen gezien worden als de intenties die een bestuur heeft om verandering te bewerkstelligen, in dit geval het veranderen van genderratio's. Verrassend om te zien was dat uit de data bleek dat bestuursleden tamelijk onverschillig stonden tegenover de genderratio in hun eigen bestuur. Bijvoorbeeld omdat ze al een aantal vrouwelijke bestuursleden hadden, of ze legitimeerden de scheve genderratio met het argument dat de betreffende sport zelf ook weinig vrouwelijke deelnemers had.

5.2.3.1 Quota

Uit paragraaf 2 | 'Procedure van werving en selectie' hierboven beschreven blijkt dat bestuurders zich wel degelijk bewust zijn van de huidige situatie, hoe die is ontstaan en blijft bestaan. Ze zouden allemaal best wat willen doen om dit te veranderen, maar hebben er de middelen niet voor of weten niet goed hoe bestaande denkbeelden te doorbreken. Een beleidsmaatregel kan helpen om richting te geven aan een verandering, zoals bijvoorbeeld het stellen van quota of streefcijfers. Aan alle bestuurders is daarom gevraagd of er in hun bestuur beleid bestond ten aanzien van genderdiversiteit. Het bleek dat geen enkel bestuur een schriftelijk beleid had opgesteld en dat geen enkel bestuur gebruik maakte van genderquota. Wanneer werd gevraagd waarom ze geen gebruik maakte van quota, zeiden vier bonden dat ze er simpelweg nog nooit over hadden nagedacht. De meeste bonden verzetten zich tegen deze beleidsmaatregel. Een vrouwelijk bestuurslid zei bijvoorbeeld: *"Ik snap het idee maar ik ben geen voorstander van quota. Ik denk dat dat soort dingen van binnenuit moeten komen. Het functioneert natuurlijk alleen als een bestuur dat ook zelf wil. Ik denk dat er heel negatief op quota wordt gereageerd en ik snap dat eigenlijk wel."* Dit citaat laat zien dat quota een verplicht karakter hebben, wat voor weerstand zorgt bij de bestuursleden. Claringbould (2009) laat in haar artikelen ook deze weerstand tegen beleidsmaatregelen zien. Bovendien zeggen critici dat ondanks dat een quota kan zorgen voor een vermeerdering van het aantal vrouwen in een topfuncties, het hanteren van deze maatregel niet automatisch leidt tot verandering van het beeld van mannen als leidinggevend (Hovden, 2000).

Daarentegen gaven bestuurders aan dat beleidsmaatregelen zoals quota wellicht de enige manier zijn om ook daadwerkelijk een verandering te creëren. Een vrouwelijk bestuurslid: *"Het maakt gewoon dat je dan wat gericht gaat zoeken naar vrouwen en die komen dat wat eerder op het netvlies dan mannen, die zichzelf wat sneller aanmelden waardoor je ook niet meer verder zoekt naar (goede) vrouwen. Ik denk dat dat de incentive is om naar de goede vrouwen op zoek te gaan."* Dit citaat sluit aan bij wat beschreven is in paragraaf 5.2.2.3 dat vrouwen onzekerder zijn dan mannen wat betreft het invullen van een bestuursfunctie en het gebruik van quota de enige manier is voor besturen om verder te zoeken dan het 'old boys network'.

Een ander mannelijk bestuurslid zei: *"Op basis van een afspraak met het IOC, hebben ze dus twee bestuursposities voor vrouwen ingericht waardoor dus die verkiezingen ook alleen maar voor vrouwen is. Want eerlijk gezegd, als je dat niet zou doen zouden er weer mannen komen te zitten."* Daarna voegde hij toe: *"maar zover zijn we in Nederland nog niet."*, refererend naar de traditionele vorm van besturen in Nederland. Met dit citaat laat hij zien dat zowel op nationaal als op internationaal niveau gehandeld wordt naar bestaande structuren en dat een beleidsmaatregel de enige manier lijkt te zijn om hier verandering in te brengen.

Er waren drie hoofdredenen die bestuurders aandroegen waarom ze liever geen gebruik maakten van beleidsmaatregelen zoals quota om de genderratio te veranderen. De eerste is dat dergelijke maatregelen een bedreiging kunnen zijn voor de autonomie van het bestuur om de nieuwe bestuursleden zelf te kiezen. Het tweede is het kwaliteitsargument als aanvulling op het gevoel dat quota een bedreiging kunnen vormen op de autonomie van het bestuur. Als derde argument gaven ze aan dat de lage genderdiversiteit in hun bestuur geen urgent probleem leek te zijn.

1) Autonomie

De eerste hoofdreden die bestuursleden aandroegen waarom ze liever geen gebruik maakten van beleidsmaatregelen, is dat het gebruik van zulke maatregelen een bedreiging kunnen zijn voor de autonomie van het bestuur om nieuwe bestuursleden zelf te kiezen. Want het kiezen van een vrouw, omdat het een vrouw moet zijn volgens de beleidsmaatregelen, kan geen goed uitgangspunt zijn. Een vrouwelijk bestuurslid werd gevraagd hoe ze tegenover verplichte quota staat die door het IOC zou worden opgelegd en zij gaf daarop aan: *“Als ze er een vrouw erbij willen omdat het goed is om een vrouw erbij te hebben, dat lijkt mij geen goede afweging, dan is de overtuiging daarachter niet echt te vinden denk ik.”*

Desondanks probeerden sommige bestuursleden om vrouwelijke bestuursleden te werven voor hun internationale bond. Deze internationale bonden hadden één of twee bestuursposities gereserveerd voor alleen vrouwen. Soms had de nationale bond geen vrouwen in hun bestuur, toch deden ze hun best om een (Nederlandse) vrouw in de internationale bond te krijgen, met de opmerking dat dit nuttig is voor Nederland. In andere woorden: de internationale uitstraling zou als een voorbeeldfunctie dienen en kan enigszins druk uitoefenen om ook op nationaal niveau diversiteit te creëren. Ook al erkenden bestuursleden dat deze druk van bovenaf kan bijdragen aan het veranderen van hun genderratio, blijkt dit niet uit de kwantitatieve data (zie paragraaf 5.1) die laten zien dat bondsbesturen redelijk ongevoelig zijn voor maatregelen van het IOC ter bevordering van genderdiversiteit. Ook ervaren bestuursleden weinig tot geen enkele druk van het Nationaal Olympisch Comité in Nederland (NOC*NSF), of van hun eigen leden op bijvoorbeeld ALV's. Een vrouwelijk bestuurslid antwoordde op de vraag of zij druk vanuit de leden ervaren met betrekking tot meer vrouwen in het bestuur als volgt: *“Nee bij ons gaat het vooral over hebben jullie genoeg afspiegeling van de [...] sport.”*

Dit betekent dat de bondsbesturen redelijk autonoom kunnen handelen wat betreft de werving en selectie van nieuwe bestuursleden. Deze voorbeelden laten zien dat er een zekere weerstand is tegen quota onder de bestuursleden.

2) Het kwaliteitsargument

Het kwaliteitsargument is een aanvulling op het gevoel dat quota een bedreiging kunnen vormen op de autonomie van het bestuur. Het vinden van een geschikte kandidaat is moeilijk, laat staan een vrouwelijke kandidaat. In het geval van quota geven bestuursleden aan dat ze bang zijn in te moeten leveren aan de kwaliteit van een kandidaat, omdat er per se voor een man of vrouw gekozen zou moeten worden, ook al is deze kwalitatief minder dan een kandidaat van het andere geslacht. Hierbij was het interessant om te zien dat alle bestuursleden de neiging hadden om enkel de kwaliteit van een potentiële vrouwelijke kandidaat (en niet die van de man) in twijfel te trekken. Ze gaven aan de kwaliteit van een kandidaat te prefereren boven het feit of de kandidaat een vrouw was. Een mannelijk bestuurslid: *“We kijken primair of we een geschikte kandidaat kunnen vinden die die positie kan invullen en daarna kijken we of dat wel of niet een vrouw kan zijn.”* Of ze prefereerden een vrouw enkel wanneer deze gekwalificeerd genoeg was. Een mannelijk bestuurslid: *“Als er een vrouw is maar ze is kwalitatief net niet goed genoeg dan zeggen we niet van oké omdat het een vrouw is nemen we haar maar. Dat doen we niet.”* Dit citaat geeft duidelijk weer waar de weerstand ligt van de bestuursleden als zij quota moeten hanteren.

Het is verrassend om te zien dat dit kwaliteitsargument door bijna alle bestuursleden werd aangedragen, zowel door mannen als vrouwen. Dit argument kwam namelijk niet ter sprake met betrekking tot de mannelijke kandidaten. Een voorbeeld hiervan is duidelijk te zien in het

volgende citaat van een mannelijk bestuurslid. Hem werd aan het eind van het interview gevraagd of hij zelf nog iets wilde toevoegen waarop hij antwoordde dat hij het nodig vond dat in de gehele samenleving meer vrouwen in topfuncties moeten komen, maar: *“Ik moet alleen wel zeggen dat ik aan de andere kant ook wel vind dat je wel een kwaliteitswaarborg moet hebben. Dat het [een vrouwen quotum] niet gebeurt omdat het een vrouw moet zijn... dat er zomaar iemand van de straat geplukt kan worden. Het gaat om het inhoudelijke en niet alleen om het externe laat ik het zo zeggen.”* In andere woorden, hij bracht zelf het argument dat een vrouw kwalitatief goed genoeg moet zijn ter sprake, zonder dat hierop werd ingespeeld. Dit maakt duidelijk dat er getwijfeld wordt aan de kennis en kunde van een vrouw en niet zo zeer aan die van een man. Puwar (2004) beschrijft hoe deze twijfels typisch zijn voor een afwijkend lichaam dat een publieke ruimte betreedt wat hoofdzakelijk door mannen werd bezet. Puwar zegt: *“Although the doubt may dissipate as people get to know them and see them doing the job, there is an initial hurdle that women have to overcome.”* (Puwar, 2004, p.91). Puwar noemt deze drempel ‘the burden of doubt’.

Daarbij gaven sommige bestuursleden aan dat de kwaliteit van de kandidaten nooit hetzelfde is en daarom de uiteindelijke beslissing neerkomt op een gevoelskwestie. Een vrouwelijk bestuurslid: *“Uiteindelijk denk ik dat het gevoel belangrijker is en achteraf [na de keuze] probeert men hun gevoel te rationaliseren.”* Dit citaat benadrukt hoe bestuursleden hun autonomie creëren wat betreft het werven en selecteren van nieuwe kandidaten door uit te gaan van een gevoel bij de uiteindelijke keuze, in plaats van hun keuze te baseren op kwaliteit.

Verlies van autonomie in de keuze van een kandidaat en het kwaliteitsargument geven samen aan dat bestuursleden weerstand hebben tegen het gebruik van quota omdat het een gevoel geeft dat ze de controle verliezen over het proces.

3) Gebrek aan urgentie

Echter geeft het bovenstaande ook weer dat de bestuursleden wel het gevoel hadden dat het nodig was om iets te veranderen aan de huidige genderratio's. Veel van de bestuursleden benadrukten dat ze ernaar streefden om op z'n minst één vrouw in hun bestuur te hebben, waarbij anderen minimaal twee vrouwen in een bestuur nastreefden.

In andere woorden, de mate van diversiteit in het huidige bestuur leidde ertoe dat de genderratio ter discussie stond op het moment van een vacature. Redenen om een vrouw te werven betrof niet alleen het verbeteren van de genderdiversiteit in het bestuur, maar ook de wil om de vrouwendeelname in de sport aan te moedigen, met name in sporten die door mannen gedomineerd werden. Een voorbeeld van een vrouwelijk bestuurslid: *“Het wielrennen wil zich heel graag ontwikkelen als een sport voor iedereen en ontwikkelt zich ook tot een sport voor iedereen en dan is het belangrijk dat je niet alleen probeert om bij de actieve sporters voor elkaar te krijgen maar ook in besturen is het dan belangrijk dat er dan vrouwen bij zitten.”* Waarbij het opvallend was dat het vrouwelijk bestuurslid de portefeuille voor de vrouwensport kreeg. Een mannelijk bestuurslid gaf aan: *“Als we op zoek gaan naar een vrouw bekijken we ook of zo'n vrouw dan bijvoorbeeld de ontwikkeling van vrouwenijshockey in haar portefeuille krijgt. Meestal gaat het op die manier.”* Er waren meer bestuursleden die op die manier redeneerden. En daarmee wordt het bestuurslidmaatschap (en daarmee de ruimte) van vrouwen beperkt tot de taken die van oudsher bij een vrouw passen ('fit'), met de aanname dat vrouwen (uitsluitend) voor de ontwikkeling van vrouwensport moeten zorgen. Deze 'fit' is meer afgebakend dan die van een man.

Bijvoorbeeld, de input van een man is nooit beperkt tot enkel de mannensport, maar heeft betrekking op alle aspecten van het bestuurslidmaatschap. Puwar (2004) beschrijft zo'n 'fit' als een 'straitjacket' voor vrouwen, wat inhoudt dat de algemene en genormaliseerde taakomschrijving van een baan van toepassing is op het mannelijke lichaam. Waardoor de intrede van een vrouwelijk lichaam beperkt is tot een specifiek vrouwelijk script (naast vrouwensport betreffen de vrouwelijke taken ook jeugdsport of gehandicaptensport).

Kortom, de hoofdredenen die bestuursleden gaven om de genderratio te willen veranderen was de genderratio in het bestuur, het aantal vrouwelijke deelnemers in die sport en de ontwikkeling van vrouwensport. In andere woorden, enkel als het urgent is om iets te veranderen, bijvoorbeeld als de genderratio te scheef zou worden, of als de hoeveelheden vrouwelijke sporters afnemen, dan pas zou dit leiden tot actie om meer vrouwen te werven. Dit impliceert een gebrek aan urgentie.

5.2.3.2 Een vrouwelijke noot en een 'extra dimensie'

Deze paragraaf komt terug op het kwaliteitsargument. De twijfels over de kwaliteit van een vrouwelijke kandidaat zoals daar beschreven, contrasteren scherp met de perspectieven van de bestuursleden op de kwaliteit van de inbreng van hun vrouwelijke collega's in het bestuur. De bestuursleden benadrukten dat vrouwen op veel manieren een toegevoegde waarde hebben in het bestuur. Ze zeiden bijvoorbeeld dat vrouwen een ander perspectief brengen in een bestuur. Een voorbeeld van een mannelijk bestuurslid: *"Maar ik vind wel dat vrouwen in besluitvormingsprocessen wellicht toch een wat andere frisse kijk hebben op bepaalde zaken."* Vrouwen zouden meer genuanceerd zijn in hun oordelen, meer naar de menselijke kant van het verhaal kijken en naar de persoonlijke achtergrond van iemand volgens de meeste bestuursleden.

Overigens valt de uitspraak van een vrouwelijk bestuurslid op doordat hierin duidelijk wordt dat bestuurlijke kwaliteiten en eigenschappen een onderliggende mannelijke (zakelijke) norm hebben. Het vrouwelijk bestuurslid dekt zich in door te zeggen niet in stereotyperingen te willen vervallen, toch is het interessant wat zij impliciet zei: *"Mannen zijn vaak directer en draaien minder om de hete brei heen, zakelijker, er worden sneller beslissingen genomen. En nogmaals het is echt heel stereotyperend want vrouwen kunnen natuurlijk ook heel erg als een man functioneren."* Doordat zij zegt dat vrouwen ook als man kunnen functioneren wordt het duidelijk dat er een mannelijke norm is voor het functioneren van bestuursleden. Dit voorbeeld impliceert dat zakelijk gedrag mannelijk is en vrouwelijk gedrag het tegenovergestelde daarvan is. De gewaardeerde vrouwelijke noot in een bestuur is dus niet haar zakelijke inbreng, maar gebaseerd op eigenschappen die zorgen voor een prettig en menselijk groepsproces. Deze bevinding sluit aan bij de literatuur beschreven in paragraaf 3.5 in het literatuur hoofdstuk. Knoppers en Anthonissen (2008) beschrijven in hun onderzoek dat leidinggevende vaardigheden, zoals het zakelijk opstellen aan mannen worden toegekend en niet aan vrouwen en dat deze leidinggevende vaardigheden een onderliggend genderdiscours hebben. In het onderzoek van Shaw en Hoeber (2003) komt ook naar voren dat discoursen van mannelijkheid geassocieerd worden met mannen in leidinggevende posities zoals een bestuursfunctie.

Toch zijn alle bestuursleden overtuigd van het feit dat een heterogene samenstelling van bestuursleden de kwaliteit van besturen bevordert. Waarbij allen aangeven dat vrouwen een extra dimensie toevoegen aan het bestuur. Het effect als er vrouwen in een bestuur zaten was over het algemeen dat mannen zich minder macho gingen gedragen en dat discussies meer tot een consensus zouden leiden. Een mannelijk bestuurslid gaf als voorbeeld: *“Dat heeft toch wel iets [een vrouw in het bestuur] waardoor de mannen in het bestuur zich minder als haantjes gaan gedragen, iets minder snel de discussies willen winnen of veel aan het woord willen zijn. Mensen krijgen meer ruimte, luisteren beter naar elkaar.”*

De meeste bestuurders erkenden dat de aanwezigheid van een vrouw gewenst en bevorderlijk is voor het besluitvormingsproces. Echter benadrukten ze daarbij tegelijkertijd dat ze voor diversiteit in het algemeen pleiten en strijden en niet enkel genderdiversiteit. Een goede heterogene samenstelling van een bestuur is meer dan enkel het aantal mannen en vrouwen, een vrouwelijk bestuurslid gaf aan: *Afgezien van het feit dat ik vind dat een bestuur een afspiegeling moet zijn van de maatschappij in allerlei vormen en maten, zijn bestuursleden natuurlijk hele individuele personen met individuele kwaliteiten en individuele achtergronden. Ik denk dat dat niet zo heel veel te maken heeft met man of vrouw zijn.”*

Uit dit citaat blijkt wederom het gebrek aan urgentie voor een bestuur om zich in te spannen voor beleid op genderdiversiteit, zoals beschreven in paragraaf 5.2.3.1. In andere woorden, het is opmerkelijk om te zien dat besturen aangeven dat zij vinden dat een diverse groep beter functioneert maar dat zij zich hier desondanks niet naar gedragen door bijvoorbeeld via werving en selectiemethoden ook daadwerkelijk veranderingen te bewerkstelligen. Dit is wederom interessant omdat dit in strijd lijkt te zijn met het concept ‘space invaders’ van Puwar (2004) (zie hoofdstuk 2). Het bondsbestuur kan volgens het concept ‘space invaders’ van Puwar worden gezien als een ruimte waarin een geconstrueerde norm heerst waarbij een bepaalde groep personen zich in die ruimte horen te bevinden. Mensen die niet aan de norm voldoen horen niet in die ruimte en het wordt door de dominante groep personen als belangrijk gevonden om de heersende norm te bewaken. De bestuursleden geven in de voorbeelden hierboven juist aan dat zij het belangrijk vinden dat die norm wordt doorbroken omdat een diverse samenstelling van mensen de kwaliteit van besturen zou bevorderden. Daarbij is opmerkelijk dat bestuursleden deze wens uitdrukten, een concrete actie om genderdiversiteit te veranderen uitbleef.

5.2.3.3 Verantwoordelijkheid

Tot slot kan naar aanleiding van paragrafen 5.2.3.1, 5.2.3.2 de vraag worden gesteld wie nu eigenlijk verantwoordelijk moet en/of kan worden gehouden voor het creëren van genderdiversiteit. De uitspraak van de mannelijke bestuurder in paragraaf 5.2.3.1 over ‘de door mannen gecreëerde veilige omgeving’ raakt aan deze vraag over verantwoordelijkheid. Impliciet zegt hij namelijk dat de verantwoordelijkheid bij mannen ligt om een situatie te creëren waar vrouwen in kunnen gedijen. Een vrouwelijk bestuurslid gaf aan dat de verantwoordelijkheid verdeeld is onder mannen en vrouwen: *“Omdat we een bond zijn waar mannen en vrouwen gewoon lid kunnen worden, dus dan vind ik ook dat mannen en vrouwen samen die verantwoordelijkheid moeten dragen om het te besturen. En je kunt vanuit een negatieve stelling zeggen ‘alleen mannen in het bestuur’. Je kunt het ook zeggen van wacht even, al die vrouwen hebben net zoveel verantwoordelijkheid om de bond te besturen, waarom moeten die mannen dat altijd oppakken.”* Beide citaten geven redenen aan bij wie de verantwoordelijkheid zou kunnen liggen. Misschien is dat ook een reden waarom genderdiversiteit niet als eerste op de prioriteitenlijst staat. Het is namelijk vaak zo

dat wanneer een groep mensen samenwerkt en het onduidelijk is bij wie de eindverantwoordelijkheid ligt om een bepaalde taak te volbrengen, niemand deze op zich neemt, waardoor de taak niet wordt volbracht. Als dit ook geldt voor het beleid op genderdiversiteit, dan zorgt dit ervoor dat bij niemand het thema prioriteit heeft. Aandacht hiervoor zou dan enkel aanwezig zijn als dit door een externe trigger wordt beïnvloed zoals bijvoorbeeld dit onderzoek. Dit bleek uit de uitspraken van veel bestuursleden die na de interviews aangaven genderdiversiteit een interessant thema te vinden en dit zeker binnenkort weer eens op de agenda zouden zetten.

In deze paragraaf 5.2.3 over beleidsmaatregelen zijn verschillende opvattingen en denkbeelden voorbijgekomen over beleidsmaatregelen ter bevordering van de genderdiversiteit. Er werd begonnen met concrete instrumenten zoals quota en streefcijfers, waarna in werd gegaan op de rol van een bestuur tijdens het proces van werving en selectie en welke argumenten hierin een rol speelden. Vervolgens werd ingegaan op de impact van vrouwen in een bestuur op de kwaliteit van besturen en de impact van een heterogene groep in het algemeen. Het kan gezegd worden dat de bestuurders over het algemeen een zekere weerstand hebben tegen beleidsmaatregelen en dat zij voorstander zijn van een geleidelijk proces, waarin veranderingen zich vanzelf zouden voltrekken. Daarentegen zijn diverse bestuursleden van mening dat het gebruik van bijvoorbeeld quota de enige oplossingen zijn.

5.2.4 | Aanbevelingen ter bevordering van meer genderdiversiteit in besturen

In de paragrafen 5.2.1 tot en met 5.2.3 werd een inzicht gegeven in de handelingen, gedachten en denkbeelden van bestuursleden wat betreft de genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden. Om een beter inzicht te krijgen in dingen die gedaan kunnen worden om daadwerkelijk meer genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden in Nederland te creëren is tijdens de diepte-interviews aan de bestuursleden zelf gevraagd hoe zij verandering mogelijk achten.

Als eerste zijn de bestaande denkbeelden van bestuursleden ten aanzien van genderdiversiteit onder andere dat ze genderdiversiteit belangrijk vinden. Toch blijft een scheve genderratio in stand. Bestuursleden gaven aan dat een schaarse kandidatenpool en met name de vrouwelijke kandidaten schaars zijn. Ze gaven daarom aan dat het lastig is om rekening te houden met genderdiversiteit als er weinig geschikte kandidaten zijn. Ze stellen daarom voor dat met betrekking tot werving en selectie, ze eens kunnen denken over de huidige procedure en wat daar voor mogelijkheden liggen om de kandidatenpool te vergroten. Een mogelijkheid die door een vrouwelijk bestuurslid werd aangegeven om de kandidatenpool te vergroten was een opleidingstraject binnen de bond. Zij gaf aan dat er al opleidingstrajecten binnen hun bond bestonden voor coaches en instructeurs en het dus niet ondenkbaar is om een opleiding voor bestuurders te hebben. Het doel van zo'n opleiding gaf zij aan als: *“Dat je zorgt dat de lokale bestuurders in ieder geval op een niveau komen waar je [als hoofdbestuurder] van denkt dat ze daarmee op een niveau zitten waarmee ze wellicht ook tot bondsbestuurders kunnen komen.”* Zo'n opleiding is dus geen garantie tot een hoofdbestuurfunctie, maar kan wel voor meer aanwas zorgen en daarmee een grotere potentiële kandidatenpool.

Vervolgens, met betrekking tot beleidsmaatregelen, zoals quota, drukken bestuursleden uit dat zij weerstand voelen bij het gebruik hiervan. Het paradoxale is, zoals eerder aangegeven in paragraaf 5.2.3.1, dat bestuurders aangaven zich betrokken te voelen bij genderdiversiteit, maar daarentegen weerstand hadden tegen beleidsmaatregelen zoals quota, die kunnen zorgen voor meer genderdiversiteit. Daarbij gaven sommige bestuurders aan dat ondanks de weerstand die zij voelden het gebruik van quota misschien de enige manier is om de genderdiversiteit te vergroten. Echter mocht een quota verplicht worden, stellen zij daar wel een aantal voorwaarden bij zoals; een grotere kandidatenpool, werken met streefcijfers in plaats van quota en hulp bij een mentaliteitsverandering met betrekking tot genderdiversiteit. Een vrouwelijk bestuurslid drukte deze paradox uit: *“Ik vind dat zelf best zorgwekkend [de huidige genderratio], maar ik vind het iets heel moeilijks om daar iets dwingend op te leggen. Want als je iets dwingt dan is dat nooit vanuit gelijkwaardigheid vanuit mijn gevoel.”* De drijfveer om te werken aan diversiteit zou dus van binnenuit moeten komen.

Ter bevordering van de genderdiversiteit zouden bestuursleden eens kunnen praten in hun bestuur over deze aandachtspunten. Ze kunnen praten over hoe ze hier in staan en op welke manieren ze bepaalde punten kunnen oppakken binnen hun bestuur als ze iets willen doen aan genderdiversiteit.

Resumé. In dit hoofdstuk | ‘Resultaten en Analyse’ worden de kwantitatieve en kwalitatieve data gepresenteerd. Aan de hand van de kwantitatieve data is geprobeerd inzicht te krijgen in de genderdiversiteit in leidinggevende posities van Olympische sportbonden in Nederland in 2017. De kwalitatieve data laten drie thema’s zien die door de bestuursleden zijn aangegeven met betrekking tot denkbeelden over genderdiversiteit, de procedure van werving en selectie en beleidsmaatregelen. Tot slot worden een aantal aanbevelingen gedaan die bestuursleden kunnen bespreken in de discussie over genderdiversiteit. De uitspraken hierover zijn uiteengezet en geanalyseerd aan de hand van de concepten van Acker en Puwar. In het volgende hoofdstuk 6 | ‘Conclusie en Discussie’ worden conclusies getrokken over de bevindingen in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 6 | Conclusie en Discussie

Dit onderzoek heeft als eerste doel het in kaart brengen van de genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden in Nederland middels een kwantitatief onderzoek. Het tweede doel van dit onderzoek is dieper ingaan op de betekenisgeving die bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland geven aan genderdiversiteit en beleidsmaatregelen zoals quota ter bevordering van genderdiversiteit. Dit is onderzocht middels een kritische discoursanalyse van de kwalitatieve data. In dit onderzoek is ingegaan op deze twee doelen om inzicht te krijgen in het centrale vraagstuk: 'Hoe komt aandacht voor genderdiversiteit tot uitdrukking in besturen van Olympische sportbonden in Nederland en hoe wordt hier door betrokkenen betekenis aan gegeven?'.

Als eerste heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden in Nederland in 2017 middels een kwantitatief onderzoek. Deze data is vergeleken over een periode van 15 jaar, te beginnen in 2002. Deze vergelijking laat zien dat er sinds 2002 er een fundamentele toename is van het percentage vrouwelijke bestuursleden tot 2010 en sindsdien een lichte daling (-2%) (zie tabel 1). Deze vertegenwoordiging van vrouwen in sportkaderfuncties blijft ondanks de stijging tot 2010 geringer dan die van mannen wat overeenkomt met de literatuur (Claringbould, 2006).

In december 2016 werd een bijeenkomst, een open dialoog, gehouden in Nederland om te discussiëren over de onderrepresentatie van vrouwen in leidinggevende posities. De afgevaardigde van NOC*NSF sprak zijn ambitie uit om het percentage vrouwen in de NSF's te laten stijgen tot 40% in 2020, aangezien hij dit een realistisch doel vond. Echter gezien de recente ontwikkelingen in genderratio's in besturen van Olympische sportbonden lijkt deze ambitie utopisch, als er rekening gehouden wordt met: de autonomie die bestuursleden hebben over de selectie van potentiële kandidaten; en het gebrek aan urgentie om de huidige genderdiversiteit te veranderen. Daartegenover staat dat, als alle Olympische sportbonden in Nederland in de komende 3 jaar een vrouw toevoegen aan hun bestuur, of een man vervangen door een vrouw, het percentage vrouwen stijgt van 19% naar 39%. Dit lijkt geen onrealistische verandering.

De kwalitatieve data gaven meer inzicht in de processen van werving en selectie en hoe het onderscheid naar gender in organisaties gerealiseerd werd op basis van betekenisgeving door bestuursleden. Deze data lieten zien dat alle bestuursleden dezelfde opvattingen hadden over quota, de kwaliteit en de toevoeging van vrouwen in het bestuur. Echter lieten deze data ook zien dat de opvattingen van de bestuursleden behoorlijk tegenstrijdig waren. De bestuursleden waren ervan overtuigd dat vrouwen kwaliteit toevoegden aan het bestuur, maar waren tegelijkertijd onverschillig tegenover beleidsmaatregelen om de genderratio te veranderen en twijfelden ze aan de kwaliteiten van vrouwen in het werving- en selectieproces. Acker definieert deze organisatieprocessen die bijdragen aan de reproductie van genderongelijkheid als organisatorische controlemechanismen: "*A belief that there is no point in challenging the fundamental gender, race and class nature of things is a form of control. These are internalized, often invisible controls*" (Acker, 2009, p.212). De fysieke aanwezigheid van een mannelijke meerderheid in een bepaalde ruimte normaliseert de aanwezigheid van deze mannen en de manieren waarop zij handelen, denken en dingen organiseren. Tegelijkertijd maakt dit andere lichamen (zoals vrouwen en/of etnische minderheden) meer zichtbaar en maakt hen tot onderwerp van twijfel ('burden of doubt') en

controle (Puwar, 2004). In andere woorden, het maakt andere lichamen fragieler, terwijl genormaliseerde lichamen zelden deze twijfel en controle ervaren als gevolg van hun gender. Hierdoor zijn zij zich nauwelijks bewust van deze processen. Deze conclusie kwam sterk naar voren in de data.

Als laatste is het nodig kritisch te zijn op de aard van de argumenten die bestuursleden gebruikten om de huidige genderongelijkheid uit te drukken, deze zouden een genderondertoon hebben. Ten eerste, veel bestuursleden gebruikten het kwaliteitsargument als een reden waarom het moeilijk was om vrouwen te vinden voor bestuursfuncties. Gezien het feit dat zelfs in mannensporten honderden, soms zelfs duizenden vrouwelijke deelnemers zijn, is het moeilijk te begrijpen dat er (nauwelijks) gekwalificeerde vrouwen bereid zijn die een bestuursfunctie willen doen. Daarom is het nodig om na te denken over de manier waarop vrouwen worden benaderd.

Ten tweede laten de resultaten zien dat quota geïnterpreteerd werden als het aantal vrouwelijke bestuursleden dat een bestuur moet nastreven. Echter als gendergelijkheid de algemene norm en vertrekpunt van deze besturen zou zijn, zouden twijfels over de overrepresentatie van mannen meer gepast zijn in plaats van de onderrepresentatie van vrouwen. Quota kunnen dan ingezet worden om aan te geven dat er niet meer dan 60% mannen in een bestuur mogen zitten. In andere woorden, welke extra kwaliteiten hebben mannen waardoor een overrepresentatie (boven de 60%) van mannen in besturen gelegitimeerd kan worden?

In deze gevallen verschuift de aandacht van vrouwen naar de overheersing van mannen, met andere woorden, zo wordt geprobeerd de voor de hand liggende en de normale situaties meer zichtbaar te maken en ter discussie te stellen³. Dit betekent dat de dominante denkbeelden in de besturen het onderwerp van twijfel worden in plaats van de vrouwen. Met dit onderzoek wordt bijgedragen aan de discussie over onderliggende normen van besturen over (het tekort aan) gendergelijkheid en genderdiversiteit. Met deze discussie wordt er hopelijk meer bewustzijn gecreëerd over (ongelijkheden in) de manieren waarop sport is georganiseerd, wordt ervaren en bestuurd in Nederland.

Aanbevelingen

Een aantal aanbevelingen kunnen gedaan worden met betrekking tot genderdiversiteit. Uit de resultaten komt naar voren dat de denkbeelden over genderdiversiteit, de procedure van werving en selectie en de weerstand tegen beleidsmaatregelen aanleidingen zijn voor weinig genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden.

Bestuursleden gaven daarop aan dat ze kritischer kunnen kijken naar de werving- en selectieprocessen en anders gebruik kunnen maken van het huidige netwerk om de kandidatenpool te vergroten. Ook zou een opleidingstraject voor bestuursleden van lokale sportclubs van die bond en meer interactie tussen de bond en de lokale sportclubs kunnen zorgen voor meer geschikte kandidaten en meer bekendheid over bestuursfuncties.

³ Dit is vergelijkbaar met de inzichten van Puwar (2004, refererend naar Richard Dyer op p. 135) over etnische minderheden. Ze pleit dat “Whiteness needs to be made strange”, aangezien ‘whiteness’ in haar perspectief als inhoudloos wordt gedefinieerd “...we [white people] can’t see that we have anything that accounts for our position of privilege and power”.

Tot slot hadden bestuursleden tegenstrijdige gevoelens wat betreft beleidsmaatregelen. Ze voelden weerstand om dit te gebruiken vanwege het verplichte karakter maar zagen ook in dat het wellicht de enige manier is om verandering te bewerkstelligen. Bestuursleden gaven daarom een aantal voorwaarden voor het gebruik van quota, onder andere werken met streefcijfers in plaats van quota en hulp bij het realiseren van een mentaliteitsverandering waardoor het creëren van genderdiversiteit met behulp van beleidsmaatregelen toegankelijker zou kunnen worden.

Hoofdstuk 7 | Reflectie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op de methode en planning van dit onderzoek en wordt tot slot een voorstel gedaan tot een vervolgonderzoek.

Belangrijk om eerst te noemen is de planning van dit onderzoek. Vanaf het begin was bekend dat dit onderzoeksrapport zou worden ingekort tot een hoofdstuk voor in een boek. Dit onderzoek startte in november 2016 en eind december 2016 werd duidelijk dat de deadline van dit hoofdstuk niet zomer 2017 was, maar januari 2017. Dit betekende dat data verzameld waren voordat de literatuur volledig was uitgewerkt. Aangezien dit hoofdstuk in samenwerking met Inge Claringbould, tevens de begeleider van dit onderzoek, werd geschreven kon zij de nodige literaire ondersteuning bieden tijdens het opstellen van gepaste interview topics. Dit onderzoek baseert zich zowel op kwantitatieve data en kwalitatieve data. Oorspronkelijk zou de kwantitatieve data per mail en via de websites van bonden worden verzameld en de kwalitatieve data middels een twaalftal interviews. Omdat eerder en in een kortere periode data verzameld moest worden, ter input voor het hoofdstuk, werd gekozen om alle Olympische sportbonden in Nederland telefonisch te benaderen en te vragen naar de cijfers en werden er tegelijkertijd een aantal interviewvragen gesteld om snel inzicht te krijgen in bepaalde denkbeelden en opvattingen van bestuurders.

Aangezien van bijna alle 31 sportbonden interviewdata beschikbaar was, werd besloten om aanvullend vijf diepte-interviews te houden met bondsbestuursleden, om een breder beeld te krijgen van het thema genderdiversiteit. Deze diepte-interviews bleken voldoende aanvulling op de 28 kortere interviews. Overigens is het ook nodig om te reflecteren op het feit dat bij een diepte-interview makkelijker doorgevraagd kan worden, omdat er ingespeeld kan worden op lichaamstaal en de interviewer bijvoorbeeld een wat langere stilte kan laten vallen. Tijdens een telefonisch interview kan dit minder gemakkelijk. Dit kan tot gevolg hebben dat er minder goed is doorgevraagd dan gebeurd zou zijn als deze bestuurders in persoon geïnterviewd zouden zijn.

Bij een vervolgonderzoek is het interessant om een aanvulling te maken op de kwantitatieve data zoals die nu gepresenteerd is. Tijdens de dataverzameling werd duidelijk dat niet van alle jaren de ledencijfers en het percentage vrouwelijke leden bekend is. In dit onderzoek is voor 2017 in kaart gebracht wat het aandeel vrouwelijke bestuursleden is in bonden met <40%, 40%-60% en >40% vrouwelijke leden. Deze vergelijking laat zien dat er een correlatie is tussen het percentage vrouwelijke leden en het aandeel vrouwelijke bestuursleden. Aangezien alleen ledencijfers en de verhouding mannelijke en vrouwelijke leden van 2017 bekend zijn kon enkel voor dat jaar deze vergelijking worden gemaakt. Voor een vervolgonderzoek is het daarom interessant om deze ledencijfers en de genderratio's te weten om zo per jaar een vergelijking te maken tussen het aandeel vrouwelijke leden en het aandeel vrouwelijke bestuursleden. Hierop volgend kunnen de jaren onderling worden vergeleken op mogelijke trends, patronen en correlaties wat kan bijdragen aan een beter begrip van de genderdiversiteit in besturen van Olympische bonden. In dit onderzoek konden namelijk de jaren alleen worden vergeleken op de percentages vrouwelijke bestuursleden en de vergelijking met het aandeel vrouwelijke leden zou een goede toevoeging kunnen zijn. Dit kan bijdragen aan een krachtiger argument voor meer genderdiversiteit in besturen van Olympische sportbonden in Nederland. | 24.702 woorden

Geraadpleegde literatuur

- ABC news (2014, 28 oktober). Women on Boards director Claire Braund says women are 'second-class citizens' in sport. Geraadpleegd via <http://www.abc.net.au/news/2014-10-28/women-currently-22second-class-citizens22-in-sport/5848334> op 14 maart 2017.
- Acker, J. (2009) From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51, 199-217.
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224.
- Atkinson, M. (2012). *Key concepts in sport and exercise research methods*. Londen: Sage.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 152-153). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre journal*, 40(4), 519-531.
- Calhoun, C., J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff, & I. Virk (eds) (2012). *Contemporary Sociological Theory* (3rd edition). Wiley-Blackwell.
- Childs, S., & Krook, M. L. (2008). Critical mass theory and women's political representation. *Political studies*, 56(3), 725-736.
- Claringbould, I. (2006). *Vrouwen in zicht: Over de positie van vrouwen en mannen in sportbestuursfuncties*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Claringbould, I. (2009). Beleidsvragen over de positie van vrouwen in sportbestuursfuncties. In: *Vlaams tijdschrift voor Sportbestuurder*, 33-35.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58(1-2), 81-92.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5), 404-416.
- Claringbould, I. & Knoppers, A. (2013). Understanding the lack of gender equity in leadership positions in (sport) organizations. In: Leisink, Boselie, P., Van Bottenburg, M. & Hosking, D.M. (eds.) *Managing Social Issues: A Public Value Perspective*, Cheltenham (UK), Edwards Elgar, p. 162-177.
- Claringbould, I., Knoppers, A. & Elling, A. (2004). Exclusionary practices in sport journalism. *Sex Roles*, 56, 709-718.
- Crossley, N. (2005). *Key concepts in critical social theory*. Sage.
- Elling, A. (2014) *Ontwikkeling genderdiversiteit sportbesturen 2002-2012: factsheet*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Elling, A., & Claringbould, I. (2005). Mechanisms of inclusion and exclusion in the Dutch sports landscape: Who can and wants to belong? *Sociology of Sport Journal*, 22(4), 498-515.
- Elling, A. & Van Ginneken, Z. (2016) *Sekse(on)gelijkheid in de sport. Een inventariserende studie naar deelname en waardering*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Embrick, D. G. (2011). The diversity ideology in the business world: A new oppression for a new age. *Critical sociology*, 37(5), 541-556.
- Evers, J. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Lemma.

- Herring, C., & Henderson, L. (2012). From affirmative action to diversity: Toward a critical diversity perspective. *Critical Sociology*, 38(5), 629-643.
- Hovden, J. (2000). " Heavyweight" men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations. *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, 8(1), 17-32.
- Hovden, J. (2006). The Gender Order as a Policy Issue in Sport: A Study of Norwegian Sports Organizations 1. *Nordic journal of women's studies*, 14(1), 41-53.
- Hylton, K., & Totten, M. (2001). Developing 'sport for all'? Addressing inequality in sport. *Sports development: Policy, process and practice*, 37-65.
- IOC news. IOC announces composition of its commissions 38% of members now women. Geraadpleegd via <https://www.olympic.org/news/ioc-announces-composition-of-its-commissions-38-per-cent-of-members-now-women> op 25 april 2017.
- Jong, L. de, & Zijl, F. van (2017, 1 april). 'Hij is daadkrachtig, zij is een bitch'. *Volkskrant*, p. 24, 25.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kelly, L. (2011). 'Social inclusion' through sports-based interventions?. *Critical Social Policy*, 31(1), 126-150.
- Kepper, C. de (2016, 15 december). Letter on the Communication on the commission meetings and the success of the Olympic Games Rio 2016.
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2008). Gendered managerial discourses in sport organizations: Multiplicity and complexity. *Sex roles*, 58(1-2), 93-103.
- Krane, V. (2001). We can be athletic and feminine, but do we want to? Challenging hegemonic femininity in women's sport. *Quest*, 53(1), 115-133.
- Marvasti, A. B., & McKinney, K. D. (2011). Does diversity mean assimilation?. *Critical Sociology*, 37(5), 631-650.
- NOC*NSF (2017). Sportnota 2017+.
- Pringle, R. G., & Hickey, C. (2010). Negotiating masculinities via the moral problematization of sport. *Sociology of Sport Journal*, 27(2), 115-138.
- Puwar, N (2004). *Space Invaders: Race, Gender and Bodies Out of Place*. Oxford: Berg Publishers.
- Rijksoverheid. Kamerbrief over sport (2016, 30 juni). Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/09/30/kamerbrief-over-sport> op 29 april 2017).
- Shaw, S., & Hoerber, L. (2003). "A strong man is direct and a direct woman is a bitch": Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347-375.
- Sheridan, A., & Milgate, G. (2003). "She says, he says": women's and men's views of the composition of boards. *Women in Management Review*, 18(3), 147-154.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
- Wagg, S., Brick, C., Wheaton, B. & Caudwell, J. (2009). *Key concepts in sports studies*. Sage.
- Werf, L. van der (2017). *Versjes van Lars, Elke dag een zoen*. Amsterdam: Meulenhoff

Bijlage 1 – Topiclijst telefonische interviews

Topiclijst telefonische interviews

Naam van de bond:

Totaal aantal bestuursleden:

Aantal vrouwen:

Aantal directeuren:

Aantal vrouwelijke directeuren:

Aantal leden bond:

Percentage vrouwelijke leden van de bond:

Is er binnen uw bondsbestuur beleid voor genderdiversiteit. Zo ja, is dit schriftelijk vastgelegd of mondeling?

(vraag of je dat kunt krijgen) check ook of er iets op de site staat.

Wordt dit beleid ook nagestreefd?

Wordt er binnen uw bond een quotum gehanteerd voor het aantal vrouwen in het bestuur? Of wordt er een streefcijfer gehanteerd? (welk?) En waarom wel en waarom niet?

Wat is de achtergrond/achterliggende gedachte voor het wel of niet hebben van beleid/quotum/streefcijfer?

Als er een vacature is, bespreekt u dan onderling of u wilt dat deze wordt ingevuld door een man of een vrouw?

Ervaat u druk vanuit NN met betrekking tot het hanteren van beleidsmaatregelen?

Dank voor uw tijd. Dan rest mij enkel nog te vragen of u open zou staan voor een uitgebreider interview in het kader van dit onderzoek.

Bijlage 2 | Topiclijst diepte-interviews

Genderdiversiteit

- Hoe betrokken bent u (op een schaal van 1-5 : niet- heel erg) bij het thema diversiteit?
- Hoe geldt dit voor andere bestuursleden in uw bestuur?
- Vindt u het een belangrijk thema? zo ja/nee waarom?
- Hoe zou u hier in uw bestuur invulling aan willen geven? Wat zijn de redenen hiervoor? Sinds wanneer is dat? En waarom zijn jullie hiermee begonnen?
- Wat zou u daar evt aan willen veranderen?

Vacature & selectie

- Hoe verloopt de procedure op het moment dat er een vacature voor een bestuursfunctie vrij komt?
- welke criteria hanteer je voor een nieuw bestuurslid?
- Op welke manier wordt er bij een vacature rekening gehouden met genderdiversiteit?
- Vaak wordt door bestuurders gezegd dat vrouwen zich niet aanmelden voor een bestuursfunctie en/of dat ze lastig te werven zijn? Wat zou je naar uw idee moeten doen om meer vrouwen te werven?
- Waar zou het aan liggen dat het werven lastig is?
- waarom zou het voor vrouwen moeilijker zijn dan voor mannen om in het bestuur te zitten?
- Je zou kunnen stellen : als u zoveel honderd/duizend vrouwelijke leden heeft, dan moet er toch iemand tussen zitten die in het bestuur wil. Wat vindt u van deze stelling?
- Je zou kunnen zeggen dat elke keer als er een bestuurder vertrekt, er sprake is van een veranderingsruimte (om bv meer vrouwen in het bestuur te krijgen). Hoe komt het dat die ruimte niet of nauwelijks benut is?
- Hoe vindt u dat de selectie idealiter zou moeten gebeuren/plaatsvinden?
- Besturen willen meer ondersteuning van bijv. NOC*NSF of van een gemeente als het meer divers zou moeten zijn, wat voor steun zou u dan van deze organisaties willen hebben ?

Kwaliteit

- wat vindt u van de kwaliteit van besturen van uw bestuur?
- Hoe ziet een ideaal bestuur er naar uw idee uit (qua samenstelling) en welke eigenschappen bezit zo'n bestuur (en waarom ziet dat er zo uit).
Uit eerder onderzoek blijkt dat de kwaliteit van besturen in een bestuur, verbeterd door een (min of meer) gelijke verhouding M/V, hoe kijkt u aan tegen deze stelling?
- Welk verschil maakt het naar uw idee als er vrouwen in bestuur zitten?
- Zijn er functies in uw bestuur die beter door een man of juist door een vrouw ingevuld zouden kunnen worden? Hoe komt dat?
- Of Kunt u enkele kenmerken van de cultuur in uw bestuur noemen die naar uw mening meer masculien of juist meer feminien zijn?
- Op welke manier denkt u dat diversiteit invloed heeft op de kwaliteit van besturen en handelen?
- Denkt u dat er iets in het bestuur zou veranderen als er evenveel mannen als vrouwen in zouden zitten en zo ja wat?
- Wat betekent het voor de kwaliteit van besturen als er een scheve verhouding m/v is, beide kanten op?

- wat zijn de voor en nadelen van deze twee vormen? en waarom (zou het ene beter/slechter zijn dan het andere)?

Quota

- Sinds 2002 is het % best. Leden gestegen naar 21% in 2010, en sindsdien is het langzaam gedaald naar 19%, en het percentage bonden zonder een vrouw is weer behoorlijk gestegen van 21% in 2012 naar 35% nu. Waar denkt u dat de oorspronkelijke stijging vandaan komt? En hoe verklaart u de stagnatie sinds 2010?

- Als elk bondsbestuur in de komende vier jaar een vrouw aan hun bestuur zou toevoegen, dan stijgt het percentage van 19% naar 35%. Vindt u dat het ministerie zoiets zou mogen opleggen? Waarom wel/niet?

- wat vindt u van quota?

- Onder welke voorwaarden vindt u quota gepast? en waarom?

Vervolg quota - Perspectief NN/ internationaal perspectief

- Momenteel wordt door het IOC 30% vrouwen in alle Olympische bonden en internationale federaties gehanteerd (= net aangenomen) hoe staat u daartegenover?

(en waarom) Is dat voor u haalbaar (wat betekent dit voor uw eigen bondsbestuur)? En hoe wilt u dat gaan realiseren?

Ervaringen met leden

- Ervaart u als bestuur van de bond een geluid vanuit de leden met betrekking tot de verhouding m/v in (samenstelling van) het bondsbestuur?

- Heeft u aan uw leden wel eens gevraagd wat zij vinden van de samenstelling van het bestuur? Waarom wel of waarom niet?

- Hoe ervaart u zelf uw positie ten opzichte van de leden? En wat betekent dit?

Bestuurscultuur

- Waarom heeft u gekozen om een bestuursfunctie te vervullen?

- Wat vindt u prettige werksfeer voor binnen een bestuur? En wat betekent dit concreet?

Hoe zou uw jullie bestuurscultuur omschrijven?

- Is er iets dat u zou willen veranderen in uw eigen bestuur en zo ja wat en waarom? en zo ja nee en waarom?

Advies/verander opties ten aanzien van huidige genderdiversiteit in besturen(situatie)

Gender

- betrokkenheid met genderdiversiteit
- gender stereotyperende opmerkingen
 - * vrouwelijke eigenschappen
 - * mannelijke eigenschappen

Procedure werving, vacature en selectie

- soort zoekt soort (in en uitsluiting)
- redenen geen vrouwen (in en uitsluiting)

Hoe gedacht wordt over quota/streefcijfer

- internationale druk
- nationale druk

Bestuursvorm/manieren van besturen

Kwaliteit van besturen, competenties kandidaten

- heterogene/diverse samenstelling bestuur
 - * druk van onderaf