



Universiteit Utrecht



‘IS DIT DIVERS GENOEG MEVROUW?’

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENISGEVING VAN DIVERSITEIT IN SPORTBONDEN
EN BIJBEHORENDE DISCOURSEN

ANNA VAN DER DUIM
MASTER SPORTBELEID EN SPORTMANAGEMENT | 6329578
Juni 2020 | Universiteit Utrecht

Informatiepagina

Titel: 'Is dit divers genoeg mevrouw?'

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van diversiteit in sportbonden en bijbehorende discourses

Auteur Masterscriptie:

Anna van der Duim | 6329578

Universiteit Utrecht

Master Sportbeleid & Sportmanagement

Departement Bestuur- en Organisationswetenschappen

Afstudeerperiode: december 2019 – juni 2020

Utrecht, juni 2020

Scriptiebegeleider: Inge Claringboud

Tweede beordelaar: Michel van Slobbe

Opdrachtgever: NOC*NSF

Stagebegeleider: Huibert Brands

Ondersteuning: Mulier Instituut

Voorwoord

Na mijn hbo-opleiding sport, gezondheid en management en deze masterstudie Sportbeleid en Sportmanagement is toch echt het einde dichtbij en sluit ik mijn studententijd af met deze scriptie.

Het is inmiddels alweer twee jaar geleden dat ik te horen kreeg dat ik mocht starten met deze master. Dit was een logische stap na het afronden van mijn vorige sportopleiding want ik wilde graag verder leren. Ik geloof in de kracht van sport en de positieve invloed die sport heeft op de maatschappij. Sport laat mensen, ongeacht achtergrond of vooroordelen, samen spelen en overwinningen vieren. Dit gun ik iedereen en daar wil ik graag een bijdrage aan leveren. Daarom heb ik met veel plezier de afgelopen twee jaar naast de master, bij NOC*NSF stagegelopen. Als je iets heel graag wil, dan ga je daar voor en staat niets of niemand je in de weg.

Toch heb ik hier tijdens mijn stage en studie veel over geleerd en ben ik anders gaan nadenken over diversiteit. Want klopt mijn overtuiging wel echt? Als studiegenoten (overwegend witte mannen), die net als ik hierover leren, moeilijk begrijpen waarom verschillen in de sport zo lastig te doorbreken zijn, hoe kunnen we dan verwachten van anderen dat ze zich continue inzetten voor een lastig zichtbare ontwikkeling van diversiteit? Met deze scriptie heb ik hier voor mezelf en voor de sport geprobeerd een antwoord op te geven. Ik ben blij dat ik hierdoor tot nieuwe inzichten ben gekomen want hierdoor ging er iets 'aan' bij mij. Ik wil mensen helpen zodat waar ik in geloof ook echt werkelijkheid wordt. Ik wil me niet verschuilen achter dominante meningen. Daarom hoop ik dat u na het lezen van deze scriptie net als ik, zich in het vervolg altijd in zal zetten voor het toelaten van diverse meningen zodat iedereen kan genieten en werken in de sport!

Er zijn een aantal mensen die ik graag wil bedanken. Zonder hen was ik niet tot deze inzichten gekomen en waren mijn gedachten ook niet zomaar veranderd. Ik wil graag beginnen met het bedanken van mijn scriptiebegeleider Inge Claringbould. Je begeleiding heb ik als zeer positief ervaren: je deelde veel kennis, gaf kritische en eerlijke feedback en ik kreeg voldoende ruimte om mijn eigen mening verder te ontwikkelen. Natuurlijk wil ik ook mijn respondenten bedanken voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt en de gesprekken die ik met ze heb gevoerd. Ik heb veel geleerd van de meningen die jullie hebben gedeeld. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider Huibert Brands bedanken. Je hebt met je overtuigende verhalen en kennis van zaken, altijd het goede voorbeeld gegeven en mij overtuigt waardoor ik me steeds blijf ontwikkelen.

Mijn huisgenootje Eva en goede vriendin Marjolein wil ik bedanken voor het sparren over- en kritisch meelezen van mijn scriptie en de positieve manier van feedback die ze me gaven. Ook collega's, familie en andere vrienden wil ik bedanken voor hun betrokkenheid, interesse en medeleven door regelmatig te vragen hoe het met me ging en hoe de scriptie ervoor stond. Zij maakte samen de laatste opdracht van mijn studentenleven een stuk aangenamer en zorgden voor fijne afleiding. Vanaf nu ben ik weer een stuk gezelliger!

Tot ziens!

Anna van der Duim, juni 2020

Samenvatting

De focus van dit onderzoek ligt op de aandacht voor het ontwikkelen van diversiteit binnen sportbonden. Voortgang in het ontwikkelen van meer diversiteit in de sport is nauwelijks zichtbaar in onderzoek terwijl er wel vanuit verschillende perspectieven (o.a. ministerie van VWS, NOC*NSF, IOC) steeds meer aandacht voor lijkt te zijn. Zelfs als vooroplopende sportbonden met elkaar plaatsnemen in een 'werkgroep diversiteit' om elkaar te ondersteunen in de ontwikkeling van meer diversiteit, lijkt er weinig te veranderen. Dit onderzoek heeft daarom als doel inzicht te geven in de betekenis die beleidsbepalers in de werkgroep diversiteit geven aan diversiteit en hoe ze daarmee omgaan. De onderzoeksvraag luidt daarom: *'Welke betekenis geven beleidsbepalers bij sportbonden uit de 'werkgroep diversiteit' aan diversiteit en wat zijn de consequenties hiervan binnen de eigen organisatie?'*

Het onderzoeksperspectief gaat uit van een discourse analyse binnen een interpretatieve benadering. Deze benadering gaat ervanuit dat er niet 1 waarheid maar meerdere waarheden zijn. Er is gekeken naar de sociale constructies die van invloed zijn op de verschillende waarheden die worden geconstrueerd rondom diversiteit. De discourse analyse richt zich op het in beeld brengen van dominante ideeën en acties waardoor machtsrelaties en structuren rondom de betekenisgeving inzichtelijk worden gemaakt. Hierdoor zijn de verschillende betekenissen die diversiteit krijgt van de beleidsbepalers zichtbaar geworden en is er duidelijk wat voor consequenties dat heeft voor de ontwikkeling van diversiteit.

De data in dit onderzoek is verzameld door het uitvoeren van een uitgebreide literatuurstudie en semigestructureerde diepte-interviews. Aan de hand van de vooraf opgestelde deelvragen is deze data gepresenteerd. De resultaten zijn geanalyseerd aan de hand van opgehaalde literatuur en het uitvoeren van een discourse analyse. Deze theorie maakt het mogelijk om de betekenisgeving aan diversiteit te bestuderen en in te zien waar beleidsbepalers tegenaanlopen als ze acties uitvoeren om diversiteit verder te ontwikkelen.

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende invloeden bijdragen aan de manier waarop er betekenis wordt gegeven aan diversiteit. De deelname aan de werkgroep diversiteit, NOC*NSF, het ministerie van VWS en het IOC dragen bij aan de aandacht voor meer diversiteit in de sport. Uit dit onderzoek blijkt echter dat heersende discoursen over diversiteit in de sport nog steeds laten zien dat er veel bezwaren zijn tegen het nemen van maatregelen om meer diversiteit te realiseren in de bond. Zelfs bij de vooroplopende bonden die zich graag inzetten voor diversiteit. Daardoor kan er lastig voldaan worden aan de waarde dat sport voor iedereen is. Diversiteit gaat niet alleen om acties gericht op specifieke doelgroepen maar ook om het bewust zijn van eigen gedrag. Als sport moet je open staan, gelijke kansen voor iedereen creëren en geen mensen uitsluiten. Beleidsbepalers willen de sport graag toegankelijk maken voor iedereen maar geven in uitspraken nog een te smalle betekenis aan diversiteit. Beleidsbepalers richten hun acties vooral op sportparticipatie en het meer divers maken van de achterban. Ze zien niet dat de eigen bond nog niet open staat voor iedereen en verschuilen zich onbewust achter heersende discoursen. Hierdoor blijven machtsstructuren in stand waardoor de samenstelling van de bonden lastig veranderd. Dit roept de vraag op of de beleidsbepalers wel écht willen werken aan diversiteit of dit doen vanuit de invloed van de sociale omgeving.

Aan het einde van dit onderzoek zijn er daarom een tweetal aanbevelingen gedaan om de bonden verder op weg te helpen. Het is belangrijk om continue de spiegel voor te houden aan de

beleidsbepalers zodat ze zich bewust worden van het eigen diversiteitsdenken en de ontwikkeling van diversiteit te bewerkstelligen. Daarnaast is agendering vanuit NOC*NSF nodig om te verantwoorden waarom aandacht voor diversiteit nodig is.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag	10
1.4 Relevanties	10
1.5 Terminologie.....	11
1.6 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	13
2.1 Theoretische lens	13
2.1.1 Onderzoeksperspectief	13
2.1.2 Betekenisgeving.....	14
2.1.3 Discoursen	14
2.1.4 Discourse analyse	16
2.2 Literatuurstudie.....	17
2.2.1 Definitie van diversiteit	17
2.2.2 Meerwaarde van diversiteit	18
2.2.3 Ontwikkeling aandacht voor diversiteit in de sport	20
2.2.4 Diversiteit in sportorganisaties.....	23
2.2.5 Antwoord deelvraag 1 en 2	24
Hoofdstuk 3: Methoden	26
3.1 Methodekeuze	26
3.2 Rol van de onderzoeker.....	26
3.3 Respondenten	27
3.4 Dataverzamelingsmethode	27
3.5 Procedure en data-analyse.....	28
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	28
Hoofdstuk 4: Resultaten	30
4.1 Hoe heeft de sociale context invloed op de betekenis van diversiteit?.....	30
4.2 Wat voor acties m.b.t. diversiteit voeren de beleidsbepalers uit?	33
4.3 Hoe wordt er over bepaalde onderwerpen m.b.t. diversiteit gesproken?	38
4.4 Kritische noot	42
Hoofdstuk 5: Analyse	44
5.1 Betekenis van diversiteit	44
5.2. Overeenkomsten van concrete acties in theorie en in praktijk	45
5.3 Discoursen in de sport.....	46

5.4 Consequenties voor ontwikkeling van diversiteit	47
5.5 Antwoord deelvraag 4	48
Hoofdstuk 6: Conclusie	49
Hoofdstuk 7: Discussie en aanbevelingen	51
7.1 Discussie en reflectie	51
7.2 Aanbevelingen	52
Literatuurlijst	54
Bijlagen:	0
1. Respondenten	0
2. Topiclijst 1	0
3. Topiclijst 2	2
4. Codeboom	4

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht. Daarna worden de probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvraag en relevantie van het onderzoek beschreven. Ook wordt er toelichting gegeven aan de belangrijkste termen in dit onderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk is er een leeswijzer waar de inhoud van alle hoofdstukken kort wordt weergegeven. Het thema wat in dit onderzoek centraal staat is ‘de betekenisgeving van beleidsbepalers aan diversiteit en de consequenties die dat heeft binnen de eigen organisatie’.

1.1 Aanleiding

De overheid is steeds meer bezig met het onder de aandacht brengen van het belang van diversiteit (Rutte, van Haersma-Buma, Pechtold, & Segers, 2017). Overwegingen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid en legitimiteit van de overheid spelen daarin een belangrijke rol (De Ruijter & Groeneveld, 2011). De overheid wil immers goede keuzes maken voor zijn inwoners. Uit onderzoek blijkt daarnaast dat organisaties beter kunnen inspelen op de vraag van de veranderende samenleving als ze zelf divers zijn (Celik, 2015). Volgens Çelik is de relatie tussen overheid en de samenleving beter als de organisatie een goede afspiegeling is van de maatschappij. In het publieke domein komt diversiteit daarom steeds meer terug in beleid en ambities. Zo is er onlangs een meerderheid in de tweede kamer akkoord gegaan met het wetsvoorstel dat er een vrouwenquotum van 30% in besturen van beursgenoteerde bedrijven komt per 1 januari 2021 (NOS, 2019). Vanuit de Nederlandse samenleving is er ook steeds meer aandacht voor gelijke kansen en rechtvaardigheid. Dit komt onder andere ook tot uitdrukking in de vele protesten die in mei en juni 2020 tegen racisme zijn gehouden naar aanleiding van het overleiden van George Floyd door Amerikaans politiegeweld (Telegraaf, 2020). Racisme demonstraties komen ook regelmatig terug in de sport, bijvoorbeeld in het voetbal tijdens een discussie tijdens het NOS-sportjournaal (NOS, 2020), wat laat zien dat de sport onderwerpen in de samenleving oppakt.

Rol van de sport

Sport heeft de kracht om de samenleving te verbinden. De diversiteit in de sport kan bijdragen aan een juiste afspiegeling van de maatschappij, ook in organisaties. Volgens het Regeerakkoord (2017) heeft de sport daarom een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om aandacht te besteden aan diversiteit. Om de sport toekomstbestendig te maken is het volgens het regeerakkoord nodig om diversiteit in de samenstelling van sportbonden en sportverenigingen te hebben (Rutte, van Haersma-Buma, Pechtold, & Segers, 2017). Sport zou voor iedereen laagdrempelig en toegankelijk moeten zijn, net als de bijbehorende organisaties. Naar aanleiding van het regeerakkoord is het Nationaal Sportakkoord (NS) opgesteld waarin de sport, de gemeenten en de rijksoverheid samen met de provincies, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties de kracht van sport in Nederland nóg beter willen benutten (Nationaal Sportakkoord. Sport Verenigt Nederland, 2018). De ontwikkeling van diversiteit in de sport is in dit NS uitgebreid teruggekomen als één van de doelstellingen. Het is een overeenkomst tussen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Vereniging Nederlandse Gemeenten, NOC*NSF en eerdergenoemde partijen, waarin afspraken zijn vastgelegd om de sport extra te stimuleren tot aan 2021 met een aantal specifieke doelstellingen in deelakkoorden. In het deelakkoord ‘Inclusief sporten en bewegen’ staat beschreven dat sporten en bewegen vanzelfsprekend zou moeten zijn, ongehinderd door leeftijd, lichamelijke of geestelijke gezondheid, etnische achtergrond, seksuele geaardheid of sociale positie (Nationaal Sportakkoord. Sport Verenigt Nederland, 2018). Diversiteit komt hier indirect ook in terug.

De interventies beschreven in het deelakkoord richten zich vooral op het organiseren van meer diversiteit in sportparticipatie. Zo is er een Alliantie 'Sporten en bewegen voor iedereen' opgericht waarin verschillende bonden en stichtingen zitten. Met deze alliantie willen de partners in het sportakkoord langdurige aandacht vragen voor inclusie en diversiteit om de deelname in de sport te verhogen door toegankelijker te zijn voor meer doelgroepen. Naast dat diversiteit in het deelakkoord apart genoemd wordt als belangrijk thema, komt het ook terug in een overkoepelende afspraak tussen de ondertekende partijen. Deze partijen ondertekenen in het NS dat zij zich zullen inspannen om diversiteit in de sport de komende jaren te vergroten. Het gaat daarbij niet alleen om de diversiteit binnen de sporters populatie, *'maar ook in het bestuurlijk, technisch en arbitrerend kader'* (Nationaal Sportakkoord. Sport Verenigt Nederland, 2018, p. 10).

Diversiteit in de sport is niet alleen in Nederland een actueel onderwerp. Vanuit het beleid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) zijn er een aantal aanbevelingen gegeven om meer aandacht aan diversiteit in de sport te verkrijgen (IOC, 2018). Ook binnen een aantal Europese sportbonden en federaties van andere landen komt steeds meer aandacht voor het onderwerp. Marijke Fleuren (voorzitter Europese Hockey Federatie en eerder actief binnen de KNHB) benoemde het al in 2016 tijdens een bijeenkomst georganiseerd door Kenniscentrum Sport: *'Mannen, vrouwen, gehandicapt, niet-gehandicapt, kleur: het moet vanzelfsprekend worden dat we met zijn allen de tent runnen'* (Fleuren, 2016). De bijeenkomst was georganiseerd voor 45 experts om te bespreken hoe het 'glazen plafond' in de sport doorbroken kon worden. Het blijkt dat er sinds deze ontwikkelingen nog steeds geen toename zichtbaar is van vrouwelijke bestuurders in de sport, want het ligt al een aantal jaar rond de 20% (Mulier Instituut, 2018). Vanuit verschillende onderzoeken blijkt dat de sport in Nederland, ondanks al deze aandacht dus nog steeds maar door een bepaalde groep wordt georganiseerd.

Code Goed Sportbestuur

Een ander onderdeel van het NS (2018) is de herijking van de Code Goed Sportbestuur (CGS) waar NOC*NSF verantwoordelijk voor is. De CGS is geschreven in 2005 door een onafhankelijke commissie naar aanleiding van aanbevelingen van Jan Loorbach (oud-rechter en sportbestuurder). Deze code wordt gebruikt door NOC*NSF en haar sportbonden om een aantal dingen binnen de sport goed te regelen (Commissie goed sportbestuur, 2005). Een deel van de aanbevelingen zijn namelijk overgenomen als voorwaarden tot subsidievertrekking (Minimale Kwaliteitseisen, MKE). Elk jaar wordt aan de bonden gevraagd om zich te verantwoorden over deze MKE. Als sportbonden hier niet aan voldoen ontvangen ze geen financiering. Enkele MKE zijn bijvoorbeeld het hebben van richtlijnen met betrekking tot doping of het waarborgen van een directiestatuut (NOC*NSF, 2020).

De maatschappelijke veranderingen en verdere professionalisering in de sport zorgen voor nieuwe bestuurlijke uitdagingen en opdrachten (NOC*NSF, 2020). De CGS is daarom toe aan vernieuwing. De meeste aanbevelingen zijn ontwikkeld, zoals topsportstatuten, waardoor bewuste aandacht voor het organiseren van goed sportbestuur lijkt te ontbreken en sportbonden niet altijd goed inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving. Daarnaast hebben de sportbonden en NOC*NSF het voornemen om het gebruik van de CGS ook toepasselijk te maken voor sportverenigingen en andere organisaties zodat ze gezamenlijk kunnen aantonen de verantwoordelijkheid voor een goed bestuur te nemen (Sportagenda 2017+, 2016). Door te voldoen aan de aanbevelingen die beschreven staan in de nieuwe

CGS, kunnen besturen geholpen worden om de maatschappelijke waarde van sport ook in de toekomst te blijven borgen (NOC*NSF, 2020). In deze nieuwe code wordt diversiteit daarom meegenomen als belangrijke ontwikkeling (Nationaal Sportakkoord, 2018). Deze ontwikkeling vraagt volgens het ministerie van VWS extra aandacht van iedereen die betrokken is bij de sport en om ondersteuning van bestuurders, trainers, begeleiders en ouders om 'sport voor iedereen' te kunnen organiseren (Nationaal Sportakkoord, 2018). Via de nieuwe CGS gaan bonden aandacht geven aan diversiteit, maar er bestaat nog weinig inzicht in hoe de organisatoren van de sport invulling zouden moeten geven aan diversiteit.

1.2 Probleemstelling

Er wordt al langere tijd in de sport gesproken over het verhogen van de diversiteit. Twee voorbeelden zijn meer vrouwen in sportbesturen laten plaatsnemen en een betere afspiegeling worden van de cultureel diverse samenleving, maar verandering is minimaal. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat slechts 24 procent van de sportbonden beleid heeft waarin expliciet aandacht bestaat voor diversiteit (NOC*NSF, 2018). Daarnaast is dit beleid vaak alleen gericht op een verhoging van de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere kaderfuncties (bestuur, management of directie). Maar zelfs het aantal vrouwen met een hogere functie is al een aantal jaren niet meer toegenomen. Zo blijkt uit recent onderzoek dat het percentage vrouwen in sportbesturen (20 procent) al sinds 2010 niet meer stijgt (Claringbould & van Liere, 2018).

Daarom heeft NOC*NSF, naast de interventies vanuit het NS en de bovengenoemde ontwikkelingen in de nieuwe CGS, het initiatief genomen om met een aantal bonden actief in gesprek te gaan over diversiteit als onderdeel van een 'Actieplan Diversiteit' (NOC*NSF, 2020). Er is een open oproep gedaan aan sportbonden die graag meer willen doen aan diversiteit maar er zelf niet in slagen om beleid rondom het thema te ontwikkelen. Er hebben 11 medewerkers van verschillende sportbonden op de oproep gereageerd en daarmee is een werkgroep geformeerd. Het zijn directeuren, managers of projectleiders van zowel kleine en grote sportbonden. Deze bonden zijn cruciaal in de ontwikkeling van meer diversiteit en zijn de voorlopers in het werken aan diversiteit. Door met elkaar in gesprek te gaan hoopt NOC*NSF de sportbonden verder te helpen en diversiteitsvraagstukken onder de aandacht te brengen (NOC*NSF, 2017). De deelnemers worden gezien als bonden die gemotiveerd zijn om iets met het vraagstuk te doen. De werkgroep heeft geen officiële status en deelnemers krijgen er naast het vergroten van hun eigen kennis en netwerk er niet direct iets voor terug. Deelname is vanuit eigen interesse of vanuit de bond. Echter blijkt na een aantal bijeenkomsten dat de deelnemers nog steeds tegen problemen aanlopen om diversiteit te agenderen in de eigen bond waardoor er weinig verandering plaats vindt. Daarnaast lopen ze tegen de uiteenlopende definitie en niveaus van diversiteit aan waardoor gesprekken in de werkgroep vaak langs elkaar heen gaan. De werkgroep zorgt wel voor bewustwording over de complexiteit van het onderwerp maar de ontwikkeling van diversiteit bij deze bonden loopt op een bepaalde hoogte vast. Het is daarom juist interessant om bij deze beleidsbepalers te kijken hoe ze over diversiteit denken en wat concrete acties zijn. Vanuit daar kan gekeken worden hoe de ontwikkeling van diversiteit beter begeleid kan worden.

Minimale verandering in werkgroep diversiteit

Het gaat in de sport niet enkel om het verhogen van diversiteit in de sportparticipatie of het sportbestuur maar ook om de werknemers en kader bij de sportbonden zelf. Zoals eerder beschreven, kunnen publieke organisaties zich beter verbinden met de samenleving als het personeel zelf een juiste

afspiegeling is van deze samenleving (Celik, 2015). Voor de sportbonden betekent dit dat de ze beter hun publieke rol kunnen uitvoeren als ze een goede representatie/afspiegeling zijn van hun leden en daarmee open staan voor diversiteit. De samenstelling van de medewerkers en besturen bij sportbonden is echter nog niet zo divers (Hoeijmakers & Elling, 2019). Terwijl uit gesprekken met medewerkers van bonden in de ‘werkgroep diversiteit’ blijkt dat diversiteit wel belangrijk gevonden wordt. Ondanks alle aandacht voor diversiteit komt verandering, in termen van ‘meer diversiteit binnen de sport’ langzaam op gang en ontbreekt daadkracht bij de meeste sportbonden om hier iets aan te doen. Dit leidt tot de vraag hoe deze 11 geselecteerde bonden en NOC*NSF, die de intentie hebben meer diversiteit in hun organisatie te creëren, betekenis geven aan diversiteit? Hoe ze elkaar en het eigen beleid daarin beïnvloeden? En tot wat voor consequenties dit leidt?

1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag

Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in welke ervaringen sportbonden uit de werkgroep hebben met diversiteit en hoe ze ermee omgaan om zodoende verschillen tussen bonden te kunnen begrijpen. Het achterliggend doel is om discourses van diversiteit bij medewerkers van deze bonden te achterhalen. Bovendien wordt met dit onderzoek een beeld geschetst van de organisatorische context waarin diversiteit betekenis krijgt. Bonden kunnen mogelijk beter begrijpen wat voor invloed ze uitoefenen op de ontwikkeling van diversiteit in de sport. Daarnaast kan er door inzicht te krijgen in de discourses, beter advies gegeven worden over deze ontwikkeling. NOC*NSF kan vanuit deze adviezen ondersteuning bieden, zoals helpen bij het ontwikkelen van het diversiteitsbeleid en het kiezen van juiste ambities en passende interventies. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

‘Welke betekenis geven beleidsbepalers bij sportbonden uit de ‘werkgroep diversiteit’ aan diversiteit en wat zijn de consequenties hiervan binnen de eigen organisatie?’

De onderzoeksvraag wordt aan de hand van de onderstaande deelvragen onderzocht:

1. Hoe worden discourses en dominante ideeën gevormd?
(Zie hoofdstuk 2.1 ‘Theoretische Lens’ voor dit antwoord)
2. Wat wordt er verstaan onder diversiteit in de sport (hoe is dit tot uitdrukking gekomen) en hoe is dit de laatste jaren veranderd?
(Zie hoofdstuk 2.2 ‘Literatuurstudie’ voor dit antwoord)
3. Hoe krijgt diversiteit betekenis binnen de verschillende sportbonden die deelnemen aan de werkgroep diversiteit?
(Zie hoofdstuk 4 ‘Resultaten’ voor dit antwoord)
4. Hoe vertalen deze betekenissen en acties zich tot discourses?
(Zie hoofdstuk 5 ‘Analyse’ voor dit antwoord)

1.4 Relevanties

Wetenschappelijke relevantie

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar bestaande discourses in de sport met betrekking tot genderdiversiteit. Dit geldt voor zowel de sportparticipatie als voor de vertegenwoordiging van vrouwen in kaderfuncties (NOC*NSF, 2019; Claringbould & Knoppers, 2007). Echter is er naar andere

thema's binnen diversiteit, zoals de ontwikkeling van LHBTI-acceptatie¹ of culturele diversiteit in de sport, minder onderzoek gedaan. Het is wetenschappelijk relevant om meer inzicht te verkrijgen in het geheel van betekenissen die worden gegeven aan diversiteit omdat dit invloed heeft op de ontwikkeling van diversiteit. Dit onderzoek geeft juist een beeld van de ontwikkelingen binnen de sport door inzicht te geven in verschillende heersende discourses en de invloed die deze discourses hebben op de keuzes die beleidsbepalers maken. Bestaande theorieën over de ontwikkeling van diversiteit in sport(organisaties) kunnen daardoor worden aangevuld. Door onderzoek naar de betekenis van diversiteit en bijbehorende discourses te doen, kan er op wetenschappelijk niveau nagedacht worden over de gevolgen van deze discourses in de sport. Daarnaast wordt er meer duidelijk over de consequenties en invloed die de verschillende betekenissen hebben. Dit onderzoek kijkt naar de manier waarop over diversiteit in bredere zin wordt nagedacht. Daarmee kan meer inzicht worden verkregen in de discourses van diversiteit en in de 'sport-voor-iedereen' gedachte.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek komt terug in de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context. Binnen de bestuurlijke context is dit onderzoek relevant omdat het bestuurders kan helpen om diversiteitsbeleid te ontwikkelen en inzicht geeft in hoe ze hier zelf bewust naar kunnen handelen. Mogelijk draagt het onderzoek vanuit deze context ook bij aan de ontwikkeling van diversiteit in de sportbesturen zelf. Het onderzoek zorgt voor meer bewustwording en aandacht voor het ontwikkelen van diversiteit in de organisatie van de sport. De organisatorische context in dit onderzoek is relevant omdat het onderzoek inzicht geeft in de verschillende organisaties die van invloed zijn op de ontwikkeling van diversiteit in de sport, zoals het Ministerie van VWS, NOC*NSF en de sportbonden. Dit onderzoek geeft beleidsbepalers inzichten in hoe problemen in het ontwikkelen van diversiteit ontstaan en hoe ze het mogelijk kunnen oplossen. Het is relevant omdat de overheid en maatschappij steeds meer verwachten dat de sport voor iedereen toegankelijk is. Dit blijkt ook uit alle recente aandacht voor discriminatie in de sport. In dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt waarom dit soms nog niet het geval is, maar worden ook aanbevelingen gedaan om het te kunnen realiseren vanuit de sportbonden. De relevantie van dit onderzoek voor sportbonden zelf is het inzicht in eigen discourses ten aanzien van diversiteit en de invloed hiervan op het uitvoeren van hun verwachte maatschappelijke rol.

1.5 Terminologie

Binnen de sportcontext worden verschillende termen gebruikt om de ontwikkeling van diversiteit te beschrijven, hieronder wordt geschetst welke termen in dit onderzoek gebruikt wordt:

- In dit onderzoek wordt de term 'diversiteit' gebruikt in plaats van inclusie of representativiteit (voor verdere toelichten zie paragraaf 2.2.1).
- NOC*NSF is de overkoepelende sportbond en vertegenwoordiger van alle sportbonden. De sportbonden zijn de overkoepelende organisaties van specifieke sporten en hun verenigingen.
- Een sportbond heeft een bestuur en vaak bij grotere bonden ook een werkorganisatie met eigen directie en andere medewerkers. Dit wordt in dit onderzoek 'sportorganisatie' of 'bond' genoemd.

¹ LHBTI-acceptatie staat voor de acceptatie van mensen met een andere seksuele voorkeur dan hetero zoals lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuelen, transgenders en intersekse. In dit geval gaat het om de acceptatie van hen in de sport.

- De 'achterban' van sportbonden zijn directe leden en/of verenigingen van de bijbehorende sportbond. (Zie voor grootte van de bond bijlage 1)
- In dit onderzoek worden de respondenten omschreven als deelnemers aan de werkgroep diversiteit. Dit zijn mensen die allemaal een rol spelen in het ontwikkelen van beleid. Daarom wordt er ook wel gesproken over 'beleidsbepalers'.

1.6 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk worden in hoofdstuk 2 de gebruikte theoretische concepten en relevante literatuur met betrekking tot de onderzoeksvraag en de deelvragen weergegeven. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie verder toegelicht. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van dit onderzoek. Daarnaast wordt er in dat hoofdstuk een koppeling gemaakt met de theoretische concepten en literatuur vanuit hoofdstuk 2. Hoofdstuk 5 beschrijft de analyse aan de hand van de bevindingen. In hoofdstuk 6 zal er via een conclusie antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Als afsluiting zal er in hoofdstuk 7 een korte kritische zelfreflectie beschreven worden waarin de gemaakte keuzes van de onderzoeker worden toegelicht. Vanuit deze reflectie zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek beschreven.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het onderzoeksperspectief van de onderzoeker, namelijk een interpretatieve benadering. Daarna worden de begrippen 'betekenisgeving', 'discourse' en 'dominante ideeën' verder toegelicht. Ook wordt er verteld wat er al bekend is in de literatuur over de ontwikkeling rondom diversiteit (in organisaties) en bestaande discourses in sportorganisaties.

2.1 Theoretische lens

In dit onderzoek wordt er gezocht naar de betekenis die wordt gegeven aan diversiteit. De theorieën van Michel Foucault en Karl Weick vertellen meer over processen van betekenisgeving en worden daarom gebruikt in dit onderzoek. Om erachter te komen hoe betekenisgeving en discourses precies werken, wordt er in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvraag 1 (zie paragraaf 1.3).

2.1.1 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek heeft een interpretatieve benadering. Volgens deze benadering wordt de werkelijkheid gecreëerd door interactie tussen verschillende actoren en de betekenis die zij daaraan geven (Edwards & Skinner, 2009). Het onderzoeksperspectief bepaalt de relatie tussen de onderzoeker en het onderzoek en verklaart hoe er op dat moment door de onderzoeker naar de werkelijkheid gekeken wordt. In dit onderzoek is de betekenisgeving van beleidsbepalers en de taal die ze daarvoor gebruiken een belangrijk onderdeel. Mensen praten, interacteren en experimenteren met elkaar waardoor ze betekenis geven aan de werkelijkheid waarin zij leven (Boonstra & De Caluwé, 2006). Op deze manier construeren zij als het ware een werkelijkheid, die in essentie subjectief en contextafhankelijk is. Er bestaat in dit type onderzoek dus niet één objectieve werkelijkheid (Edwards & Skinner, 2009). Om de constructie van diversiteit in de sport te kunnen begrijpen, is de interactie tussen de betrokken actoren en hun betekenisgeving van belang. Deze actoren vormen/construeren namelijk voor een groot deel de sociale werkelijkheid. Met de interpretatieve benadering kunnen verschillende betekenissen worden toegekend aan diversiteit en de consequenties daarvan voor de beleidsbepalers.

Met een interpretatieve onderzoekbenadering kan er dus gekeken worden naar de manier waarop mensen de sociale werkelijkheid creëren. Op basis van betekenissen die ze aan de situatie toekennen. Zo geven mensen betekenis aan diversiteit door interactie met elkaar en acties die ze uitvoeren. Tijdens het afnemen van interviews wordt er gevraagd hoe ze deze interactie zelf hebben ervaren. Op die manier wordt inzichtelijk op welke manier mensen betekenis geven aan diversiteit. Het uitgangspunt van deze interpretatieve benadering is dat er specifiek wordt gezocht naar concrete en zichtbare uitspraken en de bevindingen uit de interviews met bestaande bevindingen in de literatuur worden vergeleken. Wanneer de uitspraken passen bij bepaalde thema's, die diversiteit omarmen of ondersteunen, wordt er invulling gegeven aan de betekenis van diversiteit. Bovendien worden uit de bevindingen van het onderzoek ook algemene, terugkerende uitspraken en bevindingen gehaald die aan de hand van concrete voorbeelden worden toegelicht ('t Hart, Boeije, & Hox, 2005). Door algemene kenmerken toe te kennen, kunnen overeenkomsten en verschillen in hoe de werkelijkheid wordt gezien, bij de verschillende respondenten worden gevonden. Vanuit deze bevindingen kan er een analyse worden gedaan waardoor er antwoordt wordt gegeven op de hoofdvraag. De onderzoekbenadering van de onderzoeker (epistemologie) moet aansluiten bij het hierboven beschreven perspectief op de werkelijkheid (ontologie). De manier waarop de werkelijkheid wordt vormgegeven, heeft namelijk invloed op wat voor soort kennis er wordt gezocht om de werkelijkheid

te kunnen begrijpen. In het methode hoofdstuk zal er verder worden toelichting gegeven worden op de epistemologie van de onderzoeker en de toepassing van de interpretatieve onderzoekbenadering.

2.1.2 Betekenisgeving

Betekenisgeving is, zoals hierboven benoemd, een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Daarom wordt er in deze paragraaf extra aandacht besteed aan het onderwerp. De manier waarop er betekenis wordt gegeven, kan met behulp van de theorie van Weick (1995) worden onderzocht. Weick wordt namelijk gezien als een van de grondleggers van het concept betekenisgeving in organisaties.

Betekenisgeving wordt door Weick (1995) als volgt gedefinieerd: *'Sensemaking is the process of social construction that occurs when discrepant cues interrupt individuals' ongoing activity, and involves the retrospective development of plausible meanings that rationalize what people are doing'* (p. 12). De belangrijkste elementen uit deze definitie voor het onderzoek zijn het proces van een sociale constructie, voortdurende activiteiten, en retrospectieve ontwikkeling. Door sociale constructies en afwijkende acties geven mensen in een continue doorlopend proces betekenis en kennen ze waarde toe aan de werkelijkheid en recente acties. Er is niet zozeer één betekenis of werkelijkheid, maar deze wordt continu gevormd en hervormd door de mensen die het ervaren. Het proces wordt mede bepaald door ervaringen uit het verleden, de omgeving en interacties met deze omgeving. Door deze interactie wordt gezamenlijk een werkelijkheid van waarden geconstrueerd (Weick, Sensemaking in organizations (1ste editie), 1995). Het proces waarbij er door waarde creatie betekenis wordt toegekend aan een gebeurtenis, wordt door Weick (1995) ook wel het **'Sensemaking proces'** genoemd. Dit proces bestaat uit diverse kenmerken die samenwerken met elkaar. Uiteindelijk leidt het doorlopen van dit proces ertoe dat een individu een betekenis toekent aan een gebeurtenis. Dat het proces uit diverse kenmerken bestaat, geeft aan dat betekenisgeving een complex proces is.

Weick zijn benadering van betekenisgeving gaat verder dan het individu en kijkt ook naar organisaties en organiseren. Een individu creëert voor een groot deel de werkelijkheid op basis van ervaringen uit het verleden, maar de omgeving en de interactie daarmee is ook van belang in het vormen van een betekenis. Zo heeft het individu op haar beurt uiteindelijk invloed op de omgeving of organisatie maar wordt ze andersom ook zelf beïnvloed. Betekenisgeving en organisaties zijn fenomenen die onderling zijn samengesteld uit verschillende werkelijkheden, onder invloed van de omgeving (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Dit zorgt voor gedeelde betekenissen die gegeven worden aan de hand van meningen, ervaringen en aannames. Voor dit onderzoek betekent dit dat beleidsbepalers bij het proces van betekenisgeving aan diversiteit, niet alleen hun eigen betekenissen meenemen maar ook reageren op de betekenis die hun omgeving eraan geeft. De eigen organisatie is daarom ook van invloed op hoe er betekenis wordt gegeven aan diversiteit. Het is dus van belang om naast het proces van individuele betekenisgeving ook te kijken naar hoe de directe omgeving en ontwikkelingen in de maatschappij een rol spelen in het geven van betekenis aan diversiteit. Deze analyse kan gedaan worden door bestaande opvattingen (discoursen) van beleidsbepalers binnen sportbonden over diversiteit in de sport te vergelijken.

2.1.3 Discoursen

Mensen interacteren hoofdzakelijk over betekenissen aan onderwerpen via taal en gedrag. Dit heeft gevolgen voor hoe iemand praat over een bepaald thema. Als meer mensen eenzelfde idee hebben over een bepaald thema kunnen er dominante opvattingen ontstaan. Deze dominante opvattingen

ontwikkelen zich soms verder tot discoursen die breed in de samenleving gedragen worden en worden dan dominant. Om te begrijpen hoe deze discoursen ontstaan en om te kunnen achterhalen wat achterliggende waarden, normen en ideeën zijn van de beleidsbepalers over diversiteit en wat de gevolgen daarvan zijn, moet de onderzoeker begrijpen hoe discoursen werken en wat voor invloed dit heeft op de betekenis die wordt gegeven aan diversiteit. Daarom wordt er in deze paragraaf verder toegelicht wat discoursen zijn en hoe ze werken.

Michel Foucault (1978) was een Franse filosoof die veel over politieke filosofie heeft geschreven en onderzoek heeft gedaan naar machtsstructuren die invloed uitoefenen op het handelen en denken van de mens. Zijn inzichten dragen bij aan het begrijpen van discoursen en de manier waarop er via discoursen macht wordt uitgeoefend. Volgens Foucault (1978) worden mensen in de samenleving namelijk continue gedisciplineerd. Dit gebeurt op basis van de manieren waarop mensen samenleven, en vormt daardoor een soort disciplinaire macht. De uitoefening van deze soort macht op mensen verloopt via discoursen. Een idee of patroon van ideeën wordt door individuen gezien als een waarheid of als vanzelfsprekend. Wanneer er door meer mensen hetzelfde wordt gedacht over bepaalde onderwerpen ontstaan dominante opvattingen, ofwel discoursen. Discoursen zijn dominante opvattingen van mensen die het gedrag, ideeën en ervaringen sturen en organiseren (Foucault, 1978). Ze zitten in de haarvaten van de samenleving. Het leven wordt door discoursen gecontroleerd, door ideeën over wat normaal en abnormaal is (Foucault, 1978). Dat is een van de verklaringen waarom bepaalde dingen en gedrag (onbewust) in stand blijven. Door discoursen en betekenissen te achterhalen kan inzicht verkregen worden in waarom er op een bepaalde manier gehandeld of gedacht wordt en hoe verandering soms wel of niet tot stand komt. Dit is van belang in dit onderzoek, aangezien de onderzoeker wil achterhalen hoe beleidsbepalers en hun omgeving van invloed zijn op de betekenis die wordt gegeven aan diversiteit in de sport en waarom verandering daarin lastig gerealiseerd wordt.

Zoals hierboven al eerder is beschreven, wordt een disciplinaire macht gevormd door ervaringen en opgedane kennis vanuit de omgeving. Hierop volgt dat individuen zichzelf en elkaar beïnvloeden vanuit deze kennis en inzichten (Foucault, 2008). Dankzij 'Super Surveillance' blijft de disciplinaire macht in stand. Dit houdt in dat individuen in hun denken en gedrag direct worden beïnvloed doordat ze door hun omgeving worden geobserveerd en gecontroleerd (Foucault, 2008). In organisaties is de machtsverhouding vaak niet fysiek zichtbaar maar wel aanwezig. Discoursen in organisaties hebben invloed op de heersende cultuur, en op het gedrag van de werknemers en hun uitingen in taal en beeld. Discoursen zijn namelijk een samenspel van normen en waarden die gedeeld worden in de samenleving. Door deze betekenissen over diversiteit te inventariseren kan er iets gezegd worden over de discoursen met betrekking tot diversiteit die heersen in de sportorganisaties en wat voor gevolgen dat heeft voor de ontwikkelingen en acties die georganiseerd worden. De machtsstructuren worden zichtbaar door onderzoek te doen naar de invloed van de organisatorische context bij het vormen van de betekenis van diversiteit voor beleidsbepalers. Deze inzichten helpen bij het verklaren van de machtsverhoudingen in de sport.

Discoursen zijn namelijk vaak context gebonden en creëren daardoor subjectiviteit. In één situatie kan een bepaalde opvatting overheersen terwijl in een andere situatie deze opvatting niet relevant is. Daarnaast kan het voor één persoon iets anders betekenen dan voor iemand anders. Denk bijvoorbeeld aan het genderdiscours in de sportwereld tegenover het genderdiscours in het onderwijs.

Het is voor veel mensen logisch dat er meer mannen in de sport werken en meer vrouwen in het onderwijs. Als je als vrouw in de sport werkt wordt dat daar als meer uitzonderlijk ervaren dan als je als vrouw in het onderwijs werkt. De genderdiscourse in de sport heeft dus een andere betekenis dan de genderdiscourse in het onderwijs. Giddens (1984) veronderstelde dat algemene kennis over dominante denkbeelden in een samenleving een voorwaarde is voor sociale interactie. Als individuen de dominante denkbeelden kennen, weten ze wat er van ze wordt verwacht in specifieke situaties en kunnen ze hun kennis van de regels toepassen in vergelijkbare nieuwe situaties. Ook Weick koppelt betekenisgeving onder anderen aan de invloed van deze sociale constructies. Volgens Weick (1995) geven individuen interpretaties die gebaseerd zijn op het verbinden van subjectieve ideeën met concrete ervaringen.

Een voorbeeld van een dominant denkbeeld dat door sociale constructies in stand wordt gehouden is het **'Old boys network'** (Baxter, 2010). Uit onderzoek blijkt dat directies en besturen van sportbonden voor het grootste deel mannen zijn (NOC*NSF, 2018). Dominante ideeën over leidinggevende functies worden vaak gekoppeld aan mannelijkheid en daarom gaan ze op zoek naar hun gelijke. Bij het aftreden van een bestuurder zullen ze binnen hun eigen netwerk opnieuw op zoek gaan naar een geschikte mannelijke kandidaat. Betrokken bestuurders zijn zich niet altijd bewust van hun dominante ideeën, omdat ze zo vanzelfsprekend zijn, maar ze handelen er wel naar. Dominante ideeën staan echter nooit vast omdat mensen bestaande waarden, normen en regels toevoegen en dan heroverwegen en opnieuw toepassen of aanpassen in een nieuwe sociale interactie (Weick, 1995; Giddens, 1984). Steeds meer worden directies zich bewust van de homogeniteit in besturen en de verantwoordelijkheid die ze moeten nemen voor de maatschappij om gendergelijkheid te stimuleren. Dit betekent ook dat ze zelf vaak meer diverse samengestelde organisatie willen realiseren. Er wordt al enkele decennia onder anderen vanuit het IOC en NOC*NSF ingezet om meer gendergelijkheid binnen sportbonden te krijgen. Verandering is alleen nog niet altijd zichtbaar blijkt uit recent onderzoek (NOC*NSF, 2018).

2.1.4 Discourse analyse

Een discourse analyse kan uitgelegd worden als een analyse van patronen, vastgelegd in woorden en taalsystemen, waarmee de bijbehorende impact van het vertellen van verhalen in onze sociale levens wordt weergegeven (Atkinson, 2012). Door te analyseren wat meerdere mensen over een bepaald onderwerp zeggen, kan er een inschatting gemaakt worden van heersende dominante opvattingen over dat onderwerp. Mensen geven namelijk betekenis aan bepaalde onderwerpen op basis van ervaringen en hun sociale context en uiten dat in gesprekken. Burr (2015) beschrijft het als *'de analyse van een tekst om de discourses te onthullen die worden gebruikt via taal of geschrift, in een bepaalde sociale constructie'* (p. 225). Soms worden hierin woorden gebruikt op een bepaalde manier om vanuit emotie of eigen mening te overtuigen of reactie uit te lokken. De discourse analyse van Foucault onthult relaties van macht en kennis verstoep in sociale processen van taal en actie (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Het beschrijft wat er 'echt' gaande is binnen een discourse, omdat de onderzoeker rechtstreeks informatie ophaalt in dit onderzoek naast de discourses die worden geanalyseerd in de literatuur. Het gaat in dit onderzoek om taal, gedrag en gebeurtenissen die van invloed zijn geweest op de verandering van de betekenis van diversiteit en bijbehorende discourses. In het methodehoofdstuk wordt de manier waarop de discourse analyse in dit onderzoek wordt uitgevoerd verder toegelicht. Een discours analyse is nuttig voor dit onderzoek omdat het betekenis van beleidsbepalers in kaart brengt (Cinnirella, 1997). Een discourse analyse geeft inzicht in heersende

discoursen. Het is een geschikte methode voor dit onderzoek omdat de onderzoeker graag wil weten hoe betekenis gegeven wordt aan diversiteit in sportbonden.

2.2 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat verschillende bestaande definities van diversiteit zijn en wat de verschillen en overeenkomsten tussen deze definities zijn. Door dit te vergelijken wordt een keuze gemaakt welke definitie van diversiteit in dit onderzoek wordt meegenomen naar de interviews. De definities worden later gebruikt om inzicht te geven in hoe er binnen sportbonden verschillend invulling gegeven wordt aan diversiteit en waar bepaalde discoursen vandaan komen. Daarnaast wordt er gekeken naar de ontwikkeling van diversiteit binnen sportorganisaties/bonden. Ook zal er iets gezegd worden over bestaande discoursen en het belang van diversiteit in de sport. Dit zal gedaan worden aan de hand van de meest voorkomende diversiteitsthema's binnen organisaties, zoals gender, etniciteit, leeftijd en beperking. Met deze literatuurstudie wordt er antwoord gegeven op deelvraag 2 (zie paragraaf 1.3).

2.2.1 Definitie van diversiteit

Er zijn in de literatuur verschillende definities over diversiteit te vinden. Volgens een aantal wetenschappers gaat diversiteit over meer dan alleen verschillen in etnische of culturele achtergronden. Volgens Gonzales en Denisi (2009) betekent diversiteit in de breedte van het begrip simpelweg *'verschillen tussen individuen van persoonlijke kenmerken die bepalen hoe mensen elkaar waarnemen'* (p. 22). Binnen deze definitie gaat het over alle persoonlijke kenmerken van individuen. Dit kunnen zichtbare uiterlijke kenmerken zijn zoals haarkleur, huidskleur en lengte maar ook niet direct zichtbare kenmerken zoals geloof, inkomen en seksuele voorkeur. Richards en Kirby (1999) definiëren diversiteit juist erg smal, namelijk als de verschillen in een bepaalde samenstelling van demografische kenmerken (leeftijd, etniciteit en gender). Deze twee definities geven weer dat diversiteit een complex begrip is met veel verschillende onderdelen. Over het algemeen zijn er twee stromingen die steeds terugkomen binnen de definitie van 'diversiteit'. Dit zijn functionele- en sociale diversiteit.

Functionele diversiteit

Functionele diversiteit gaat over de componenten van biodiversiteit die het functioneren van een ecosysteem beïnvloeden (Tilman, 2001). Dit is een biologische definitie waarin diversiteit wordt bepaald door te meten wat de waarden van een bepaald soort in een ecosysteem zijn, die één of meer aspecten van het ecosysteem beïnvloeden. Functionele diversiteit is ecologisch belangrijk omdat het per definitie de component van diversiteit is, wat de dynamiek, stabiliteit en productiviteit van het functioneren van het ecosysteem beïnvloed (Tilman, 2001). Het gaat in dit onderzoek niet over functionele diversiteit omdat er niet wordt gemeten hoe bepaalde componenten het ecosysteem onderhouden maar het gaat over sociale constructies die de betekenis van diversiteit beïnvloeden.

Sociale diversiteit

Sociale diversiteit is een breder en complexer begrip dat veel verschillende onderdelen heeft. Het kan gaan over fysieke kenmerken (ras, leeftijd, beperking), sociale kenmerken (opleiding, inkomen) en culturele kenmerken (geloof, waarden, voorkeuren). Naast dat deze verschillende kenmerken vaak genoemd worden in wetenschappelijk onderzoek, zijn er ook onderzoekers die de definitie van diversiteit nog veel breder nemen. Zo schrijven van Knippenberg, Drue en Homan (2004): *'Diversity*

refers to differences between individuals on any attribute that may lead to the perception that another person is different from self' (p. 1008). Diversiteit verwijst in deze definitie naar alle verschillen tussen mensen. Omdat dit het lastig maakt om onderzoek te doen naar het onderwerp, worden er in het algemeen twee stromingen binnen sociale diversiteit aangehouden. Er zijn meer zichtbare en demografische kenmerken van sociale diversiteit, deze worden door Cunningham ook wel '*surface-level diversity*' genoemd (2007). Dit zijn bijvoorbeeld gender, leeftijd, etniciteit, lengte en beperking. Daarnaast zijn er de minder zichtbare kenmerken van diversiteit wat '*deep-level diversity*' wordt genoemd, zoals seksuele voorkeur, inkomen-, en opleidingsniveau. Deze kenmerken zijn vaker gerelateerd aan banen (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Al deze kenmerken zijn van invloed op hoe mensen elkaar waarnemen en beoordelen (Cunningham, 2007).

Volgens Cunningham (2007) kun je diversiteit het beste definiëren als de aanwezigheid van sociaal betekenisvolle verschillen tussen leden van een duo of groep. Diversiteit bevat daarin zowel demografische als culturele verschillen. Dit soort verschillen zijn onderling afhankelijk, dus het managen van diversiteit houdt in dat aandacht wordt besteed aan zowel demografische als culturele diversiteit als onderling verbonden fenomenen beschrijft Cunningham (2007). Demografische diversiteit is een constructie die gebaseerd is op het creëren van symbolische grenzen die worden gebruikt voor in- en uitsluiting (Spaaij & et.al, 2019).

Uit verschillende definities van het begrip 'diversiteit' heeft Cunningham de volgende punten gehaald. Diversiteit gaat over verschillen die sociaal betekenisvol zijn, het gaat dus niet om alle verschillen. Het gaat volgens Cunningham alleen om de verschillen die betekenisvol zijn voor de individuen en die beïnvloeden hoe zij met elkaar omgaan (2007). Hiermee geeft Cunningham aan dat diversiteit betekenis krijgt in de context. De context van sportorganisaties is in dit onderzoek van invloed op de betekenis die diversiteit krijgt van de beleidsbepalers. Er is ruimte voor de eigen perceptie van mensen. De onderzoeker wil de beleidsbepalers laten praten over diversiteit, daarom is deze definitie van Cunningham relevant voor het onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar de volgende kenmerken van diversiteit binnen de percepties van de beleidsbepalers:

- De aanwezigheid een objectieve en subjectieve verschillen,
- Die sociaal relevant zijn,
- Voor leden van een bepaalde sociale unit.

Samenvattend is diversiteit volgens de literatuur een breed begrip en kan op verschillende manieren invulling krijgen, dit is bijvoorbeeld afhankelijk van de sociale context. Om hier meer inzicht in te krijgen, wordt er daarom in de volgende paragraaf aandacht besteed aan de manier waarop de meerwaarde van diversiteit in de literatuur beschreven wordt. Deze meerwaarde draagt bij aan de betekenis die diversiteit krijgt vanuit de literatuur.

[2.2.2 Meerwaarde van diversiteit](#)

Vanuit de literatuur blijkt dat er op veel verschillende manieren onderzoek wordt gedaan naar de meerwaarde van diversiteit in organisaties. Deze inzichten leveren een beeld van de manier waarop er betekenis wordt gegeven aan diversiteit in de literatuur. De meerwaarde van sociale diversiteit wordt in deze paragraaf op drie verschillende manieren beschreven. In deze paragraaf worden de verschillende stromingen en definities kort toegelicht om uiteindelijk te kunnen toelichten welke

definitie en benadering van diversiteit er in dit onderzoek aangehouden wordt om antwoord te geven op de hoofdvraag.

Diversiteit zorgt voor effectiviteit

Fink en Pastore (1999) hebben als eerste onderzoekers diversiteit gelinkt aan toenemende effectiviteit van sportorganisaties. Tegenwoordig zorgt de 'business case' binnen sportorganisaties ervoor dat er steeds meer over diversiteit op de werkvloer gesproken wordt. Ook boeken over diversiteitsmanagement beschrijven vooral deze 'business case' van diversiteit. Het gaat over de potentiële economische voordelen van een diverse werkorganisatie en over hoe 'best practises' helpen om diversiteit te realiseren (Zanoni & Janssens, 2004). Denk bijvoorbeeld aan het argument dat een diverse werkorganisatie verschillende perspectieven in de organisatie brengt die leiden tot innovatie en kwalitatieve oplossingen voor problemen (Cox & Blake, 1991). De definitie van diversiteit gaat hier zo ver dat eigenlijk iedereen beschreven kan worden als 'anders'. Deze definitie verbergt macht in diversiteit door organisaties af te beelden als arena's waar verschillen en competenties worden gewaardeerd en individuen allemaal dezelfde kans ontvangen (Zanoni & Janssens, 2004). Dit perspectief geeft vooral inzicht in de positieve kant van onderlinge verschillen waardoor diversiteit gemakkelijk gezien wordt als een vereiste om effectief te organiseren. Daarmee blijven processen van (impliciete) in- of uitsluiting van groepen onderbelicht.

Diversiteit maakt groepen zichtbaar

Diversiteit wordt soms op een smallere manier gedefinieerd, op basis van primaire demografische kenmerken zoals geslacht en ras. Hoofdstukken over diversiteit in handboeken over organisatiegedrag construeren bijvoorbeeld diversiteit als een groepsfenomeen van werknemers die tot dezelfde categorie behoren (Zanoni & Janssens, 2004). Dit wordt door Anthonissen en Verweel (2005) ook wel de 'differentiatie benadering' genoemd. De samenleving en organisaties worden gezien als een bundeling van verschillende groepen, interesses en percepties (Siebers, Verweel, & Ruijter, 2002). Dit perspectief verbergt macht door diversiteit te beschrijven als universeel en essentieel kenmerk van een groep dat bovendien onveranderbaar is (Zanoni & Janssens, 2004). Het kan voorkomen dat ook de beleidsbepalers in de sport geneigd zijn om alleen deze smalle definitie van diversiteit toe te passen in hun werkzaamheden, en dus voornamelijk oog te hebben voor sociale grepen als het gaat om diversiteit.

Diversiteit zorgt voor inzicht in ontwikkelingen

Veel onderzoek naar diversiteit heeft betrekking op 'Surface-level' diversiteit. In dergelijk onderzoek gaat het voornamelijk over geslacht en ras als sociale categorieën. Onderzoekers gebruiken demografisch kenmerken als onafhankelijke variabelen en onderzoeken het effect binnen de discriminerende praktijken, zoals het glazen plafond, loonverschillen, segregatie en uitsluiting van informele netwerken (Cox & Nkomo, 1990) of werk gerelateerde positieve resultaten zoals innovatie, kwaliteit en problemen oplossen (Milliken & Martins, 1996). In beide gevallen wordt ervan uitgegaan dat de diversiteit (de onderzochte demografische categorie) essentiële verschillen weerspiegelt in houding, persoonlijkheid en gedrag (Zanoni & Janssens, 2004). Door kwantitatieve data te verzamelen en veranderingen bij te houden kan er iets gezegd worden over de relatie van diversiteit met deze negatieve of positieve ontwikkelingen. Deze onderzoeken gaan ervan uit dat diversiteit een weergave is van de machtsverhoudingen in een organisatie. Studies die bijvoorbeeld discriminerende praktijken onderzoeken, erkennen de ongelijke machtsverhoudingen als effecten van interpersoonlijke dynamiek

tussen individuen (Zanoni & Janssens, 2004). De ontwikkeling van diversiteit op de werkvloer zorgt dus in dit geval voor een weergave van de machtsverhoudingen. Onderzoek naar werk gerelateerde resultaten, zoals de business case, negeren juist deze machtsverhoudingen. Dit perspectief geeft al iets meer aan dat diversiteit een lastig begrip is, waar op verschillende manieren betekenis aan wordt gegeven. Dit perspectief is dus belangrijk om mee te nemen in het verdere onderzoek.

Diversiteit is verbonden met sociale context

De drie perspectieven beschrijven diversiteit als een individueel of groepsfenomeen, breed of smal. Het verschilt dus onderling, maar de drie definities lijken voornamelijk nadruk te leggen op universele en objectieve kenmerken van diversiteit. Diversiteit wordt in die definities aangenomen als werkelijkheid en niet als sociale constructie die laat zien dat machtsrelaties bestaan (Zanoni & Janssens, 2004). Ze beschrijven diversiteit echter als een discourse, sociaal geconstrueerd door taal en vastgelegd in machtsrelaties (2004). Ook Cunningham gebruikt in zijn definitie van diversiteit dat het gaat om sociaal relevante verschillen (2007). Om te begrijpen hoe macht een rol speelt in diversiteitsdiscoursen, wordt daarom in dit onderzoek een discourse analyse gedaan. In het methode hoofdstuk zal hier verder op ingegaan worden. In lijn met dat de definitie van diversiteit niet vaststaat, maar eerder steeds opnieuw geconstrueerd wordt, maakt de onderzoeker in dit onderzoek daarom gebruik van de definitie van Cunningham. Hij legt meer nadruk op de sociale constructie van diversiteit wat past bij de betekenisgeving en het doel van dit onderzoek.

Diversiteit in Nederlandse sport

Volgens Cunningham zijn er een aantal onderwerpen binnen diversiteit in de sport die extra worden belicht. Dit zijn etniciteit, gender, mentaal en fysiek vermogen en uiterlijk (Cunningham, 2007). Een goed overzicht van wat de Nederlandse sport verstaat onder diversiteit komt terug in het onderzoek van het Mulier Instituut naar de voortgang van het NS wat binnenkort wordt uitgebracht (Mulier Instituut, ter perse). In dit onderzoek wordt er veel kwantitatieve data verzameld om inzicht te geven in de voortgang van diversiteit. Ook in andere onderzoeken wordt gekeken naar onder anderen leeftijd, inkomen, opleiding en seksuele voorkeur steeds vaker meegenomen in onderzoek naar diversiteitsvraagstukken in sport (NOC*NSF, 2019; Mulier Instituut, ter perse). Vaak zijn deze vraagstukken gericht op sportparticipatie en wordt er gekeken of het beoefenen van sport (on)toegankelijk is voor bepaalde doelgroepen. Er wordt zelden onderzoek gedaan naar de relatie tussen de sportparticipatie en de afspiegeling hiervan in de organisaties die sport organiseren. In dit onderzoek wordt er daarom vooral gekeken naar sportbonden die de sport organiseren en hoe er door hen betekenis wordt gegeven aan de diversiteit binnen deze organisaties. Vanuit de literatuur blijkt namelijk dat de verschillende thema's die vallen onder diversiteit worden bepaald door de acties vanuit deze organisaties.

2.2.3 Ontwikkeling aandacht voor diversiteit in de sport

Zoals in hoofdstuk 2.1.2 beschreven, heeft de disciplineringsmacht een grote invloed op betekenisgeving en het ontstaan van discoursen. De heersende cultuur in de sportsector verklaart vanuit een historisch perspectief hoe deze macht betekenis geeft aan diversiteit en hoe dit de omgeving nog steeds beïnvloed. Ook diversiteit is binnen de sport en NOC*NSF een onderwerp wat in Nederland via deze disciplineringsmacht steeds betekenisvoller geworden. In deze paragraaf wordt er gekeken naar de organisatorische context van de sport en hoe diversiteit steeds meer betekenis heeft gekregen.

Vanuit de historie

Vanuit de literatuur is bekend dat de traditionele sport van oudsher vooral gericht is op mannen, hierdoor is een masculiene hegemonie geconstrueerd. *'Sport is a powerful institution through which male hegemony is constructed and reconstructed and it is only through understanding and confronting these processes that we can hope to break this domination'* (Bryson, 1987, p. 349). Dit heeft invloed gehad op de ontwikkeling van de toegankelijkheid van de sport en dus de diversiteit in de sport. Ondanks democratische veranderingen in de organisatie van Nederlandse sportverenigingen, is er nog steeds een overrepresentatie van deze specifieke sociaal dominante groepen in de georganiseerde sport, de hoog opgeleiden, witte mannen (NOC*NSF, 2019). Sportorganisaties worden nog steeds gedomineerd door mannen omdat ze daar een privilege hebben (Shaw & Hoerber, 2003). In eerste instantie wordt in de literatuur vooral verwezen naar het verschil in vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de sport. Naast de zichtbare verschillen in kwantitatieve data die bekend zijn over ledenaantallen vanuit verschillende bevolkingsgroepen, blijkt ook uit kwalitatief onderzoek dat mogelijkheden en kansen om deel te nemen in de organisatie van sport en het definiëren van sport nog steeds gestructureerd worden door machtsrelaties (Coackley & Donnelly, 2001; Sugden & Tomlinson, 2002; Elling & Claringbould, 2005). Ook andere kenmerken en verschillen in de bevolking worden steeds meer meegenomen in onderzoek om verschillen in toegankelijkheid van de sport weer te geven (Mulier Instituut, ter perse). Toch houden 'witte mannen' nog steeds de oorspronkelijk machtsstructuren in stand ondanks dat diversiteit meer aandacht heeft gekregen. Het lijkt alsof deze machtsstructuren ervoor zorgen dat diversiteit in de sport lastig te ontwikkelen is.

Daarnaast zijn sportorganisaties en sportbonden steeds meer geprofessionaliseerd maar leunen ook nog steeds voor een groot deel op vrijwilligers (NOC*NSF, 2019). De primaire focus op 'sport' zorgt ervoor dat sportbonden en verenigingen een ander soort organisatie zijn dan organisaties in de meeste andere sectoren. Er zijn grenzen ingebed in discoursen over sociale machtsverhoudingen zoals etniciteit, geslacht en seksualiteit, welke materiële effecten hebben die zijn gebaseerd op hiërarchie in een organisatie, waardoor er in- en uitsluiting plaatsvindt (Spaaij & et al., 2019). Een grens in de genderdiscourse is bijvoorbeeld de gedachte dat mannen beter een leidinggevende positie in de sport kunnen vervullen dan vrouwen. Hierdoor wordt in vacature teksten onbewust het karakter van een bepaald type man omschreven als er wordt gezocht naar een nieuwe bestuurder. Vrouwen voelen zich hierdoor minder snel aangetrokken en zullen niet zo snel solliciteren waardoor de hiërarchie in de organisatie in stand blijft. Het gegeven dat diversiteit leidt tot meer effectiviteit lijkt minder relevant om te ontwikkelen voor sportbonden, omdat sport al vanaf het begin wordt georganiseerd door mannen en bonden nog steeds mannelijke opvolgers vinden. Diversiteit wordt minder gezien als noodzaak waardoor het zich minder gemakkelijk ontwikkelt en nog steeds stereotyperingen van culturele ongelijkheden (zoals weinig vrouwen in besturen) en materiële ongelijkheden (zoals te dure sporten) bestaan (Elling & Claringbould, 2005). Het vrijwilligersgehalte en de liefde voor de sport gaan voor het marktmechanisme dat alle klanten zich moeten kunnen herkennen in de organisatie. De 'fair-play' gedachte in sport maakt het voor mensen moeilijk om sport te zien als een systeem dat bepaalde groepen voordelen biedt ten opzichte van anderen (Fink, 2008). Mannen blijven daardoor nog steeds een groot aandeel houden in de organisatie van de sport. Zoals al eerder beschreven zorgt het 'Old boys network' daarvoor. 'Witte mannen' hebben door deze machtsstructuren invloed op de (trage) ontwikkeling van diversiteit in de sport en de bijbehorende discoursen zorgen ervoor dat de

samenstelling van de deelnemers en organisatie van de sport nog steeds lastig te veranderen is (Fink, 2008; Claringbould & Knoppers, 2007; Claringbould & van Liere, 2018).

Invloed van sociale context

Er zijn inmiddels verschillende organisaties die op macroniveau in de sportsector zich (in)direct bezighouden met diversiteit om ervoor te zorgen dat de machtsstructuren doorbroken worden en de sport écht toegankelijk wordt voor iedereen. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft bijvoorbeeld al een aantal jaren in beleid beschreven dat sport toegankelijk gemaakt moet worden voor een aantal specifieke doelgroepen. Zo hebben ze in 2018 met een aantal andere partijen in het Nationaal Sportakkoord uitgebreid gesproken over de rol die sport moet spelen om de samenleving te verbinden, en niet uit te sluiten (Nationaal Sportakkoord, 2018). Deze ontwikkeling komt vooral uit de maatschappelijke context waar vanuit aandacht voor diversiteit voor alle sectoren steeds meer van belang gevonden wordt.

Naast deze maatschappelijke invloed via VWS heeft ook het IOC een rol gespeeld in de ontwikkeling van de betekenis van diversiteit in de sport in Nederland. In november 2017 is er een IOC-conferentie georganiseerd voor alle Nationale Olympische Comit es (NOC's) over diversiteit. Het IOC kondigde hier nieuw beleid met bijbehorende aanbeveling aan rondom het stimuleren van gender equality door sport (IOC, 2018). Vanuit dit beleid wordt verwacht dat NOC's zich inzetten voor meer gender gelijkheid. Dit heeft naast de eigen ontwikkelingen afgelopen jaren een extra impuls gegeven aan de keuzes die NOC*NSF vervolgens heeft gemaakt om meer aandacht aan meer diversiteitsonderwerpen te besteden. Sinds 2010 is er veel beleid ontwikkeld om kwetsbare doelgroepen toegang te geven tot de sport. NOC*NSF heeft sinds toen een aantal interne notities² geschreven waarin diversiteit een belangrijke voorwaarde is om andere perspectieven beter in beeld te krijgen en meer aandacht aan te geven (NOC*NSF, 2017). NOC*NSF stelt hierin dat meer diversiteit nodig is in besturen om leiderschap in de sport te verbeteren. Er zijn inmiddels verschillende acties uitgevoerd om besturen van sportbonden bewust te maken van het feit dat diversiteit nog ontbrak en hoe dit beleid dan verder te ontwikkelen (NOC*NSF, 2017). Vervolgens is er een 'Actieplan Diversiteit' opgesteld waarbij het doel is om bij te dragen aan deze beleidsontwikkeling bij alle sportbonden waardoor er in de breedte van de sport meer aandacht is voor verschillende onderwerpen binnen diversiteit. Het bestuur van NOC*NSF is zelf ook voorstander van dit onderwerp waardoor er dit jaar weer een vervolg aan is gegeven (NOC*NSF, 2020). Echter blijkt het behouden van aandacht voor het thema lastig bij de sportbonden doordat er aan andere onderwerpen meer prioriteit wordt gegeven. NOC*NSF (2020) vindt het belangrijk dat diversiteit ook terugkomt in de nieuwe sportagenda 2020+ waar nu aan gewerkt wordt, omdat diversiteit nu al een aantal jaren betekenisvoller is geworden in de sport.

Belang van aandacht voor diversiteit

Ook uit onderzoek blijkt dat het juist van belang is om diversiteit onder de aandacht te houden omdat anders deze bepaalde discoursen en denkbeelden in stand worden gehouden door de bestaande machtsstructuren. Als de maatschappij verwacht dat sport toegankelijk wordt voor iedereen, moeten ook de organisaties een goede afspiegeling zijn, niet alleen vanwege de verwachte winst. De onderzoekers Marvasti en McKinney (2011) ondersteunen dit omdat ze kritisch zijn op het gebruik van

² De volgende bronnen zijn interne notities van NOC*NSF en afkomstig van intranet. Ze zijn niet publiekelijk toegankelijk maar wel voor dit onderzoek inzichtelijk gemaakt.

het discours 'diversiteit' in bedrijven. Volgens hen is het van belang dat diversiteit in organisaties continue aandacht verdient door de verandering die plaatsvindt in het gebruik van het begrip diversiteit. Diversiteit verschuift van de oorspronkelijke opvatting: 'beleid om personen die afwijken van de norm te includeren' naar een zakelijk model (Marvasti & McKinney, 2011). 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, met het oog op winst. Echter zodra er gemeten 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). Dit laat zien hoe kwetsbaar diversiteit is als het nog niet vastgelegd is in beleid van organisaties. Vrouwen en minderheidsgroepen zijn hierdoor nog steeds ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies. Dit heeft directe invloed op de gehele ontwikkeling van diversiteit in de sport omdat de cultuur van de sport in stand wordt gehouden door degene (doorgaans geen vrouwen en minderheden) die deze leidinggevende functies wél innemen.

2.2.4 Diversiteit in sportorganisaties

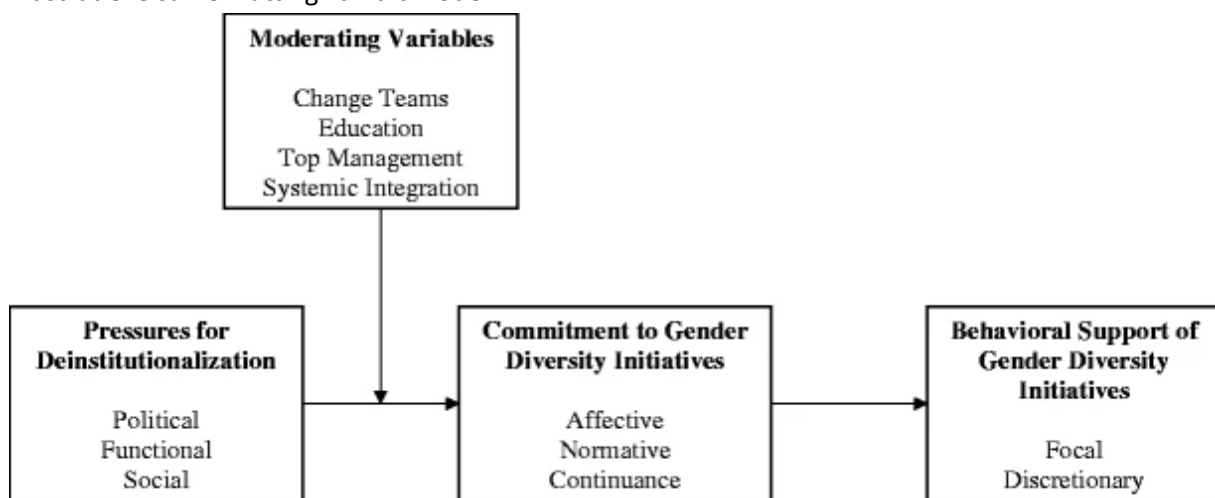
Er is al veel onderzoek gedaan naar het managen van diversiteit in sportorganisaties (Fink & Pastore, 1999; Claringbould & Knoppers, 2007; Cunningham, 2007; Elling & Claringbould, 2005). Zoals al eerder beschreven moet aandacht voor diversiteit in sportorganisaties vastgelegd worden om echte verandering tot stand te brengen. Er zijn in de literatuur verschillende mogelijkheden onderzocht om een organisatie bewuster van diversiteit te maken. Er wordt van organisatie verwacht dat ze zelf meer divers worden, zodat ze hun achterban beter kunnen dienen en dit vast leggen in beleid. Sportbonden staan hierin voor een uitdaging omdat verandering in de eigen cultuur lastig lijkt vanwege de heersende masculiene hegemonie in de sport. Een aantal bonden zijn daarom aangesloten bij de werkgroep diversiteit. In de werkgroep diversiteit wordt samengewerkt aan het ontwikkelen van meer diversiteit in de sport, maar er zijn meer manieren om de diversiteit in de sport te ontwikkelen. De mogelijkheden om sportorganisaties meer divers te maken, worden in deze paragraaf verder besproken.

In veel van literatuur wordt de ontwikkeling van diversiteit gekoppeld aan de vertegenwoordiging van vrouwen in de organisatie. Er wordt gekeken naar de gender representatie en hoe dat verbeterd kan worden (Claringbould, 2008). Andere thema's, zoals vertegenwoordiging van verschillende seksuele oriëntaties, mensen met een beperking, culturele diversiteit of jongeren, worden minder vaak belicht in academisch onderzoek. Hierdoor lijken deze vormen van diversiteit soms minder belangrijk gevonden te worden. Toch zijn er verschillende onderzoeken die sportorganisaties kunnen helpen om in het algemeen meer divers te worden.

Ontwikkeling van diversiteit in organisaties

Er zijn in de literatuur een aantal modellen voor het managen van diversiteit terug te vinden (Cunningham, 2008). Ze zijn gericht op een proactieve organisatiecultuur welke diversiteit belangrijk vindt en de voordelen inzien van diverse meningen in de organisatie. Echter zijn huidige sportorganisaties zich niet altijd bewust van deze voordelen (Cunningham & Fink, 2006). Cunningham (2008) heeft daarom een model ontwikkeld dat beter bij de huidige sportorganisaties aansluit en daardoor diversiteit in de organisatie kan vergroten. Het model (zie figuur 1) is ontwikkeld om meer

inzicht te geven in de theoretische ontwikkeling van onderzoek naar diversiteit. In de context van onder anderen genderdiversiteit in sportorganisaties kunnen maatschappelijke, industriële, organisatorische en individuele factoren allemaal leiden tot het creëren van een organisatiecultuur die diversiteit waardeert. Vanuit dit perspectief stelt Cunningham (2008) dat de druk voor het realiseren van gendergelijkheid in sportorganisaties (grotendeels maatschappelijke invloed) waarschijnlijk het draagvlak voor diversiteit onder werknemers (individuele invloed) zal genereren, vooral als managers (op organisatieniveau) verschillende initiatieven richten op het benadrukken van de prioriteit van verandering. Deze initiatieven vanuit een manager zijn nodig omdat collega's van een bond moeten weten waarom het een strategie voor diversiteit nodig heeft voordat ze zelf kunnen veranderen. Waarschijnlijk zal de hele organisatie moeten veranderen, anders is er geen culturele verandering in het waarderen van diversiteit mogelijk (Tafari, Di Palma, & Raiola, 2017). Dit betekent dat managers een grote invloed hebben op de betekenis die diversiteit krijgt in de organisatie. Figuur 1 geeft een illustratieve samenvatting van dit model.



Figuur 1. Model van Cunningham uit 'Creating and Sustaining Gender Diversity in Sport Organizations' (2008)

Door het bovenstaande model toe te passen in dit onderzoek kan er inzicht gegeven worden in welke invloeden er bijdragen aan ontwikkeling van een diverse cultuur in sportorganisaties. Vervolgens is het belangrijk dat verandering bijgehouden wordt in de organisatie. Door de dialoog met managers aan te gaan ontstaat er meer bewustwording van de samenstelling van een organisatie. Vanuit daar wordt draagvlak voor genderdiversiteit vergroot waardoor uiteindelijk het gedrag van medewerkers verandert (Tafari, Di Palma, & Raiola, 2017). De belangrijkste stap die een manager echter kan nemen om de betrokkenheid van werknemers bij genderdiversiteit te bewerkstelligen, is het integreren van diversiteitsinspanningen in het bredere organisatielandschap (Cunningham, 2008). Cunningham bedoelt daarmee dat in beleid zichtbaar moet zijn dat er aandacht aan diversiteit wordt besteed. Voor dit onderzoek is dat relevant omdat de beleidsbepalers een grote rol spelen in de ontwikkeling van diversiteit door de betekenis die zij eraan geven. Dit wordt zichtbaar door de acties die ze uitvoeren. Door dit naast het model van Cunningham te leggen worden deze en andere invloeden beter gestructureerd en inzichtelijk gemaakt.

2.2.5 Antwoord deelvraag 1 en 2

Deelvraag 1: Hoe worden dominante ideeën en discourses gevormd? En wat is het proces van betekenisgeving?

Het onderzoek gaat over de manier waarop beleidsbepalers uit de werkgroep betekenis geven aan diversiteit en tot welke consequenties dat leidt. Door het proces volgens de definitie van Weick te analyseren kan er inzicht gegeven worden in de verschillende invloeden op de eigen betekenisgeving van de beleidsbepalers. Daarnaast wordt er door het doen van een discourse analyse volgens Foucault inzicht gegeven in de invloed van machtsstructuren en bestaande discoursen over diversiteit in de sport. Het is belangrijk in dit onderzoek om de veranderende invloed van de context en de eigen betekenis mee te nemen in de analyse van de data.

Uit de literatuur blijkt dat dominante ideeën worden gevormd door invloeden vanuit de sociale context, eigen ervaringen en gedachten en de maatschappelijke context. Machtsstructuren en disciplineringsprocessen zorgen ervoor dat dominante ideeën verspreid worden en lastig te veranderen zijn, ook al zijn discoursen context gebonden. Ook de betekenis die gegeven wordt aan diversiteit komt voort uit deze verschillende invloeden en wordt door heersende discoursen en machtsstructuren in de sportcontext een lastig te veranderen/ontwikkelen onderwerp. Door machtsstructuren te veranderen kunnen heersende discoursen doorbroken worden. Discoursen zijn namelijk fluïde en veranderbaar onder invloed van de omgeving. Wanneer individuen nieuwe ervaringen opdoen of dominante opvattingen zien veranderen, veranderen ook hun eigen ideeën over een bepaald onderwerp. Dit is terug te zien in het gedrag (acties) en de taal (gesprekken) van deze individuen.

Deelvraag 2: Wat wordt er verstaan onder diversiteit in de sport (hoe is dit tot uitdrukking gekomen) en hoe is dit de laatste jaren veranderd?

Vanuit de theorie kan gesteld worden dat diversiteit een veranderbaar concept is en de afgelopen jaren in de sport steeds meer betekenis heeft gekregen. De organisatorische context (o.a. NOC*NSF, VWS, IOC) is van invloed om de betekenis die beleidsbepalers geven aan diversiteit te kunnen verklaren. De verschillende stromingen en definities geven aan dat diversiteit een ingewikkeld, breed, sociaal geconstrueerd en fluïde begrip is. De definitie verschilt sterk omdat diverse onderzoekers en organisaties, andere kenmerken benadrukken van diversiteit. In onderzoek gaat het vooral over specifieke onderwerpen zoals etniciteit, gender, mentaal en fysiek vermogen, leeftijd, inkomen, opleiding en seksuele voorkeur. Er wordt in onderzoek vooral gelet op diversiteit in sportdeelname. Zelden wordt diversiteit in de sportbonden gemeten. Als er wel bij bonden wordt gekeken naar diversiteit, gaat het vooral om de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurlijke functies en hoe dit veranderd kan worden. Dit blijkt in de afgelopen jaren nauwelijks te ontwikkelen en andere aspecten van diversiteit krijgen minder prioriteit in onderzoek. De afwezigheid van deze ontwikkeling kan een verklaring zijn waarom stereotyperingen van culturele (mannen in besturen) en materiële (dure sporten) ongelijkheden nog steeds bestaan in de sport.

Om toch een bepaalde definitie aan te houden past daarom de definitie van Cunningham het beste bij dit onderzoek. Hij geeft aan dat de sociale context van invloed is op de betekenis die wordt gegeven aan diversiteit. Er zijn volgens de literatuur de laatste jaren verschillende inzichten ontwikkeld, om diversiteit in de eigen organisatie te onderzoeken en te verbeteren. De invloed van managers op de verandering van de eigen cultuur in sportorganisatie met betrekking tot diversiteit is steeds belangrijker geworden. Daarom wordt er in dit onderzoek aan de hand van de betekenisgeving van diversiteit door beleidsbepalers, gekeken naar de consequenties die dit heeft voor de ontwikkelen van diversiteit in de sport.

Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk wordt verteld hoe het onderzoek is uitgevoerd door inzicht te geven in de methodekeuze en de werkwijze waarop de data is verzameld. Na toelichting op de methode voor dataverzameling en rol van het onderzoek wordt de keuze voor de betreffende respondenten beschreven. Vervolgens wordt de analysemethode, validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

3.1 Methodekeuze

Het doel van dit onderzoek is om de betekenis van diversiteit in beeld te brengen door gedachten, uitspraken en interpretaties van acties van de respondenten te verzamelen. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek om de hoofdvraag te beantwoorden. In kwalitatief onderzoek wordt er aan de hand van het gedrag wat mensen vertonen, beschreven, geïnterpreteerd en verklaard wat voor betekenissen ze geven aan de werkelijkheid. De werkelijkheid wordt in dit perspectief sociaal geconstrueerd door de uitwisseling van betekengissen die mensen geven aan verschijnselen in alledaagse interacties, met als doel dit te contextualiseren (Boeije, 2010). Vaak wordt een kwalitatief onderzoek gedaan, omdat op die manier de complexiteit van een thema beter zichtbaar gemaakt kan worden. Diversiteit is een complex thema, zo blijkt ook uit de literatuur. De betekenissen die de respondenten geven aan diversiteit krijgen door dit kwalitatieve onderzoek meer diepgang waardoor er beter naar de complexiteit van het onderwerp gekeken kan worden.

Onderzoeksperspectief en opbouw

Het onderzoeksperspectief draagt bij aan de manier waarop de onderzoeker het onderzoek uitvoert. In hoofdstuk 2 is beschreven dat er vanuit een interpretatieve benadering naar de data gekeken gaat worden. Deze benadering gaat ervanuit dat de werkelijkheid gecreëerd wordt door interactie tussen verschillende actoren en de betekenis die zij daaraan geven (Edwards & Skinner, 2009). De wetenschapper Weick (1995) stelt dat het proces van betekenisgeving aan bepaalde begrippen en continue doorlopend traject is. Dit onderzoek kijkt naar de manier waarop er betekenis wordt gegeven aan diversiteit en hoe dit de laatste jaren is veranderd, omdat ervanuit wordt gegaan dat diversiteit een concept is wat sociaal geconstrueerd wordt (Cunningham, 2008). Op basis van een discourse analyse wordt gekeken naar onderliggende werkelijkheden. In lijn met de definitie van Cunningham (2007) zal daarom in dit onderzoek gekeken worden naar hoe beleidsbepalers betekenis geven aan diversiteit en wat de consequenties hiervan zijn. Daarmee kan bepaald worden hoe zij de betekenis aan diversiteit 'reconstrueren'.

3.2 Rol van de onderzoeker

Als onderzoeker heb ik me tijdens het afnemen van de interviews zo neutraal mogelijk opgesteld. Echter heb ik het onderzoek uitgevoerd in opdracht van NOC*NSF waardoor de respondenten wellicht het idee hadden dat ze sociaal wenselijke antwoorden moesten geven. Vanuit NOC*NSF wordt namelijk verwacht dat bonden zich inzetten voor diversiteit. Ik heb tijdens het analyseren van de data hier weinig van kunnen merken. Een verklaring hiervoor kan zijn dat ik de respondenten allemaal al eens heb gesproken vanuit eerdere werkzaamheden. De respondenten waren daardoor vertrouwd met mij wat ze meer openstelde om eigen ervaringen en gedachten eerlijk te delen. Ook heeft het kunnen helpen dat ik heb benoemd dat het onderzoek vooral is bedoeld voor mijn opleiding, waardoor

neutraliteit van mij verwacht werd. De respondenten vertelde tijdens de interviews open en eerlijk over de onderwerpen waarvan ik meer wilde weten.

Naast de invloed van mijn rol, ben ik een vrouw en een stuk jonger dan de meeste respondenten. Dit heeft ervoor kunnen zorgen dat het gevoel van sympathie werd opgewekt bij de respondenten als het over diversiteit ging. De meeste respondenten willen graag dat er meer aan diversiteit wordt gedaan en kunnen daardoor eigen verhalen van acties positiever brengen dan dat ze in werkelijkheid verlopen zijn. Het idee van hen dat het belangrijk is dat er een succesvol onderzoek wordt uitgevoerd, heeft invloed op de resultaten. Doordat ik serieuze vragen heb gesteld en ook de respondenten heb meegenomen in de moeilijkheden van het onderzoek, heb ik het idee dat er een gelijke behandeling tijdens de data verzameling plaatsvond.

Ondanks het doel om me zo neutraal mogelijk op te stellen als onderzoeker, ben ik me bewust van de invloed van mijn opdrachtgever (NOC*NSF) en het leeftijdsverschil met de respondenten. Het heeft invloed op de uitkomsten omdat een mens niet volledig objectief kan zijn. Doordat ik erg betrokken ben bij het onderwerp en door de visie die ik inmiddels op dit thema heb gecreëerd, wil ik juist alle onderwerpen binnen diversiteit meenemen. Doordat ik veel met mijn scriptiebegeleider en een collega student heb overlegd, heb ik toch geprobeerd zo objectief mogelijk naar de resultaten te kijken.

3.3 Respondenten

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit 12 bonden. De keuze voor deze bonden is gebaseerd op een oproep van NOC*NSF, die aan bonden vroeg of zij meer wilden doen met diversiteit en daar hulp bij nodig hadden. Deze bonden met interesse, zijn na de oproep verenigd in de 'Werkgroep Diversiteit'. Alle 14 bonden die de afgelopen twee jaar, een keer aanwezig zijn geweest bij deze werkgroep zijn in maart-april 2020 benaderd via de mail om deel te nemen aan het onderzoek. Er zijn 11 bonden die naast NOC*NSF tijd konden vrijmaken om deel te nemen aan dit onderzoek. Dit zijn de KNVB, KNHB, Nevobo, Sportvisserij Nederland, KNZB, NHV, KNHS, NTTB, NTB, KNLTB en de KNGU. Dit zijn alle actieve leden van de werkgroep en daarom voldoende om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Om anonimiteit te waarborgen hebben de respondenten in de resultatenbeschrijving een nummer gekregen. Ga voor een toelichting van respondenten naar de bijlage (bijlage 1). Deze bonden zijn zich ervan bewust dat er meer aandacht nodig is voor diversiteit en willen zich daarvoor inzetten maar geven ook aan dat het ze niet alleen lukt. Het doel van dit onderzoek is om op verschillende niveaus inzicht te krijgen in de betekenis die aan diversiteit gegeven wordt, om een zo goed mogelijk beeld te kunnen creëren. Er kwamen voldoende verschillende perspectieven in beeld: 3 directeuren, 4 managers, 4 projectleiders en de directeur van NOC*NSF. Aan het einde van de interviews was de onderzoeker daardoor goed op de hoogte van de onderwerpen.

3.4 Dataverzamelmethode

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op een literatuurstudie en semigestructureerde interviews met beleidsbepalers die werkzaam zijn bij Nationale Sportbonden en NOC*NSF. Deze interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 2) die is opgesteld vanuit het theoretische kader. Het doel van de interviews is om antwoord te geven op de deelvragen (zie paragraaf 1.3). Doordat het interview semigestructureerd is, is er de mogelijkheid om naar specifieke thema's door te vragen bij de respondenten. Nadat de resultaten zijn verzameld is er een discourse analyse uitgevoerd. Door deze interviews en een analyse van discoursen, hoopt de onderzoeker te

achterhalen wat voor betekenis aan diversiteit wordt gegeven en welke consequenties dat heeft voor de bond.

Opzet topiclist

Door interviews met de beleidsbepalers uit te voeren, hoopt de onderzoeker erachter te komen hoe bonden denken over diversiteit en ook hoe ze elkaar daarin beïnvloeden. Juist de deelnemers aan de werkgroep zijn interessant, omdat zij vooroplopen in aandacht voor diversiteit maar toch nog extra hulp nodig hebben. De onderzoeker is benieuwd waar ze dan tegenaan lopen en hoe dat komt. De topiclist (zie bijlage 2) is bepaald aan de hand van de resultaten van de literatuurstudie en de opgestelde deelvragen (zie 3.4.2.). Dit leverde de volgende thema's op: aanleiding van aandacht voor diversiteit en de rol van de sociale context daarin, concrete acties waarin diversiteitsthema's worden genoemd, (werk)ervaringen van de respondenten, ontwikkelingen in de eigen bond, knelpunten bij verdere ontwikkeling.

3.5 Procedure en data-analyse

De interviews werden online via Microsoft Teams afgenomen en duurden gemiddeld ongeveer 35-45 minuten. De interviews zijn opgenomen en daarna getranscribeerd. Vervolgens is de kwalitatieve data gecodeerd en geanalyseerd in het programma Nvivo. Codes worden toegewezen aan onderwerpen die vaker terugkomen in de verschillende interviews en die te maken hebben met het proces van betekenisgeving van de respondenten (zie bijlage 3). Om de discourse analyse zo goed mogelijk uit te voeren is er nooit direct naar specifieke onderwerpen binnen diversiteit gevraagd maar via de antwoorden van de respondenten doorgevraagd. Op die manier zijn de juiste gegevens en veelvoorkomende thema's uit de interviews gehaald. Belangrijke thema's waren bijvoorbeeld de invloed van de mening van collega's en de manier waarop er over de ontwikkeling van culturele diversiteit werd gesproken. De resultaten van de interviews dienen als input voor de discourse analyse en geven vervolgens antwoord op de hoofdvraag.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit

De validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de generaliseerbaarheid (interne en externe validiteit) en op het gegeven of er wordt gemeten wat de onderzoeker wil meten (interne validiteit) (Boeije, 2010). De validiteit wordt vergroot op het moment dat een onderzoeker stilstaat bij zijn eigen achtergrond en vooroordelen (Bryman, 2016). Met behulp van de literatuur kan de juiste topiclist ontworpen worden zodat er achterhaald kan worden welke ideeën en discourses er in sport rondom diversiteit bestaan. De validiteit is vergroot doordat er bij het proces van coderen door een collega student onderzoeker is meegekeken naar de codes. Twee partijen hebben codes gegeven bij het eerste interview welke zijn samengevoegd in de huidige codeboom. De externe generaliseerbaarheid (naar andere populaties) is in dit onderzoek niet groot, maar wordt door de onderzoeker ook niet nagestreefd. De onderzoeker wil een zo realistisch mogelijk beeld scheppen van hoe sportbonden met het thema diversiteit bezig zijn, en daarmee herkenbaarheid voor andere vergelijkbare bonden vergroten.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek hangt af van de reproduceerbaarheid en of dezelfde resultaten naar voren komen als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd (Boeije, 2010). Door de methode gedetailleerd te beschrijven wordt er inzicht gegeven in de keuzes die de onderzoeker heeft gemaakt. Door dit als andere onderzoekers te kunnen controleren wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. De verkregen data zijn betrouwbaar omdat interviews zijn opgenomen via Microsoft Teams en daarna letterlijk zijn getranscribeerd. Doordat de onderzoeker zelf de interviews heeft afgenomen, heeft ze ervaren dat er serieus op de vragen werd ingegaan. Het onderzoek is niet volledig te reproduceren vanwege de specifieke context. Als er andere respondenten waren aangesloten vanuit andere bonden, hadden er ook andere resultaten uit kunnen komen. Om deze beperkingen te verminderen, is er veel contact geweest met de scriptiebegeleider en heeft er een collega student meegeholpen met het coderen. Tot slot is de rol van de onderzoeker in dit onderzoek kritisch gereflecteerd in paragraaf 3.2 wat ook bijdraagt aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek (Boeije, 2010).

Hoofdstuk 4: Resultaten

Dit hoofdstuk gaat over de resultaten van het onderzoek. Om inzichtelijk te maken wat opbrengsten zijn, wordt er geciteerd en geparafraseerd vanuit specifieke interviews. Het is opgebouwd aan de hand van vier thema's welke bijdragen aan het beantwoorden van de deelvragen (3&4) en uiteindelijk de hoofdvraag (zie paragraaf 1.3):

1. Hoe heeft de sociale context invloed op de betekenis van diversiteit?
2. Welke acties zijn er uitgevoerd door de bonden om meer diversiteit te creëren?
3. Hoe wordt er over bepaalde onderwerpen m.b.t. diversiteit gesproken?
4. Kritische noot

Alle bovenstaande paragrafen geven gezamenlijk een beeld van de betekenis van diversiteit en bijbehorende discoursen die invloed hebben op de beleidskeuzes die gemaakt worden door beleidsbepalers in de sport.

4.1 Hoe heeft de sociale context invloed op de betekenis van diversiteit?

Binnen het proces van betekenisgeving zijn verschillende invloeden en aanleidingen te onderscheiden die hebben geleid tot meer aandacht voor het thema. Denk aan deelname aan de werkgroep diversiteit en de heersende cultuur in de bond. Om te kunnen achterhalen hoe beleidsbepalers invulling geven aan diversiteit wordt beschreven hoe deze sociale context invloed heeft gehad op de toenemende aandacht voor diversiteit.

Deelname aan werkgroep diversiteit

Uit de resultaten blijkt dat de keuze van bonden om deel te nemen aan de werkgroep diversiteit verschillende aanleidingen heeft gehad. Enerzijds hebben de beleidsbepalers zich aangemeld vanuit interne motivatie en willen ze graag meer leren. Wanneer dit het geval is dan heeft dit vaak als oorzaak: persoonlijke ervaringen waarin ze ongelijkheid hebben ervaren óf omdat de omgeving aangaf dat deze drempels nog steeds aanwezig zijn (bijvoorbeeld bij LHBTI-acceptatie). Doordat een aantal beleidsbepalers zich hierdoor persoonlijk verbonden voelen, zien ze sneller het belang van diversiteit in. Onderstaand citaat onderbouwt dit:

'Ik heb zelf een beperking in lopen. Dus ik weet uit eigen ervaring hoe belangrijk het is om ook die inclusiviteit en diversiteit te bewaken en er oog voor te hebben. En ik moet zeggen, ik ben al werkende de laatste tijd, geïntrigeerd geraakt door de hele gender diversiteit... Waarvan ik me steeds meer realiseer wat een uitdaging het is voor die sporters om een veilig plekje in de sport te vinden. En ik vind dat we dat wel moeten faciliteren' (projectleider bond 10, V).

Tegelijkertijd geven beleidsbepalers aan meer kennis te willen krijgen van diversiteit in de sport omdat de maatschappij toegankelijkheid van de sport verwacht. De meeste beleidsbepalers voelen zich hiervoor verantwoordelijk omdat ze inzien dat de eigen sport vaak nog niet toegankelijk genoeg is. Deze beleidsbepalers koppelen diversiteit aan de eigen werkzaamheden die ze uitvoeren. De aansluiting naar de werkgroep diversiteit is volgens hen daarom een logische actie in hun eigen proces. Dit blijkt uit het volgende citaat:

'Ik was natuurlijk al betrokken bij de werkgroep van de sportboot tijdens Pride Amsterdam. Dus toen ik die uitnodiging voorbij zag komen voor die algemene diversiteitswerkgroep dacht ik: Ja, dat is wel een mooie kapstok om dat puzzelstukje van die LHBTI-acceptatie aan op te hangen' (manager bond 11, V).

De werkgroep wordt gezien als een kapstok waar meerdere 'puzzelstukjes' samenkomen. Toch wordt het belang van aandacht voor diversiteit nog niet door alle beleidsbepalers gezien, ondanks dat ze aan de werkgroep deelnemen. Dat maakt het voor hen soms lastiger de aansluiting met de werkgroep te behouden. Ze geven vaak op een andere manier betekenis aan diversiteit, doordat ze het zelf niet direct ervaren of terugzien in de werkzaamheden. Dit leidt tot het maken van andere keuzes:

'Ik heb echt geen tijd over om daar [diversiteit] over na te denken en het voelt ook nu niet als urgent. Als er voor ons enorme problemen zouden zijn, allemaal clubs ermee bezig waren of we zouden zien dat dat helemaal misgaat, dan staat het ergens wel hoog op een agenda. Maar omdat het zo iets is van, ja het is goed om het te doen ... maar er zijn nu zoveel dingen die zoveel urgenter zijn dan een niet zichtbaar probleem' (manager bond 6, V).

Uit bovenstaande citaat blijkt dat deze manager diversiteit niet als een zichtbaar probleem ervaart. Toch neemt ze plaats in de werkgroep diversiteit om te leren van andere bonden wat ze met het thema kan doen en waar de problemen wel zitten. Vanuit de meerderheid van de beleidsbepalers blijkt echter dat de omgeving het wel belangrijk genoeg vindt, dat er aandacht wordt gegeven aan meer diversiteit in de sport. Ze geven aan dat ze zijn aangehaakt bij de werkgroep om van elkaar te leren en dit in de eigen bond toe te passen. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

'Ik heb ervoor gekozen om deel te nemen aan de werkgroep omdat het een thema is wat bij ons nog geen echte plek had binnen de organisatie en er kwamen wel steeds meer vragen over. Het staat ook in het strategisch plan: 'Tennis is voor iedereen'. Zo voelen we dat ook aan de ene kant. En aan de andere kant als je er dieper naar gaat kijken dan zie je ook wel dat wij op sommige vlakken misschien ook wel een beetje scheeflopen zonder dat we dat zelf bewust door hadden ... En dan is het ook heel handig als je daar mee gaat beginnen om veel van andere bonden te horen. Van wat speelt er en hoe kan je dat oppakken' (manager bond 9, V).

Hieruit blijkt dat er verschillende aanleidingen zijn die tot deelname aan de werkgroep hebben geleid. De werkgroep is een omgeving waarin beleidsbepalers aangeven de kennis over diversiteit te hebben uitgebreid. De werkgroep heeft volgens hen nu al een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van diversiteit in de sport.

Waarde van de werkgroep

Diverse beleidsbepalers geven in eerste instantie aan dat de sport nog erg 'wit' is en vragen zich af hoe ze de veelkleurigheid op de sportvelden kunnen realiseren. De betekenis die beleidsbepalers geven aan diversiteit wordt gezien als een sport-gerelateerd uitdaging. Vanuit de werkgroep hebben ze geleerd dat continuering van de aandacht voor diversiteit belangrijk is om verandering tot stand te brengen. Ze willen in de eigen bond diversiteit agenderen om de uitdaging aan te gaan, maar voelen zich bezwaard omdat het draagvlak in de eigen bond hiervoor vaak nog ontbreekt. Beleidsbepalers hebben daardoor vaak het gevoel er alleen voor te staan en moeten het thema steeds opnieuw onder

de aandacht brengen. In de werkgroep vinden ze daarentegen steun bij elkaar en leren ze hoe soortgelijke situaties bij andere bonden worden aangepakt. Doordat de beleidsbepalers van elkaar leren, verandert ook de gedachte over diversiteit. Dit blijkt uit volgend citaat:

‘Marieke [directrice van de KNGU] gaf een presentatie en die legde toen haarfijn uit dat het niet ging om dat we alleen maar vrouwen in besturen moeten hebben maar dat het gaat om een pallet van meningen en niet zozeer het poppetje. Weet je, ik was altijd een beetje tegen quota en toen begreep ik ineens beter waarom het misschien toch niet zo heel slecht was. Want het gaat niet om vrouwen maar het gaat om diversiteit aan meningen binnen een commissie of een MT of noem maar op waarin. Dat dat vooral van belang is. Dat vrouwen een ander inzicht hebben dan mannen, net als mensen van kleur of mensen met een handicap, ja’ (manager bond 11, V).

Bovenstaand citaat beschrijft hoe de werkgroep de gedachte van deze manager over de betekenis van diversiteit heeft veranderd, dit geldt voor meer beleidsbepalers. Een tweetal beleidsbepalers (KNGU en KNVB) zijn juist aangesloten bij de werkgroep omdat ze al meer ontwikkeld hebben in hun eigen bond en graag willen helpen door deze ervaringen te delen.

Mening van collega’s

Volgens veel beleidsbepalers heeft de heersende cultuur binnen een bond invloed op de keuzes die gemaakt worden. Enerzijds willen ze sport voor iedereen toegankelijk maken. Anderzijds geven ze aan dat er vanuit hun eigen bond slechts in beperkte mate voor diversiteit wordt ‘gekozen’ omdat bepaalde thema’s (bijvoorbeeld etniciteit) binnen de bond nauwelijks relevante thema’s zijn voor de achterban. De representatie van de achterban heeft hierdoor invloed op de onderwerpen van diversiteit die als belangrijk worden gezien. Zo is het voor veel beleidsbepalers logisch dat voetbal zich richt op culturele diversiteit omdat dat een echte ‘volkssport’ is voor de hele samenleving. Het volgende citaat vergelijkt de eigen bond met een andere sport:

‘Ik denk dat er gewoon sporten zijn die van nature misschien toch iets meer in de lijn liggen van wat in die culturele groepen gebruikelijk is. Dus daar gemakkelijker en dus ook al meer mensen mee doen. Ik denk dat wij misschien in verhouding gezien, veel meel energie zouden moeten steken in het binnen hengelen van 3 of 4 Turkse jongeren zeg ik maar even. Dan wanneer dat binnen een voetbalclub ergens is. Dus je moet ook wel afwegingen maken van hoe belangrijk vind je het en hoeveel tijd en effort kun je daar dan in steken om effect te resulteren. Dat speelt denk ik wel een rol mee’ (directeur bond 12, M).

Dit geeft aan dat de cultuur tussen bonden verschillend kan zijn. Het wordt vaker gebruikt als reden om bepaalde gemaakte keuzes te verantwoorden. Dat de verschillende culturen soms juist voor uitsluiting zorgen, wordt niet door alle beleidsbepalers ingezien waardoor ze zelf uitsluitende opmerkingen maken. Toch overheerst de mening dat sport voor iedereen toegankelijk moet zijn en dat die belangrijke waarde uitgedragen moet worden. De beleidsbepalers verwachten dat ze door samenwerking met andere bonden uiteindelijk toch voor iedereen een passende sport kunnen aanbieden. Uit het volgende citaat blijkt dat het juist belangrijk gevonden wordt om als sport open te staan voor iedereen:

‘Voor mij is die [waarom diversiteit belangrijk is] ... dat we ons zelf als georganiseerde sport totaal uit de markt prijzen als wij niet inclusief worden en uitsluiten. Ik vind het gewoon ook echt niet passen bij de kern van de sport. De kern van de sport is dat we de hele samenleving met plezier laten bewegen. En hoe kan dat dan dat we ons zelf op zo’n manier organiseren dat dat gewoon niet zo is? Dat moeten we met elkaar durven beantwoorden die vraag. Voor mij is juist diversiteit de kern waar we voor zouden moeten staan’ (directeur bond 8, V).

Deze directeur geeft aan dat de cultuur in de sport ervoor zorgt dat het niet altijd toegankelijk is voor iedereen, terwijl dat volgens haar wel zou moeten. Het valt op dat dit iets is wat (on)bewust vaker door beleidsbepalers benoemd wordt.

Overeenkomsten en verschillen

Uit de bovenstaande paragraaf blijkt dat er een aantal aspecten van invloed zijn op de ontwikkeling van de betekenis van diversiteit voor beleidsbepalers binnen hun bond. Dit zijn de werkgroep diversiteit, de ontwikkeling van de interne motivatie en de heersende cultuur van de sport. De werkgroep diversiteit helpt bonden met het ontwikkelen van diversiteitsbeleid door ervaringen te delen met elkaar. Vanuit de werkgroep hebben de beleidsbepalers geleerd dat diversiteit om een samenstelling van verschillende meningen gaat en niet alleen om een goede man/vrouw verhouding. De interne motivatie van de beleidsbepalers zorgt voor de interesse om aandacht te blijven besteden aan diversiteit. Doordat ze zich verbonden voelen met specifieke thema’s, zoals LHBTI-acceptatie of het organiseren van sport voor mensen met een beperking, zetten ze zich extra in voor deze vormen van diversiteit. Ze geven betekenis door acties uit te voeren. Door de heersende cultuur binnen de bonden wordt er echter verschillend prioriteit gegeven aan onderwerpen binnen diversiteit, omdat diversiteit heel breed wordt geïnterpreteerd. Diversiteit staat volgens de beleidsbepalers voor het organiseren van sport voor iedereen:

‘Ik vind diversiteit een van de belangrijkste thema’s als het gaat om sport dat verbind. Het is echt belangrijk dat je plezier met elkaar hebt en elkaar in je waarde laat’ (projectleider bond 2, V).

Dit citaat geeft inzicht in een onderdeel van de visie van deze bond. Als je open wil staan voor iedereen, moet je volgens deze projectleider rekening houden met de diversiteit. Meerdere beleidsbepalers geven betekenis aan diversiteit door vanuit soortgelijke gedachten, acties uit te voeren. In essentie geven ze dus aan alle vormen van diversiteit aandacht om de sport voor iedereen toegankelijk te maken. Daarentegen zijn deze acties niet altijd gericht op iedereen. Om te kunnen achterhalen wat het begrip diversiteit concreet betekent, wordt daarom in het volgende hoofdstuk naar de acties van de verschillende beleidsbepalers gekeken.

4.2 Wat voor acties m.b.t. diversiteit voeren de beleidsbepalers uit?

Uit de literatuur en interviews is gebleken dat acties een onderdeel zijn van de betekenis die beleidsbepalers geven aan diversiteit. Het zijn keuzes die ze maken op basis van de eigen mogelijkheden en prioriteiten binnen de bond. Er wordt onderscheid gemaakt in organisatie gerelateerde- en sport gerelateerde onderwerpen. Vanuit deze weergave van verschillende acties kan er daarom antwoord gegeven worden op deelvraag 3 (zie paragraaf 1.3).

Uitvoeren van acties

Vanuit de resultaten blijkt dat de verschillende invloeden in relatie staan tot de keuzes die beleidsbepalers maken in het uitvoeren van acties. Ze geven aan dat ze aandacht voor bepaalde onderwerpen in hun eigen bond hebben op verschillende niveaus, dit gaat van agenderen en bijbehorende acties uitvoeren tot specifieke programma's ontwikkelen. Deze acties zijn vooral gericht op het vergroten van de sportdeelname. Er zijn een aantal thema's die respondenten vaker benoemen als iets waar ze acties voor hebben, dit zijn: man/vrouw verhouding, LHBTI-acceptatie, ouderen, mensen met een beperking en culturele diversiteit in de sport. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

'Ik vind dat het mentale en fysieke binnen onze bond al veel aandacht heeft. Dat is een belangrijk onderdeel. Net als LHBTI-acceptatie. Maar ook etnische achtergrond, man/vrouw of leeftijd. Het heeft allemaal, het uit zich anders, je moet er wellicht andere dingen aan doen. Maar het zijn voor mij allemaal belangrijke thema's. Ik zou overal wel wat dieper op in willen gaan' (manager bond 9, V).

Door acties, campagnes of projecten voor deze doelgroepen te organiseren, hopen beleidsbepalers de sportdeelname te verhogen en sport voor iedereen toegankelijk te maken. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er ook steeds meer aandacht uit gaat naar het positioneren van meer vrouwen en jongeren in sportbesturen. Deze thema's worden wel op een andere manier bekeken. Beleidsbepalers realiseren zich dat een sportbestuur een goede afspiegeling moet zijn van hun sport en de samenleving. Echter moet er wel voldoende vraag zijn om concrete acties op te zetten om zo de besturen de juiste invulling te geven en dat is niet bij iedere bond het geval. Sommige beleidsbepalers hebben hier al wel acties voor opgezet, zo blijkt ook uit volgend citaat:

'We hebben net een platform Young Leaders opgericht [jongeren tussen de 15-24]... En dat gaat met zo'n tempo joh, die lui zijn zo fanatiek. Zij gaan dus echt het bondsbestuur gevraagd en ongevraagd advies geven op jeugdzaken en andere dingen. En er gaat ook 1 in de ledenraad. Dus dat wordt nu ook statutair helemaal vast gelegd en dat is wel echt gaaf' (manager bond 3, V).

Het is voor meer respondenten logisch dat een bestuur betere keuzes maakt als de achterban daarin volledig is vertegenwoordigd. Uit de resultaten blijkt verder dat de beleidsbepalers of collega's verschillende acties hebben opgezet in de bond. Hieronder volgt een samenvatting van deze acties:

Bond gerelateerde onderwerpen:

- Diversiteit komt terug in opleidingen voor het eigen kader: coaches, trainers, besturen.
- Diversiteit komt terug in (beeld) communicatie en nieuwe campagne uitingen.
- Respondenten agenderen diversiteit binnen het eigen management of bestuur.
- Gesprekken worden intern met collega's of het managementteam gevoerd over het belang van aandacht voor diversiteit.
- Het minimale percentage vrouwen in bondsbesturen en raden wordt vastgelegd in statuten.

Sport gerelateerde onderwerpen:

- Sportbonden doen mee aan de Canal Parade voor promotie van LHBTI-acceptatie.
- Jongeren worden betrokken bij bestuurlijke besluitvorming van bonden via een intern programma.

- Sportverenigingen kunnen deelnemen aan cursussen over LHBTI-acceptatie, respect in de sport of het tegengaan van discriminatie.
- Er zijn specifieke programma's voor het opzetten van (top)sporten met een beperking.
- Er worden nieuwe richtlijnen voor transgenders in de sport ontwikkeld.

Niet alle acties worden door elke bond uitgevoerd. Daarnaast verschillen de doelgroepen, het procesverloop en kan iedere actie intern of extern gericht zijn. De meeste beleidsbepalers geven aan de acties structureel te willen borgen, maar acties zijn nu vaak incidenteel ontstaan. Ook zijn er een aantal thema's waar beleidsbepalers graag meer aandacht aan zouden willen besteden, maar waar nog weinig mee wordt gedaan. Dit zijn bijvoorbeeld culturele diversiteit in de sport vergroten en de diversiteit in de eigen bond verder ontwikkelen. Respondenten zijn hierover in gesprek maar concrete plannen lijken te ontbreken omdat prioriteit ontbreekt:

'Dan [als het bestuur enthousiast is] kan je ook makkelijker de vervolgstap maken en zeggen: dan gaan we ook vervolgstap acties doen want het kan daar niet bij blijven. Dan heb je gelijk wel wat meer draagvlak binnen je organisatie om het op te pakken. En hier moet ik wat betreft de andere thema's, kijk je bijvoorbeeld naar de man/vrouw verdeling, dat draagvlak moet echt nog gecreëerd worden. Ik kan het af en toe nog wel eens ergens benoemen. Maar dat moet wel van meerdere kanten gecreëerd worden... Dus hoe ik dat straks voor de rest van de thema's van diversiteit moet aanpakken. Nee, dat heb ik nog niet zo voor ogen, hoe ik dat ga aanpakken' (projectleider bond 10, V).

Invulling van acties

Veel beleidsbepalers verbinden diversiteit rechtstreeks aan eigen werkzaamheden en koppelen bepaalde acties daardoor aan elkaar. Dit vinden ze belangrijk omdat ze graag continuïteit rondom het thema willen borgen. Op verschillende manieren komen acties tot stand en wordt er invulling aan diversiteit gegeven. De onderwerpen die in de resultaten vaker terugkomen en worden benoemd door de beleidsbepalers, zijn bestaande acties. Zo worden de deelname aan de Canal Parade of ontwikkeling van de eigen gehandicaptensport benoemd als onderdelen van langdurige projecten. Er zijn maar een aantal beleidsbepalers continue bezig met het agenderen van deze onderwerpen in de eigen bond. Zie het volgende citaat:

'Ik heb eigenlijk toen een hele beleidsagenda opgesteld. En het breder getrokken dat het niet alleen zou gaan over seksuele geaardheid maar ook over religie, culturele achtergrond, kleur enzovoort. Daarnaast hebben we ook gezegd: ja we moeten ook intern aan de slag want we zijn zelf ook helemaal geen diverse organisatie. Het is maar de vraag of mensen bij ons zelf uit de kast durven komen. Dus dan kunnen we wel grote dingen gaan roepen maar als het bij ons al niet op orde is dan moeten we daar zeker iets aan doen' (projectleider bond 7, V).

Uit de resultaten blijkt namelijk dat het niet bij alle bonden makkelijk gaat om deze diversiteitsontwikkeling vast te leggen in beleid. Vanwege andere prioriteiten en meningsverschillen verloopt het agenderen van diversiteit niet als gewenst. Toch proberen de beleidsbepalers diversiteit onder de aandacht te brengen via het aanknopen van gesprekken met collega's, door onderscheid tussen interne diversiteit en diversiteit op de 'sportvelden' te maken. Dit is volgens hen nodig om inzicht te creëren in diversiteit. Deze directeur beschrijft de koppeling tussen diversiteit in het eigen

beleid en gesprekken met collega's als volgt:

'Ik weet dat we vaker praten over leeftijdsdiversiteit. Toen we met ouderen begonnen werden dit soort opmerkingen gegeven: Staan de clubs daar voor open? Moeten we dat willen? Later zijn we een bejaarde sport. Maar als het over de inhoud gaat. Je ziet dat tafeltennis ook een preventief middel is tegen ouderdomsverschijnselen zoals coördinatie verlies, geheugenverlies of alzheimer. Als je het een beetje inhoud geeft dan is dat gelijk van tafel en dan is iedereen best enthousiast en denkt: Ja we moeten dit naar buiten brengen en communiceren' (directeur bond 1, M).

Een aantal beleidsbepalers geven invulling aan de acties rondom diversiteit door het te koppelen aan bestaand beleid en bepaalde thema's. Deze thema's, zoals LHBTI-acceptatie, culturele diversiteit of vrouwen in besturen, passen volgens hen goed bij de ontwikkeling van de eigen bond. Ze zeggen dat dit te maken heeft met de behoefte van de achterban of de visie die ze zelf uit willen dragen. Deze beleidsbepalers merken dat daardoor het draagvlak voor diversiteit intern ook groeit. Niet bij alle beleidsbepalers lukt dit.

Reacties op acties

Uit de resultaten blijkt dat beleidsbepalers beïnvloed worden in het maken van keuzes door de meningen van collega's. Veel collega's aan dat diversiteit wel belangrijk wordt gevonden, maar dat vervolgens de bereidheid om eraan te werken ontbreekt. Vooral als beleidsbepalers naar een hogere laag in de organisatie stappen om het thema te agenderen voelen ze zich niet ondersteund. De onderwerpen verdwijnen namelijk vervolgens weer snel van de agenda. Ook als ze met collega's in gesprek gaan over diversiteit krijgen ze verschillende reacties. Zo beschrijft het volgende citaat:

'We hebben bijvoorbeeld in het MT 1 keer een soort brainstorm gehad van: hoe zouden we vrouwen kunnen werven? Daar heb ik echt de meest idiote antwoorden voorbij zien komen van mannen dan hé. Dat ik ook dacht: maar jullie vragen het zo erg aan de verkeerde doelgroep. Dat is ook wat ik zei: moeten jullie niet gewoon eens een keer 100 vrouwen bevragen, wat hun zou kunnen overhalen om te gaan vissen? Ze vroegen toen aan mij: waarom vis jij niet? Omdat ik er vieze handen van krijg. Nou toen begonnen ze allemaal keihard te lachen. Toen zei ik: Ja jullie kunnen wel lachen maar dit is mijn reden. Dat kun je weglachen maar er zullen ongetwijfeld vrouwen zijn die dat ook zo ervaren. 'Ja, mietjes dit'... Ja als je vrouwen aan het vissen wil krijgen, zul je daar misschien toch iets op moeten verzinnen' (manager bond 11, V).

Uit dit citaat komt naar voren dat deze manager niet serieus genomen wordt als ze collega's wil helpen bij het werven van vrouwen. Volgens meer beleidsbepalers is diversiteit in de eigen bond niet altijd even goed bespreekbaar. De reacties van collega's op het organiseren van de acties zorgen niet direct voor het verbreden van het draagvlak voor het thema:

Volgens mij hebben we geen specifiek beleid behalve dan dat ik laatst, een half jaar geleden of zo naar directie ben gestapt van: goh jongens, we moeten even wat aan gaan pakken. En toen hebben ze dat wel gezegd van: doe maar. En vervolgens kwam er geen enkele verandering. En misschien moet ik dan daar beter op insteken dat zou best kunnen' (projectleider bond 5, V).

Alle beleidsbepalers hebben behoefte aan het vergroten van het draagvlak voor diversiteit maar bij veel bonden ontbreekt de inzet van collega's. Ze beseffen dat ze een verandering niet alleen tot stand kunnen brengen dus vragen aan NOC*NSF en eigen directeuren om meer aandacht aan diversiteit te besteden. Ook de KNGU en KNVB die juist eigen ervaringen willen delen met andere bonden, lopen tegen dit spanningsveld aan. Daarom zijn ze actief bezig met het tot stand brengen van interne veranderingen. Ze zorgen voor meer vrouwen in besturen, leggen dit vast in statuten of zorgen voor meer bewustwording onder de medewerkers.

Consequenties van verschillende meningen

Dat de beleidsbepalers tegen een aantal zaken aanlopen bij het ontwikkelen van de acties blijkt uit de processen die ze doorlopen. Het is niet altijd even gemakkelijk omdat ideeën en plannen eerst door het eigen management of directie goed gekeurd moeten worden. Diversiteit wordt door hen niet direct als prioriteit gezien waardoor andere thema's meer aandacht krijgen. Echter leidt de gespreksvoering met andere beleidsbepalers tot bewustwording van het feit dat ze zelf ook een rol moeten spelen in de bewustwording bij de rest van de collega's. Door zelf in gesprek te gaan met collega's merken ze dat meningen beïnvloedbaar zijn, waardoor ze medestanders voor diversiteit in de bond krijgen. Dit maakt acties realiseren gemakkelijker. Een voorbeeld hiervan blijkt uit het volgende citaat:

'De bond heeft wel de visie waarin ze zeggen: 'Hockey is voor iedereen'. Ook met een beperking en levenslang Hockey. Maar ik merk ook als ik tegen de projectgroep zeg laten we nou echt eens een campagne doen specifiek op dit thema. Dat ze dan zeggen van als we er zo de nadruk op leggen dan lijkt het of we het niet accepteren. Dan denk ik ja jongens niet zo huichelachtig. Waarom niet? Dan heeft het ook te maken met dat er honderdduizend belangen zijn en veel onderwerpen. Maar als we het zo belangrijk vinden zoals het in de visie staat dan mag er wat mij betreft ook wat meer ruchtbaarheid aan gegeven worden. Dus ik hoop dat het met die campagne projectgroep wat wordt' (projectleider bond 2, V).

Het citaat geeft weer dat ondanks de mening van collega's, de gezamenlijke visie er wel voor zorgt dat ze van plan zijn te gaan werken aan meer diversiteit. Het maakt het moeilijk om hieraan te werken doordat veel collega's volgens de respondenten niet door hebben dat ze als sport nog niet open staan voor iedereen. Beleidsbepalers vinden het zelf ook moeilijk om de juiste thema's te kiezen waar noodzaak binnen sportparticipatie gevoeld wordt. Volgens hen sluiten niet alle thema's goed aan bij wat de bond zelf wil bereiken en kan ook niet alles tegelijk aandacht krijgen. Zie het volgende citaat:

'Ja, wat natuurlijk steeds een uitdaging is wat je vanuit die doelgroepen vanuit sportparticipatie wil bereiken die je eigenlijk moeilijk bereikt. Ook vanuit de overtuiging dat sport goed voor je is. Daar zie je dat ook mensen met een niet westerse achtergrond, die zijn vaak moeilijker te bereiken. Dat zie je natuurlijk ook in het hele pallet van mensen die sporten, dat zijn vaak witte mensen' (directeur bond 4, M).

Een aantal beleidsbepalers vergelijken de achterban met de samenleving en voelen zich vooral verantwoordelijk voor de mensen die al bij hun bonden zijn aangesloten. Ze richten zich minder snel op potentiële nieuwe leden, tenzij er prioriteit ligt bij het vergroten van de ledentallen. De cultuur van de sport bepaalt daardoor volgens hen ook de doelgroepen die ze aanspreken. Dit is lastig te veranderen. Zo omschrijft deze directeur de verschillende mensen in de sport:

‘We zijn natuurlijk een hele witte sport en we hebben eigenlijk niet of nauwelijks mensen van een andere culturele achtergrond bij ons. En daar moet ik eerlijk zeggen, doen we ook niet zo heel veel aan. Dan kun je zeggen, ja de een stimuleert de ander wellicht, dat zou natuurlijk heel goed kunnen... Maar goed, dat [het stimuleren van jeugd] heeft wel een beetje in de weg gestaan tussen stimulerende activiteiten van de andere bevolkingsgroepen... Het is maar net vanuit welke kant je kijkt. Ik geloof wel dat we op dat vlak nog wat meer zouden moeten doen’ (directeur bond 12, M).

4.3 Hoe wordt er over bepaalde onderwerpen m.b.t. diversiteit gesproken?

In de volgende paragraaf wordt beschreven welke argumenten beleidsbepalers geven om wel of niet aandacht aan diversiteit te besteden, door overeenkomsten en verschillen te vergelijken. Er zijn namelijk een aantal thema’s die verschillend aandacht krijgen. Vervolgens wordt beschreven wat voor consequenties dat heeft voor de ontwikkeling van diversiteit.

Aandacht voor specifieke onderwerpen

Dat het belangrijk gevonden wordt om aandacht te besteden aan diversiteit blijkt uit het argument van beleidsbepalers die vinden dat sport voor iedereen toegankelijk moet zijn. Dit is ook meteen de belangrijkste reden volgens hen. Het is daarom opvallend dat acties toch nog niet alle diversiteitsdoelgroepen omvatten. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

‘Je ziet ook vaak meer vrouwen met een niet westerse achtergrond [nog niet in de sport] acteren. Dat is ook wel een uitdaging voor sportparticipatie, om ervoor te zorgen dat ook die mensen die nu niet sporten, die niet wit zijn, om die ook te kunnen bereiken... Maar vanuit onze overtuiging proberen wij die mensen natuurlijk wel op het sportveld te krijgen. Omdat wij denken en vinden, en natuurlijk ook met een onderbouwing; dat dat goed voor de samenleving is. Dat [diversiteit doortrekken naar sportparticipatie] is dus wel degelijk ook een onderwerp waar we mee bezig zijn. En soms lukt dat beter dan andere keren. En vooral per sport is dat natuurlijk ook weer verschillend’ (directeur bond 4, M).

Volgens de meeste beleidsbepalers wordt er voldoende aandacht gegeven aan het organiseren van sporten met een beperking, voor ouderen en jeugd in de sport. Voor deze doelgroepen worden structureel acties georganiseerd. Er zijn twee onderwerpen die tegenwoordig extra aandacht krijgen, LHBTI-acceptatie en vrouwen in sportbesturen omdat ze volgens de respondenten actueel zijn. Daarentegen is culturele diversiteit een onderwerp wat minder aandacht krijgt. Er worden specifieke redenen genoemd die verklaren waarom aandacht voor deze onderwerpen verschilt.

Culturele diversiteit in de sport

Als het gaat over sport en culturele diversiteit wordt sport over het algemeen gezien als ‘wit’ door de beleidsbepalers. Ze benoemen het als geen zichtbaar probleem waardoor het lastig is om hier acties voor te ontwikkelen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

‘Bij ons heb je gewoon mindere donkere spelers en hun achtergrond, ja. Dat betekent niet dat we er geen aandacht aan moeten besteden maar het betekent ook dat het minder prioriteit heeft. Ik vind wel belangrijk dat het benoemd wordt dat maakt het ook sterker. Want ze zijn er dus wel, het is niet zo dat er helemaal geen donkere spelers zijn bij ons. Ik vind het lastig om in te schatten of daar nu ook gepest wordt op dat soort onderdelen’ (projectleider bond 2, V).

Deze projectleider probeert zich te verantwoorden. Het citaat geeft inzicht in de manier waarop beleidsbepalers zelf niet altijd door lijken te hebben dat de vertegenwoordiging in de eigen sport juist een onderdeel is van het ontwikkelen van meer diversiteit. Daarnaast wordt er benoemd dat een bepaalde cultuur niet past bij het type sport wat ze aanbieden, daarom vinden ze het logisch dat aandacht voor culturele diversiteit ontbreekt:

‘Bijvoorbeeld Freerunning als discipline heeft dan bijvoorbeeld veel meer kansen dan de zwaar gereguleerde turnsport. Waarbij je 30 uur in een zaal zit. Ja dat is ook wel voor een deel van de blanke samenleving al geen aantrekkelijke optie. Hoe moet ik het zeggen. Het trekt al bepaalde types sporters aan, wil je die keuze maken. Het is voor heel weinig weggelegd dat je die kant op gaat van 30 uur trainen in een zaal en alleen maar repeterende oefeningen doen. Ja dat is een bepaald type jongeren dat daarvoor kiest’ (directeur bond 8, V).

Deze directeur laat wel weten dat ze hiervoor specifiek onderzoek zijn gegaan naar nieuwe disciplines om toch meerdere culturen aan te kunnen spreken. De meeste beleidsbepalers vinden het toegankelijk maken van sport voor verschillende etniciteiten een uitdaging. Ze geven aan dat andere culturen waarschijnlijk kiezen voor andere sporten zoals boksen of honkbal, waardoor het voor de eigen bond niet direct een meerwaarde zal opleveren.

Ook zijn er beleidsbepalers die benoemen dat sport draait op vrijwilligers en dat het tegenwoordig lastig is om voldoende vrijwilligers te vinden. Als je dan onderzoek gaat naar een diverse samenstelling van vrijwilligers, maak je het onnodig moeilijk voor jezelf. Beleidsbepalers denken dat het werven van vrijwilligers waarbij aandacht voor diversiteit is, moeilijker is dan werven van ‘dezelfde soort’ vrijwilligers. Volgens meer beleidsbepalers past de cultuur van de sport bij een bepaalde groep. De aandacht voor andere doelgroepen lijkt daardoor soms te vervallen:

‘Als het gaat om sportiviteit en respect dan snappen ze het allemaal. Als het gaat om rode kaarten, en gedrag naar de scheidsrechter. Maar als het gaat om diversiteit en inclusiviteit dan zie je ze wel eens kijken van is dat nou nodig? En onze sport is toch altijd netjes! ... Juist bij hockey is het lastig om dat onderwerp te bespreken omdat het echt wel een beetje kak politiek correcte ouders zijn. Je hoort ze allemaal zeggen: bij ons wordt iedereen geaccepteerd maar ondertussen... Ik merk dat het een lastig thema is’ (projectleider bond 2, V).

Enkele beleidsbepalers benoemen culturele diversiteit juist wel als een zichtbaar probleem. Ze zien in dat bijbehorende acties vooral incidenteel plaatsvinden, wanneer er iets misgaat in de sport of wanneer er discriminatie plaatsvindt. Daarom geven ze aan via campagnes meer structurele aandacht te willen geven aan onder anderen culturele diversiteit in zowel de eigen bond als in de sportparticipatie:

‘Ik hoop te bereiken dat er met name meer mensen met een niet westerse migratieachtergrond bij ons in dienst komen. Dus dat we in die zin meer een afspiegeling worden van voetbal. Ik denk ook dat het ook nog steeds gaat over dat iedereen welkom is in voetbal. Dat is ook de kreet natuurlijk geworden nu he; ‘ons voetbal is van iedereen’. Maar dat betekent ook dat iedereen de kans moet krijgen om op een bepaalde positie te komen in het voetbal bijvoorbeeld. En dat dat niet alleen maar iets is van witte mannen die in die besturen zitten. Maar dat iedereen daar ook een kans krijgt of een plek’ (projectleider bond 7, V).

Vrouwen in de sport(besturen)

Een ander onderwerp waar veel over gesproken wordt zijn vrouwen in sport(besturen). Beleidsbepalers benoemen dat mannen zich nog steeds meer aangetrokken voelen om in een sportbestuur plaats te nemen, ook al zijn ze steeds bewuster invulling aan het geven aan de veranderingsruimte die ze krijgen. Niet alle beleidsbepalers zijn er even fanatiek mee bezig, omdat ze het nog niet vanuit hun achterban als prioriteit ervaren. Zo geeft het volgende citaat aan:

‘Als je het bijvoorbeeld over de man/vrouw verdeling hebt. Natuurlijk is deze heel erg ongelijk. Zolang we het daar niet over hebben lijkt het wel of dat dit er niet heel erg is en ik weet niet of dat het geval is. Ik denk dus dat het goed is om daar wel aandacht voor te hebben maar ik voel nog niet heel erg de roep vanuit het land: joh het gaat niet goed want ze zijn niet divers genoeg. Die ervaring heb ik nog niet direct’ (projectleider bond 10, V).

Daarnaast zijn er ook nog beleidsbepalers die aangeven dat eerst intern meer vertegenwoordiging van vrouwen nodig is om de ontwikkeling naar sportparticipatie door te kunnen zetten. Zoals de meeste beleidsbepalers, is deze manager zich bewust van de situatie alleen zitten collega’s de verdere ontwikkeling in de weg zit:

‘Ik denk dat de benadering van dames anders zou moeten zijn dan hoe je mannen werft. En ik denk dat ze daar hier nog wel wat stappen in kunnen zetten. De mensen bijvoorbeeld die gaan over het werven van dames zijn allemaal mannen die dezelfde campagnes voor de mannen hebben gedaan... Toen ik vroeg: hebben we een vrouwelijke redacteur of hebben we een vrouwelijke producent of iemand die vrouw is die hierbij betrokken wordt? ‘Nee, dat was toch helemaal niet nodig? Deze mannen hadden toch ervaring met televisieprogramma’s maken’. Dat soort inzichten, ik denk dat we daar echt nog wel wat in kunnen winnen’ (manager bond 11, V).

Het blijkt uit de resultaten dat de meeste beleidsbepalers voor zichzelf wel scherp hebben waarom aandacht voor vrouwen belangrijk is. De acties die worden uitgevoerd om de ‘witte mannsport’ toegankelijk te maken voor meer doelgroepen, dragen bij aan de wens van de maatschappij. Inzichten van vrouwen zijn daarbij nodig. Maar beleidsbepalers zien ook dat de meerderheid van de bonden deze beperkingen in de cultuur niet altijd inziet, wat het lastig maakt te veranderen:

'Ik doe wel mijn best om heel vaak tot tien te tellen want ik zit met allemaal collega mannelijke directeuren ook in app groepjes. Daar worden dingen over vrouwen gezegd die ik echt maar even moet slikken en tot tien moet tellen om daar dan maar even niks over te zeggen. Ook gewoon omdat je anders zelf niet meer meetelt. Dus het vraagt ook echt wel wat van mij als vrouw in de mannenwereld... Ik ben blij dat ik wielren want daardoor wielren ik met mannelijke directeuren en dus zit ik in het old boys netwerk. Maar als je als vrouw niet die ruimte hebt kom je daar toch lastig tussen. Mannelijke generatie genoten zeggen echt het beste voor te hebben maar ze hebben zelf niet door wat ze doen. Ze zien het gewoon niet' (directeur bond 8, V).

Beleidsbepalers benoemen het 'Old boys network' als oorzaak maar grijpen ook kansen aan om dit te veranderen. Met diversiteit in de bestuurlijke lagen kun je volgens een aantal beleidsbepalers beter inspelen op behoeften van de achterban, stellen ze de juiste vragen en zijn ze zich beter bewust van de omgeving. Wat betreft aandacht voor vrouwen in besturen, ervaren de meeste respondenten weinig weerstand in hun eigen bond. Collega's en bestuurders zien de meerwaarde, nut en noodzaak er wel van in maar toch ontbreken juist concrete acties en beleid hiervoor vaak.

LHBTI-acceptatie in de sport

Uit de resultaten blijkt dat LHBTI-acceptatie in de sport juist meer aandacht krijgt. Hier geven bijna alle beleidsbepalers aandacht aan door diverse projecten en deelname aan de Canal Parade. Echter is het binnen de organisaties meestal een onbesproken onderwerp. Van de eigen collega's zijn beleidsbepalers zelden op de hoogte van de seksuele geaardheid, terwijl ze er zelf vrij over willen praten. Daarom wordt de prioriteit van dit onderwerp niet altijd ingezien:

'Ik zei van binnen de paardensport is homo/lesbies geen probleem. Vooral homo's natuurlijk niet. Bij ons op kantoor werken 100 personeelsleden, waarvan zeg 90 vrouwen en van 2 mannen weet ik dat ze niet homo zijn. Dus in dat kader is het wel vrij normaal. Maar we hebben 90% vrouwen binnen de sector van sport X maar ik ken geen enkele lesbi en dat is natuurlijk wel een beetje vreemd' (manager bond 3, V).

De meeste beleidsbepalers hebben het idee dat er in de sport steeds meer aandacht voor komt en dat dit ook nodig is omdat er nog steeds incidenten plaatsvinden. Door het in de eigen bond bespreekbaar te maken, merken ze dat het draagvlak voor dit onderwerp en bewustwording kan groeien:

'Met de homoacceptatie, ik denk dat de dames daar helemaal geen behoefte aan hebben omdat ze gemengd spelen. De mannen hebben nu voor het eerst, omdat ik met hen daar over praat: 'Misschien willen we wel een homoteam gaan opstarten'. Dat zijn ze nu aan het verkennen. Als ze dat willen dan ondersteunen we dat. En misschien komen er dan wel meer homoteams maar dat weten we natuurlijk niet. Voor alsnog hebben we dat niet' (projectleider bond 5, V).

Op meerdere niveaus wordt er bij de bonden aandacht gegeven aan LHBTI-acceptatie, van sportdeelname in de breedte en in topsport maar intern kan het beter. Volgens beleidsbepalers is dit nodig om de achterban ook beter te begrijpen. Beleidsbepalers geven wel aan dat diversiteit soms iets te veel alleen over LHBTI-acceptatie lijkt te gaan, omdat dit vanuit NOC*NSF een veel besproken onderwerp in de werkgroep was. Ze willen juist meerdere thema's bespreken als ze daar de kans voor krijgen.

4.4 Kritische noot

Beleidsbepalers praten op een bepaalde manier over de verschillende thema's die ze onder diversiteit scharen. Het lijkt erop dat er alleen prioriteit aan bepaalde onderwerpen van diversiteit wordt gegeven als er een incident plaats vindt in de maatschappij, de achterban hier om vraagt of de urgentie op een andere manier van 'bovenaf' wordt aangestipt:

'Dus die incidentenpolitiek, dat stoorde mij omdat je dan dus niet op een gelijke mate reageert op kwetsende uitingen. Maar dat het dan toevallig is wat er in de media komt en dat er dan enorm op wordt gefocust. Dus dat is gewoon niet rechtvaardig zeg maar' (projectleider bond 7, V).

De meeste beleidsbepalers hebben ideeën om diversiteit structureel onder de aandacht te brengen. Echter lukt het in de praktijk niet goed om dit zelf te organiseren of hierin samen te werken met andere bonden. Dat is opvallend, omdat alle respondenten wel aangeven dat de sport toegankelijk moet zijn voor iedereen. Hoe kan het dat toch niet alle onderwerpen voldoende aandacht krijgen? Er zijn veel respondenten die liever structureel aandacht geven aan diversiteit. Acties voor meer diversiteit kunnen daardoor sneller uitgevoerd worden. Echter blijkt het lastig om voldoende draagvlak daarvoor te behouden. Wanneer dit namelijk niet het geval is voelen de respondenten zich alleen in de bond en verdwijnt diversiteit snel van de agenda. Dit blijkt uit het volgende citaat:

*'Ja waar ik behoefte aan heb is, ik kan wel van onderaf lopen duwen de hele tijd tegen de directie en tegen het MT en dat doe ik ook wel hoor. Alleen het zou fijn zijn als er ook van bovenaf, vanuit NOC*NSF bijvoorbeeld, nou ja, druk wil ik niet zeggen, maar dat er in ieder geval aandacht voor komt... Want ja, ik krijg het niet in mijn eentje voor elkaar. We hebben massa nodig. Ik denk dat dat belangrijk is en de positieve verhalen'* (manager bond 11, V).

Vanuit de resultaten kan gesteld worden dat de manier waarop er over diversiteit gesproken wordt met elkaar of in de bond, invloed heeft op de acties die een bond uitvoert. Een bepaalde voorkeur door prioriteiten, heeft consequenties voor de thema's die beleidsbepalers aandacht geven in hun eigen bond. Dit zorgt ervoor dat de betekenis van diversiteit voor hen continue veranderd. Het is interessant hier verder op in te gaan in de analyse omdat zelfs NOC*NSF duidelijk maakt dat er continue aandacht nodig is, in verband met financiering en de maatschappelijke verantwoordelijkheid:

'De maatschappelijke verantwoordelijkheid die we hebben, dat richt zich natuurlijk ook op dit terrein. Dat moet je wel steeds blijven vertellen, ook aan bonden. Dat is wat wij kunnen doen en hoe we ze ook kunnen helpen. Want de financiering is daar wel van afhankelijk. Ik vind het dan ook heel logisch dat je ook invulling geeft aan je diversiteitsbeleid' (directeur bond 4, M).

Antwoord deelvraag 3. Hoe geven beleidsbepalers concreet betekenis aan diversiteit (in de sport)?

Samenvattend ontwikkelen beleidsbepalers in de sport op verschillende manieren acties waarmee ze betekenis aan diversiteit in de sport te geven. Ze willen programma's voor specifieke onderwerpen om hier continue aandacht aan te kunnen besteden. De acties zijn vooral gericht op:

- LHBTI-acceptatie: meedoen aan de Canal Parade of volgen cursus voor verenigingen.
- Ouderen: toegankelijk maken van sportdeelname.

- Mensen met een beperking: toegankelijke maken van sportdeelname.
- Culturele diversiteit in de sport: aanspreken van deze doelgroep in campagnes.
- Vrouwen en jongeren in sportbestuur: aanspreken en uitnodigen voor volgen van programma.

Niet alle beleidsbepalers lukt het om de acties structureel in beleid vast te leggen. Bepaalde onderwerpen sluiten beter aan bij bonden dan andere onderwerpen. Daarnaast zijn acties zelden gericht op interne ontwikkeling van diversiteit. Het maakt het moeilijk om de diversiteitsthema's structureel aandacht te geven doordat de achterban beïnvloedt wat de bond belangrijk vindt (vb. sport voor ouderen) of wanneer er een incident plaatsvindt (demonstratie LHBTI), terwijl de beleidsbepalers juist aangeven structurele aandacht te willen geven aan diversiteit. Een aantal beleidsbepalers geven wel invulling aan de acties rondom diversiteit door langdurige projecten te organiseren, zoals 'code blauw' van de KNZB of 'Voetbal voor iedereen' van de KNVB. Ze geven aan dat de keuzes van onderwerpen afhangt van de prioriteiten in de bond. Bij voetbal en tafeltennis wordt bijvoorbeeld meer aandacht aan culturele diversiteit besteed terwijl vissen en hockey voor acceptatie van LHBTI kiezen. Turnen en triatlon zijn bewust bezig met vrouwen in besturen, tennis en paardensport juist met jongeren in besturen. Hierdoor is verandering en een toename van een compleet beeld van diversiteit lastig te ontwikkelen per bond.

Collega's zijn van grote invloed op de doorgang van projecten omdat de mening van hen wordt meegenomen in het ontwikkelen van acties. Als er van 'boven' niet genoeg prioriteit aan diversiteit gegeven wordt, lukt het de beleidsbepalers zelden om draagvlak voor diversiteit te behouden, terwijl de beleidsbepalers willen dat de sport open staat voor iedereen. Via de werkgroep motiveren de beleidsbepalers elkaar om aandacht te blijven besteden aan diversiteit. Daarnaast leren ze van elkaar door voorbeelden uit te wisselen over specifieke onderwerpen. Beleidsbepalers geven aan dit nodig te hebben, omdat er weinig geld en tijd beschikbaar is om dit zelf allemaal uit te zoeken. Niet alle respondenten krijgen namelijk de ruimte in hun eigen bond om ook echt alle onderwerpen evenveel aandacht te geven. Bepaalde onderwerpen zijn voor de achterban volgens de beleidsbepalers minder relevant wat consequenties heeft voor de ontwikkeling van diversiteit.

Hoofdstuk 5: Analyse

In dit hoofdstuk wordt gekeken welke toevoegingen het theoretisch kader en de literatuurstudie uit hoofdstuk 2 hebben, op de eerder beschreven resultaten. Er wordt een analyse van heersende discoursen over 'diversiteit in de sport' uitgevoerd waardoor er een koppeling wordt gemaakt tussen de resultaten en de theorie. Dit helpt om in kaart te brengen wat de rol van de betekenisgeving van beleidsbepalers aan diversiteit is, in het proces van de ontwikkeling van meer diversiteit in de sport.

5.1 Betekenis van diversiteit

De betekenis die beleidsbepalers van sportbonden uit de werkgroep geven aan (de ontwikkeling van) diversiteit in de sport, wordt inzichtelijk gemaakt door het in beeld brengen van meningen, aannames en ervaringen die beleidsbepalers hebben met betrekking tot diversiteit (Weick, et al., 2005). De sociale context heeft invloed op de betekenisgeving van de beleidsbepalers en andersom hebben zij ook invloed op de betekenis die de omgeving geeft aan diversiteit. De verschillende actoren (werkgroep diversiteit, VWS, NOC*NSF, IOC en de achterban) beïnvloeden gezamenlijk het proces van betekenisgeving, waardoor er ruimte is voor eigen inbreng van meningen van de beleidsbepalers maar ook vanuit bepaalde structuren een grens gesteld wordt aan de betekenis die diversiteit uiteindelijk krijgt.

Giddens (1984) veronderstelde dat algemene kennis over dominante denkbeelden in een samenleving een voorwaarde is voor sociale interactie. Er zijn een aantal dominante denkbeelden bekend bij de beleidsbepalers en ze geven aan daar ook (on)bewust naar te handelen. Uit de resultaten blijkt dat ze kennis van de regels met betrekking tot diversiteit toepassen in vergelijkbare nieuwe situaties. *'Toen begreep ik ineens beter waarom het [stellen van quota] misschien toch niet zo heel slecht was. Want het gaat niet om vrouwen maar het gaat om diversiteit aan meningen binnen een commissie of een MT of noem maar op waarin. Dat dat vooral van belang is. Dat vrouwen een ander inzicht hebben dan mannen, net als mensen van kleur of mensen met een handicap, ja'* (manager bond 11, V). Naast de omgeving, hebben eigen ervaringen ook invloed op hoe beleidsbepalers betekenis geven aan diversiteit. Het proces wat doorlopen wordt om betekenis te geven aan diversiteit wordt in de sport beïnvloed door eigen ervaringen, de heersende cultuur en prioriteiten in de bond en organisaties die invloed uitoefenen op de beleidsbepalers.

Machtsstructuren en disciplineringsproces

Machtsstructuren en disciplineringsprocessen hebben indirect invloed op de betekenisgeving van de beleidsbepalers. Dit blijkt uit de resultaten omdat de mening van de beleidsbepalers over diversiteit de afgelopen jaren is veranderd. Ze zijn zich steeds meer bewust geworden van diversiteit via eigen ervaringen en omgevingsinvloeden. Een idee of patroon van ideeën wordt door individuen gezien als een waarheid of als vanzelfsprekend (Foucault, 1978). Diversiteit krijgt daardoor een bepaalde betekenis van de beleidsbepalers. Ze worden bijvoorbeeld beïnvloed door meningen van collega's in de bond. Ze vinden het lastig om diversiteit te blijven agenderen wanneer collega's aangeven andere onderwerpen meer prioriteit te geven. Het blijkt ook uit onderzoek dat mogelijkheden en kansen om deel te nemen in de organisatie van sport en het definiëren van sport nog steeds gestructureerd worden door machtsrelaties (Coackley & Donnelly, 2001; Sugden & Tomlinson, 2002; Elling & Claringbould, 2005). 'Oude witte mannen' hebben door deze machtsstructuren invloed op de ontwikkeling van diversiteit in de sport en de bijbehorende discoursen zorgen ervoor dat de

samenstelling van de deelnemers en organisatie van de sport lastig te veranderen is (Fink, 2008; Claringbould & Knoppers, 2007; Claringbould & van Liere, 2018). Beleidsbepalers benoemen dat er onderlinge verschillen bij de bonden zijn waardoor het logisch is dat er op bepaalde onderwerpen (zoals culturele diversiteit) door bepaalde sporten meer wordt ingezet. Dat ook NOC*NSF een actieplan voor de bonden heeft opgesteld, bevestigt dat de keuzes van beleidsbepalers worden beïnvloed door de omgeving.

5.2. Overeenkomsten van concrete acties in theorie en in praktijk

Om beter invulling te geven aan wat diversiteit volgens de beleidsbepalers betekent, wordt er gekeken naar overeenkomsten in acties die worden benoemd in literatuur en de interviews. Deze acties zijn een directe weergave van de manier waarop beleidsbepalers betekenis geven aan diversiteit.

Diversiteit wordt door Cunningham (2004) als volgt gedefinieerd: *'de aanwezigheid van sociaal betekenisvolle verschillen tussen leden van een duo of groep'* (p. 423). Diversiteit bevat daarin alle vormen van sociale en demografische verschillen. Volgens Cunningham zijn dit soort verschillen onderling afhankelijk, dus het managen van diversiteit houdt in dat aandacht wordt besteed aan alle vormen van diversiteit (2007). Dit komt overeen met de betekenis die beleidsbepalers geven aan diversiteit. Diversiteit is volgens beiden een breed begrip en kan op verschillende manieren invulling krijgen. Dit is afhankelijk van de sociale context en machtsrelaties (Zanoni & Janssens, 2004; Cunningham, 2007). Echter blijkt in de praktijk dat deze sociale context ervoor zorgt dat niet alle onderwerpen die vallen onder de definitie van diversiteit evenveel aandacht krijgen in de sport. Beleidsbepalers beschrijven diversiteit in de sport als belangrijke waarde om als sport toegankelijk te kunnen zijn voor iedereen, waarbij met 'iedereen' vaak wordt verwezen naar specifieke doelgroepen in sportparticipatie en niet de eigen organisatie. Beleidsbepalers vinden het vaak nog lastig om aan culturele diversiteit te werken, omdat dit niet aansluit bij de huidige achterban. Dit valt op omdat ze tegelijkertijd aangeven dat diversiteit zorgt voor meer plezier in bewegen en het tegengaan van discriminatie. Dat de betekenis die diversiteit krijgt, niet altijd aansluit bij deze waarde, blijkt ook als wordt gekeken naar de acties die de beleidsbepalers uitvoeren.

Voorbeelden van acties

Voorbeelden van acties die worden benoemd door beleidsbepalers gaan over diversiteit, omdat ze worden uitgevoerd voor groepen waarvan objectieve of subjectieve verschillen aanwezig zijn die sociaal relevant zijn voor leden van een bepaalde sociale unit (Cunningham, 2007). Zo wordt er bijvoorbeeld aandacht besteed aan het ontwikkelen van meer genderdiversiteit in sportbesturen van de sportbond door het te agenderen bij collega's. Een ander concreet voorbeeld zijn de acties om LHBTI-acceptatie in de sport te promoten. Het gaat hierbij om een verschil in seksuele geaardheid wat voor een bepaalde sociale unit belangrijk gevonden wordt.

Niet bij alle beleidsbepalers gaat de ontwikkeling van concrete acties gericht op diversiteit even gemakkelijk. Dit heeft er bijvoorbeeld mee te maken dat collega's aangeven diversiteit wel belangrijk te vinden, maar er vervolgens niet toe bereid zijn om dit in eigen werkzaamheden mee te nemen. Dit is opvallend omdat in veel visies van sportbonden wel terugkomt dat sport mogelijk gemaakt moet worden voor iedereen. Volgens Marvasti & McKinney (2011) verdwijnt de legitimiteit van diversiteit bij medewerkers als er niet direct een probleem zichtbaar is of als het niet in beleid vast staat.

Diversiteit wordt door de respondenten en in de literatuur gezien als instrument waarbij noodzaak nodig is, voordat er concrete acties worden uitgevoerd. Om ervoor te zorgen dat de noodzaak van het ontwikkelen van diversiteit in de sport vaker wordt ingezien, heeft NOC*NSF het 'actieplan diversiteit' opgesteld. Een onderdeel is de werkgroep diversiteit waarin de beleidsbepalers deelnemen. Hierdoor ontwikkelen ze meer kennis over diversiteit en wordt het draagvlak om hier iets mee te doen vergroot. Diversiteitsbeleid is namelijk nodig om continuïteit te waarborgen (Marvasti & McKinney, 2011). Echter ontbreekt dit beleid vaak om diversiteit in de eigen bond te vergroten.

5.3 Discoursen in de sport

De manier waarop beleidsbepalers praten over diversiteit en de acties die ze uitvoeren, kunnen gekoppeld worden aan heersende discoursen in de sport. Deze discoursen over diversiteit hebben invloed op de keuzes die beleidsbepalers maken en zorgen ervoor dat de ontwikkeling van diversiteit soms moeilijk gaat. De resultaten worden daarom geanalyseerd aan de hand van de heersende dominante opvattingen in de sport (Atkinson, 2012). De meerwaarde van dit onderzoek is dat het blijkt dat deze discoursen er onbewust nog steeds voor zorgen dat diversiteit lastig te ontwikkelen is. Dit komt doordat de beleidsbepalers die aangeven graag zich hiervoor in te zetten, zelf bijdragen aan het in stand houden van de discoursen.

'Sport is voor mannen'

Vanuit de theorie is bekend dat er een 'genderdiscourse' heerst in de sport. Het 'Old boys network' (Baxter, 2010) en de masculiene hegemonie (Bryson, 1987) zorgen ervoor dat vrouwen lastig in leidinggevende posities in de sport terecht komen. Beleidsbepalers zien dit in en beseffen dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn maar vinden het lastig om het te veranderen. Ze gebruiken bijvoorbeeld het argument dat op de werkvloer wel voldoende vrouwen aan het werk zijn om zich te verantwoorden dat ze nog niet voldoende vrouwen in management lagen hebben. Doordat beleidsbepalers zich bewust zijn van de heersende discourse zou verandering tot stand moeten komen. Echter blijkt de invloed van de omgeving groter waardoor het discourse lastig te doorbreken is, dit bevestigt ook de literatuur (Claringbould & Knoppers, 2007).

'Sport is wit'

Ook de discourse over de 'witte sport' zorgt ervoor dat veel beleidsbepalers niet zien dat ze zelf uitsluiten. De beleidsbepalers zijn zelf 'wit' en geven aan dat ze minder aandacht aan het uitbreiden van de culturele diversiteit in hun eigen sport geven, omdat de achterban volgens hen ook niet erg gekleurd is. Daarnaast verwachten ze dat andere sporten wel aandacht geven aan culturele diversiteit omdat die sporten beter passen bij andere culturen. Hierdoor heeft het bij veel bonden geen prioriteit terwijl deze sporten zelf niet voldoen aan de gedachte dat de sport voor iedereen toegankelijk is. Het diversiteitsdenken beperkt ze in de ontwikkeling van diversiteit. Volgens de theorie wordt dit ook wel '*liminal awareness*' genoemd (Bizjak, 2019, p. 28). Zolang ze niet inzien dat ze uitsluitend werken, zal de diversiteit wat betreft etniciteit ook lastig ontwikkelen. Dit discourse zorgt ervoor dat acties voor culturele diversiteit achterblijven ten opzichte van andere acties. Zonder structurele aandacht voor dit onderwerp zal draagvlak niet vaststaan, blijkt ook uit de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2.2).

'Onze sport past alleen bij een bepaalde cultuur'

Een aantal beleidsbepalers geeft aan dat de sport draait op vrijwilligers. Dit is onderdeel van de machtsstructuren die in stand blijven (Elling & Claringbould, 2005). Er wordt verwacht van de

maatschappij dat sportorganisaties een diverse afspiegeling zijn. Beleidsbepalers zien dit als extra uitdaging omdat het tegenwoordig lastig is om sowieso voldoende vrijwilligers te vinden. De cultuur van de sport bepaalt hierdoor dat er geen ruimte is om meer divers te worden. Terwijl uit de literatuur blijkt dat diversiteit juist zorgt voor meer effectiviteit en positieve ontwikkelingen in organisaties (Milliken & Martins, 1996). Dat diversiteit juist een verbreding van de vrijwilligerspool zou kunnen betekenen, lijken niet alle beleidsbepalers te beseffen. Daar tegenover zijn er juist beleidsbepalers die deze ontwikkeling wel inzien en zich ervoor inzetten.

‘Sport is voor iedereen’

Tegenover de eerdergenoemde discoursen waarin sport juist uitsluit, blijkt dat het belangrijkste discours in de sport gaat over de gedachte dat ‘sport voor iedereen is’. Deze fair-play gedachte waarin iedereen als gelijke wordt behandeld maakt het lastig om ongelijkheid op te merken (Fink, 2008). Beleidsbepalers zien dat de sport nog niet toegankelijk is voor iedereen, maar worden door de omgeving beïnvloed en geven daardoor soms lastig invulling aan acties. Weerstand tegen diversiteit op clubniveau zorgt er bijvoorbeeld voor dat de ‘achterban’ zich niet ontwikkelt in diversiteit (Fink & Pastore, 1999). Dit maakt het een ‘onzichtbaar’ probleem voor beleidsbepalers waardoor de ontwikkeling van diversiteit niet altijd prioriteit krijgt. Wanneer er meer aandacht voor ‘sport voor iedereen’ en diversiteit in de sport komt, geven beleidsbepalers aan dit ook beter te kunnen organiseren in hun eigen bond. Dit discours zorgt ervoor dat de achterban voor een groot deel onveranderd blijft en sport nog niet toegankelijk wordt gemaakt voor iedereen, terwijl dat wel de gedachte is.

Kortom, door bovenstaande discoursen in de sport worden zelfs de beleidsbepalers die juist willen werken aan diversiteit, beïnvloed in hoe ze betekenis geven aan diversiteit en wat voor consequenties dat heeft voor de ontwikkeling van diversiteit. Pas wanneer de beleidsbepalers een onderwerp belangrijk genoeg vinden, wordt hier aandacht aan besteed. Om als bond te kunnen legitimeren waarom er verder aandacht aan diversiteit besteed wordt, is zichtbaar ook legitimatie vanuit een ander perspectief nodig. Dominante ideeën staan namelijk nooit vast omdat mensen bestaande waarden, normen en regels toevoegen en dan heroverwegen en opnieuw toepassen of aanpassen in een nieuwe sociale interactie (Weick, 1995; Giddens, 1984). Er is een mogelijkheid om de discoursen te doorbreken maar daar hebben de beleidsbepalers wel hulp vanuit hun omgeving bij nodig.

5.4 Consequenties voor ontwikkeling van diversiteit

Fink en Pastore (1999) hebben als eerste onderzoekers diversiteit gelinkt aan toenemende effectiviteit van sportorganisaties. Echter blijkt uit de resultaten dat beleidsbepalers niet altijd het draagvlak voor diversiteit bij collega’s terugvinden. Hierdoor verdwijnt het onderwerp van de agenda. Uit onderzoek blijkt dat het juist van belang is om diversiteit onder de aandacht te houden, omdat anders deze bepaalde discoursen en denkbeelden in stand worden gehouden door de bestaande machtsstructuren (Zanoni & Janssens, 2004). Beleidsbepalers lopen er tegenaan dat het draagvlak in de bond niet groot genoeg is en ze daardoor het gevoel hebben er ‘alleen voor te staan’.

Er is al veel onderzoek gedaan naar het managen van diversiteit in sportorganisaties (Fink & Pastore, 1999; Claringbould & Knoppers, 2007; Cunningham, 2007; Elling & Claringbould, 2005; Claringbould en van Liere, 2018). Vanuit deze onderzoeken en de resultaten blijkt dat het vooral over vrouwen gaat als er over diversiteit in sportorganisaties wordt gesproken. Andere onderwerpen die aandacht krijgen,

zijn vooral gericht op sportparticipatie. Beleidsbepalers lopen ertegenaan dat diversiteit een breed begrip is waardoor ze niet goed kunnen inschatten waar ze aandacht aan moeten geven. Doordat ze hier keuzes in maken, wordt niet aan alle thema's gedacht. Vanuit het model van Cunningham (2008) over de ontwikkeling van diversiteit in sportorganisaties blijkt dat er veel (externe) invloeden zijn die meespelen in de betekenis die aan diversiteit gegeven wordt door medewerkers. Door de dialoog met managers aan te gaan ontstaat er meer bewustwording van de samenstelling van een organisatie. Vanuit daar wordt draagvlak voor genderdiversiteit vergroot en uiteindelijk het gedrag van medewerkers veranderd. Echter blijkt uit de resultaten dat de beleidsbepalers het lastig vinden om deze dialoog aan te blijven gaan als ze merken dat ervan 'boven' niet voldoende prioriteit aan gegeven wordt. Beleidsbepalers lopen (on)bewust tegen de heersende discourses aan. De ontwikkeling blijft daardoor achter op culturele diversiteit en vrouwen in besturen. Beleidsbepalers zijn zich niet bewust van de discourses, of wel bewust maar kunnen zichzelf niet attenderen daarop. Hierdoor verdwijnen sommige onderwerpen binnen diversiteit gemakkelijk van de agenda's. De werkgroep diversiteit blijkt te helpen doordat ze met elkaar de onderwerpen bespreekbaar maken en elkaar op de discourses wijzen. Daarnaast helpt de begeleiding van NOC*NSF de werkgroep, waardoor het belang van diversiteit van bovenaf zichtbaar wordt.

5.5 Antwoord deelvraag 4

Deelvraag 4. Hoe vertalen deze betekenissen van diversiteit zich tot discourses?

Doordat de beleidsbepalers een aantal overeenkomstige ideeën over de ontwikkeling van diversiteit hebben, geven ze inzicht in de heersende discourses in de sport. Hierdoor redeneren beleidsbepalers het omgekeerde van wat ze willen bereiken. Ze zien diversiteit als extra opgave. De discourses die uit de gesprekken zijn gehaald: 'sport is voor mannen', 'sport is wit', 'onze sport past bij een bepaalde cultuur' staan tegenover het discours 'sport is voor iedereen'. Beleidsbepalers benoemen (on)bewust deze dominante ideeën en laten zien dat ze nog steeds in de sport aanwezig zijn. Ze beschrijven de 'smalle' betekenis van diversiteit in hun acties en hebben meestal niet door dat ze daarmee een bijdrage leveren aan het in stand houden van deze discourses.

Zolang de machtsstructuren (samenstelling van de bond) niet veranderen, kan er ook niet verwacht worden dat sport voor iedereen toegankelijk is. Toch werken bonden samen aan meer bewustwording. NOC*NSF gelooft dat er voor iedereen een plek in de sport aanwezig is. Echter is de waarde van de sport, dat sport voor iedereen is, daarmee nog niet volbracht. Bepaalde groepen krijgen volgens de beleidsbepalers in hun bond minder aandacht waardoor ze ook weinig aansluiting vinden bij die sport. Wat dat betreft kan er geconcludeerd worden dat het diversiteitsdiscours nog voor een belangrijk deel gedomineerd wordt door het aanvoeren van allerlei bezwaren tegen het in praktijk brengen van meer diversiteit. Dit zorgt ervoor dat zelfs de beleidsbepalers die zich inzetten voor meer diversiteit in de sport, nog steeds worden beïnvloed door deze discourses.

Hoofdstuk 6: Conclusie

Dit onderzoek heeft als doel om beleidsbepalers en NOC*NSF beter te kunnen begeleiden in het organiseren van meer aandacht voor diversiteit. Door inzicht te geven in de heersende discourses kan hieraan gewerkt worden. In bovenstaande hoofdstukken is antwoord gegeven op de deelvragen (1 en 2 in H2, 3 in H4 en 4 in H5). In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de opbrengsten van het onderzoek een conclusie getrokken en staat de beantwoording van de hoofdvraag centraal:

‘Welke betekenis geven beleidsbepalers bij sportbonden uit de ‘werkgroep diversiteit’ aan diversiteit en wat zijn de consequenties hiervan binnen de eigen organisatie?’

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat meerdere betekenissen overeenkomen met bestaande theorieën en onderzoeken. De bevindingen van de beleidsbepalers sluiten aan bij de theorie van Cunningham. Daarnaast komen consequenties van de acties van beleidsbepalers overeen met het model waarin ontwikkeling van diversiteit worden beschreven. Uit dit onderzoek blijkt echter dat heersende discourses over diversiteit in de sport nog steeds laten zien dat er veel bezwaren zijn tegen het nemen van maatregelen om meer diversiteit te realiseren in de bond. Daardoor kan er lastig voldaan worden aan de waarde dat sport voor iedereen is.

Diversiteit gaat niet alleen om acties gericht op specifieke doelgroepen maar ook om het bewust zijn van eigen gedrag. Als sport moet je open staan, gelijke kansen voor iedereen creëren en geen mensen uitsluiten. Beleidsbepalers willen de sport graag toegankelijk maken voor iedereen maar geven nog een te smalle betekenis aan diversiteit. Beleidsbepalers richten hun acties vooral op sportparticipatie en het meer divers maken van de achterban. Ze zien niet dat de eigen bond nog niet open staat voor iedereen, terwijl ze dat in de deelname van sport wel organiseren. Niet alle thema's passen volgens de beleidsbepalers goed bij de behoefte en meningen van collega's of de achterban, waardoor bijvoorbeeld culturele diversiteit weinig aandacht krijgt. Hierdoor blijven machtsstructuren standhouden en veranderen discourses in de sport lastig. Cultuurverandering is nodig om de sport voor iedereen toegankelijk te kunnen maken en discourses aan te passen. De bonden hebben namelijk invloed op de betekenis die diversiteit krijgt en daardoor de acties die beleidsbepalers uitvoeren.

Doordat de beleidsbepalers samenwerken in de werkgroep diversiteit, beseffen ze steeds meer hoe breed het begrip diversiteit is in termen van Cunningham (zie hoofdstuk 2.2). Het gedrag verandert en beleidsbepalers willen meer acties uitvoeren, zoals het ontwikkelen van het aantal vrouwen in het bondsbestuur. Echter hebben ze niet voldoende draagvlak in de eigen bond om dit allemaal uit te voeren en vast te leggen in beleid. Daarnaast zien beleidsbepalers niet altijd dat ze bijdragen aan het in stand houden van de discourses. Het lijkt alsof er alleen iets met diversiteit wordt gedaan als er een incident plaatsvindt of een toename in het draagvlak wordt ontwikkeld. Discourses blijven onveranderd waardoor beleidsbepalers het onderwerp te vaak van de agenda zien verdwijnen. Doordat diversiteit op veel manieren betekenis krijgt is er voldoende draagvlak nodig om structureel verandering te kunnen realiseren. Samenwerken kan dominante ideeën bijstellen en komt verandering in de diversiteit van de sport ten goede, zoals het voorbeeld van de manager van bond 11 heeft aangetoond (zie paragraaf 4.1.1. p.29). Als beleidsbepalers zich meer bewust zijn van de positieve effecten van diversiteit, kunnen ze ook de rest van de sport beter inrichten voor diverse groepen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de voordelen van de samenstelling van het bondsbestuur van bond 8 (zie p.40).

Zonder de juiste inzichten blijven discourses ontstaan en loopt de ontwikkeling van diversiteit vast. Als de betekenis van diversiteit veranderd komt dat de consequenties voor de bonden ten goede komen.

De meerwaarde van dit onderzoek is dat er nieuwe inzichten (namelijk dat zelfs de vooroplopende beleidsbepalers nog terugvallen in discourses en machtsstructuren over diversiteit) aan het licht zijn gekomen waardoor er beter invulling gegeven kan worden aan de ontwikkeling van meer diversiteit in sportbonden. Door de beleidsbepalers bewust te maken van de heersende discourses en hoe ze hier zelf aan bijdragen, kan er nog beter samengewerkt worden om diversiteit in beleid structureel te laten terugkomen. De theoretische perspectieven van Weick, Foucault en Cunningham hebben geholpen om in de bredere zin na te denken over diversiteit in de sport. Het ontbreken van draagvlak aan de top, komt mede doordat de beleidsbepalers zich er zelf niet genoeg voor inzetten. Ook de beleidsbepalers die vooroplopen in de aandacht voor diversiteit, laten zich leiden door de gevestigde discourses. Dat roept de vraag op of ze zelf wel écht meer diversiteit in de sport willen realiseren?

Hoofdstuk 7: Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de opbrengsten van het onderzoek door een reflectie. De validiteit van het onderzoek wordt beargumenteerd, de beperkingen van het onderzoek beschreven en er worden suggesties voor vervolgonderzoek en aanbevelingen gepresenteerd.

7.1 Discussie en reflectie

Er wordt in deze paragraaf kritisch gereflecteerd op de onderzoeksmethode en theoretische afbakening. Vervolgens wordt de invloed van de keuzes van de eigen onderzoeker en het virus Covid-19 beschreven.

Afbakening onderzoek

Het onderzoek is vormgegeven in samenwerking met het Mulier Instituut, NOC*NSF en mijn scriptiebegeleider vanuit de USBO, Inge Claringbould. Het Mulier Instituut en Inge Claringbould besteden veel aandacht aan onderzoek naar diversiteit in de sport. Ik heb hen daarom gevraagd om advies en ik kreeg vanuit Mulier en NOC*NSF een duidelijke opdracht waardoor ze zelf ook beter aanvullend onderzoek kunnen organiseren. We willen namelijk dat de lopende en toekomstige onderzoeken elkaar versterken en de sportbonden niet overbelasten met vragen over de ontwikkeling van diversiteit. Omdat ik vanuit mijn stageplaats al betrokken was bij de werkgroep diversiteit, had ik een gemakkelijke ingang om deze doelgroep te benaderen voor deelname aan het onderzoek. Dit heeft ervoor gezorgd dat de doelgroep, het onderwerp en de methode al vrij snel duidelijk waren.

De keuze om enkel de sportbonden in de werkgroep diversiteit te onderzoeken, is gemaakt om de context van het probleem zo goed mogelijk in beeld te brengen. Meedoen aan de werkgroep betekent dat aandacht voor diversiteit vanuit de bond geborgd is. De verwachting was dat deze respondenten inzicht zouden geven in de succesvolle ontwikkelingen van diversiteit. Echter bleek dat ook in deze werkgroep respondenten nog steeds tegen discoursen aanlopen. De keuze voor deze werkgroep kan gezorgd hebben voor een beperking. De onderzoeker heeft hier juist voor gekozen om een beeld te kunnen schetsen van een probleem waarin zelfs de meest betrokken bonden nauwelijks vooruitgang lijken te boeken. Dit onderzoek laat zien dat de discoursen in ieder geval voor deze bonden gelden. Daarentegen kan het ook zijn dat juist de bonden die niet zijn aangesloten bij de werkgroep diversiteit juist wel aandacht hebben voor culturele diversiteit en andere onderwerpen waardoor uiteindelijk de sport als geheel wel voor iedereen toegankelijk is.

Invloed eigen mening

Ik was voorafgaand aan dit onderzoek al werkzaam bij NOC*NSF en bezig met diversiteit onder de aandacht brengen bij sportbonden. Mijn eigen interesse naar diversiteit is toegenomen omdat ik vanuit mijn studie en de werkzaamheden bij NOC*NSF steeds meer het idee kreeg dat er nog steeds bepaalde vooroordelen in de sport bestaan waar meer aandacht voor nodig is. In eerste instantie vond ik zoveel aandacht voor diversiteit niet nodig, omdat ik ervan overtuigd was dat de sport toegankelijk was voor iedereen. Ook ik zag niet in dat dit in de praktijk op sommige vlakken nog niet zo is. Ik ging met bonden in gesprek, bestudeerde literatuur en ging discussies aan met klasgenoten over diversiteit en het eigen bewustzijn van stereotyperingen en discoursen die daaruit volgen. Daarna was ik projectleider van deelname van de sportboot aan de Canal Parade 2019 en besepte ik in de praktijk dat de sport helemaal nog niet toegankelijk is voor alle mensen. Vanaf dat moment wilde ik een bijdrage

leveren aan de ontwikkeling van meer diversiteit op alle vlakken in de sport. Dit heeft invloed gehad op de manier waarop ik de interviews inging. Deze overtuiging heeft er in dit onderzoek voor gezorgd dat er een brede definitie van diversiteit wordt aangehouden en dat er kritisch is gekeken naar de uitspraken van de beleidsbepalers. Ik had gehoopt dat juist deze bonden konden helpen met het bieden van goede voorbeelden maar resultaten vielen tegen. Ik heb juist ingezien waar beleidsbepalers soms in vastlopen. Met deze kritische blik hoop ik de bonden meer bewust te maken van wat ze zeggen en doen. Daarnaast roept het bij mij vragen op of de bonden wel écht diversiteit willen ontwikkelen of dit alleen doen omdat de omgeving dit van hen verwacht. Ik weet in ieder geval dat ik in de toekomst altijd bewust zal nadenken over de keuzes die ik maak als diversiteit daarbij van pas komt. Maar gaat u dit ook doen na het lezen van dit onderzoek? Bent u bewust genoeg van het eigen handelen om dat te kunnen doen?

Invloed Covid-19

In maart kwam het Covid-19 virus naar Nederland waardoor er verschillende maatregelen zijn genomen. Een van de maatregelen was dat iedereen zo veel mogelijk thuis moest werken. Dit heeft invloed gehad op de onderzoeksmethode omdat er hierdoor niet face-to-face interviews afgenomen konden worden. Daarnaast waren sportaccommodaties gesloten waardoor medewerkers van bonden veel andere zaken prioriteit gaven ten opzichte van de aandacht voor diversiteit. Dit heeft invloed gehad op een aantal interviews, waardoor respondenten snel geneigd waren om in de interviews de ontwikkeling van diversiteit niet als prioriteit te zien. Toch heeft de onderzoeker de er relevante informatie kunnen scheiden van de invloed van Covid-19 waardoor het geen nadelige gevolgen heeft gehad voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

7.2 Aanbevelingen

Vanuit de resultaten van dit onderzoek kunnen een aantal adviezen gegeven worden om de ontwikkeling van diversiteit te implementeren bij de sportbonden:

Aanbeveling 1: Belang van structureel agenderen van diversiteit voor bewustwordingsproces

Er moet meer aandacht besteed worden aan de betekenis van diversiteit om consequenties binnen de sportbonden beter overeen te laten komen met de waarde van de sport om toegankelijk te zijn voor iedereen. Beleidsbepalers moeten zelf verantwoordelijkheid nemen voor wat ze vinden van diversiteit. De agendering van bovenaf (eigen directie, bestuur of NOC*NSF) is nodig om de bonden hierin te ondersteunen. Met elkaar erover praten, medestanders vinden en ook elkaar durven aanspreken als er wel (on)bewust wordt uitgesloten helpt het eigen diversiteitsdenken in te zien.

Aanbeveling 2: Draagvlak voor prioriteit van diversiteit in eigen bond vergroten door quota stellen en meten

Om als sport voor iedereen toegankelijk te zijn en om een juiste afspiegeling te zijn van de hele samenleving, is diversiteit in de organisatie van de sport noodzakelijk. Interne diversiteit blijft een onzichtbaar probleem als het niet inzichtelijk wordt gemaakt. De meerderheid van de respondenten is het ermee eens dat een quotum helpt om de eerste stap te zetten in het veranderen van de cultuur in de sport, door een diversiteit aan meningen te realiseren. Daarnaast is het nuttig om een spiegel voor houden aan de bonden, maar ze moeten dat zelf ook gaan doen. Het meten en bijhouden van voortgang van diversiteit in de eigen sport en bond is belangrijk want dat is de verantwoording en levert een bijdrage aan vergroten van draagvlak

Aanbeveling 3: Vervolgonderzoek op clubniveau

Dit onderzoek zou ook uitgevoerd kunnen worden bij 'open clubs'. De achterban is namelijk van grote invloed op de keuzes die sportbonden maken. Bij deze clubs lukt het wel om diversiteit te realiseren. Het is interessant om te onderzoeken hoe draagvlak voor diversiteit op lokaal niveau wordt ontwikkeld. Door niet alleen van bovenaf, maar ook van onderop te onderzoeken waar de ontwikkeling van diversiteit vast loopt, kan er een nog betere inschatting gemaakt worden in hoe de sport in het geheel meer divers kan worden en discourses kan doorbreken.

Aanbeveling 4: Vervolgonderzoek waarde van de sport

Naar aanleiding van dit onderzoek is het interessant om te onderzoeken of het realistisch is dat we elke sport voor iedereen toegankelijk willen maken. Wellicht is dit niet nodig omdat iedereen zijn eigen weg naar een bepaalde sport uiteindelijk wel vindt. Werken aan diversiteit is een keuze waardoor toch altijd mensen worden uitgesloten die het daar niet mee eens zijn. Dit kan ook leiden tot nieuwe conflicten op een sportclub (van Slobbe, 2019).

Literatuurlijst

- Anthonissen, A., & Verweel, P. (2005). New questions concerning managing diversity in sport. *The Cyprus journal of sciences*, 3, 83-101.
- Atkinson, M. (2012). *Key concepts in sport and exercise research methods*. Londen, Engeland: Sage.
- Baxter, A. (2010, maart 10). *No longer enough to be male, pale and stale*. Opgehaald van Financial Times: <https://www.ft.com/content/352068bc-2b9c-11df-a5c7-00144feabdc0>
- Bizjak, D. (2019). *Diversity management and identity in organisations: From liminality to inclusion*. Cambridge: Scholars publishing.
- Boeije, H. (2010). Analysis in qualitative research. In *Doing qualitative analysis* (pp. 93-121).
- Boonstra, J., & De Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5de editie)*. Oxford, Engeland: university press.
- Bryson, L. (1987). Sport and the maintenance of masculine hegemony. *Women's studies international forum*, 10(4), 349-360.
- Burr, V. (2015). Social Constructionism. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2de editie)*, 222-227.
- Celik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*, 3(2), 3-33.
- Cinnirella, M. (1997). Ethnic and national stereotypes: a social identity perspective. In M. Cinnirella, *Beyond pug's tour. National and ethnic stereotyping in theory and literary practice* (pp. 42, 49-50). Amsterdam, Nederland: Rodopi.
- Claringbould, I. (2008). *Mind the gap: the layered reconstruction of gender in sport related organizations*. Nieuwegein, Nederland: Arko Sports Media.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2007). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58(1-2), 81-92.
- Claringbould, I., & van Liere, M. (2018). The Netherlands: transformation but still a great deal to be done. In A. H. Elling, *Gender diversity in european sport governance* (pp. 94-104). Oxon, Engeland: Routledge.
- Coackley, J., & Donnelly, P. (2001). *Inside sports*. Londen, Engeland: Routledge.
- Commissie goed sportbestuur. (2005). *De 13 aanbevelingen voor een goed sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem, Nederland: NOC*NSF.
- Cox, T. J., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity; Implications for organizational effectiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. J., & Nkomo, S. N. (1990). Factors affecting the upward mobility of black managers in private sector organizations. *Review of black political economy*, 18(3), 39-48.
- Cunningham, G. (2004). Strategies for transforming the possible negative effects of group diversity. *Quest*, 56(4), 421-438.

- Cunningham, G. (2007). *Diversity in sport organizations*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Cunningham, G. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58, 136-145.
- Cunningham, G., & Fink, J. (2006). Diversity issues in sport and leisure: Introduction to a special issue. *Journal of sport management*, 20, 455-465.
- De Ruijter, S., & Groeneveld, S. (2011). *Diversiteit binnen de publieke sector. Een kwantitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers in de publieke sector met diversiteit en diversiteitsbeleid*. Erasmus Universiteit: Rotterdam. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam, Nederland: Elsevier.
- 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, 498-515.
- Fink, J. (2008). Gender and sex diversity in sport organizations: concluding comments. *Sex Roles*, 58, 146-147.
- Fink, J., & Pastore, D. (1999). Diversity in sport? Utilizing the business literature to devise a comprehensive framework of diversity initiatives. *Quest*, 51, 310-327.
- Fleuren, M. (2016, augustus 17). *Doorbreek het glazen plafond in de sportwereld*. Opgehaald van Alles over Sport: <https://www.allesoversport.nl/artikel/doorbreek-het-glazen-plafond-in-de-sportwereld/>
- Foucault, M. (1978). Politics and the study of discourse . *Ideology & consciousness*, 3, 7-26.
- Foucault, M. (2008). Panopticism" from" discipline & punish: the birth of the prison. *Race/Ethnicity: Multidisciplinary global contexts*, 2(1), 1-12.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, California: University of California.
- Gonzales, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross- level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of organizational behavior*, 30(1), 21-40.
- Hoeijmakers, R., & Elling, A. (2019, februari). *Websheet diversiteit in kaderfuncties*. Opgehaald van Mulierinstituut.nl: <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/websheet-diversiteit-in-kaderfuncties/>
- IOC. (2018). *IOC Gender Equality Review Project*. Lausanne, Switzerland: IOC.
- Marvasti, A. B., & McKinney, K. D. (2011). Does diversity mean assimilation? *Critical sociology*, 37(5), 631-560.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads; Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management*, 21(2), 402-433.
- Mulier Instituut. (2018, mei 10). *Seksediversiteit sportbesturen*. Opgehaald van Mulierinstituut.nl: <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=8642&m=1520321440&action=file.download>

- Mulier Instituut. (ter perse). *Monitor Sportakkoord: 'Sport verenigt Nederland'*. Utrecht.
- NOC*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*. Arnhem, Nederland: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2017, november 15). *Notitie: Ontwikkeling beleid diversiteit*. Opgehaald van Intranet.
- NOC*NSF. (2017, juni). *Notitie: talentontwikkeling en diversiteit besturen*. Opgehaald van Intranet.
- NOC*NSF. (2018). *Sportbondenmonitor 2017*. Arnhem, Nederland: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2019, 11 28). *Rapportage Zo sport Nederland*. Arnhem, Nederland: NOC*NSF. Opgehaald van NOC*NSF:
file:///C:/Users/Anna%20van%20der%20Duim/Downloads/Zo%20sport%20Nederland_NOC
NSF.pdf.pdf
- NOC*NSF. (2020). *Goed Sportbestuur*. Opgehaald van nocnsf.nl: <https://nocnsf.nl/wat-doet-nocnsf/sport-in-nederland/goed-sportbestuur>
- NOC*NSF. (2020, februari 10). *Notitie: actieplan diversiteit 2020-2024*. Opgehaald van Intranet.
- NOS. (2019, december 3). *Meerderheid Kamer voor verplicht vrouwenquotum*. Opgehaald van NOS.nl: <https://nos.nl/artikel/2313132-meerderheid-kamer-voor-verplicht-vrouwenquotum.html>
- NOS. (2020, juni). *oranje-internationals boycotten Veronica Inside: 'genoeg is genoeg'*. Opgehaald van NOS.nl: <https://nos.nl/artikel/2337839-oranje-internationals-boycotten-veronica-inside-genoeg-is-genoeg.html>
- Richards, O. C., & Kirby, S. L. (1999). Organizational justice and the justification of work force diversity programs. *Journal of business & psychology*, 14 (1), 109-118.
- Rutte, M., van Haersma-Buma, S., Pechtold, A., & Segers, G. J. (2017, oktober 10). *Regeerakkoord 2017-2020. Vertrouwen in de toekomst*. Opgehaald van rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/regering/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-2017-vertrouwen-in-de-toekomst>
- Shaw, S., & Hoerber, L. (2003). A strong man is direct an a direct woman is a bitch; Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of sport management*, 17, 347-375.
- Siebers, H., Verweel, P., & Ruijter, A. d. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht, Nederland: Lemma.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research methods for sport management*. New York, Amerika: Routledge.
- Spaaij, R., & et.al. (2019). "We want more diversity but . . .": Resisting diversity in recreational sportsclubs. *Sport management review*, 23(3), 363-373.
- Sugden, J., & Tomlinson, A. (2002). *Power games. A critical sociology of sport*. Londen, Engeland: Routledge.
- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden (4e druk)*. Amsterdam, Nederland: Boom onderwijs.

- Tafari, D., Di Palma, D., & Raiola, G. (2017). The role of the diversity manager for valuing diversity in sport. *Sport science*, 10 (1), 65-59.
- Telegraaf. (2020, juni 2). *Bomvolle Dam in Amsterdam voor protest tegen Amerikaans geweld*. Opgehaald van Telegraaf.nl: <https://www.telegraaf.nl/nieuws/1397493631/bomvolle-dam-in-amsterdam-voor-protest-tegen-amerikaans-geweld>
- Tilman, D. (2001). Functionele Diversiteit. *Encyclopedia of biodiversity*, 3, 109-120.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- van Slobbe, M. (2019). *Onder ons: de overheid en het onvermogen om integratie af te dwingen bij voetbalclubs*. Almere, Nederland: Parthenon.
- VWS, M. v., NOC*NSF, VSG, & VNG. (2018). *Nationaal Sportakkoord*. Sport Verenigt Nederland. Den Haag, Nederland.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations (1ste editie)*. Thousand, Oaks: Sage publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16, 409–21.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization studies*, 25 (1), 55-74.

Bijlagen:

1. Respondenten

Nmmr	Sportbond	Functieomschrijving	Naam	Man/Vrouw	Aantal leden (2018)	Aantal verenigingen (2018)	Aantal FTE (2018)
1	Nederlandse TafelTennis Bond	Directeur	Achim Sialino	M	25156	539	14,8
2	Koninklijke Nederlanse Hockey Bond	Projectleider diversiteit en respect	Carolien Snieders	V	250154	322	61,2
3	Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie	Manager Public Affairs en Programma manager Young Leaders program	Fenna Westerduin	V	149633	1122	91,5
4	Nederlands Olympisch Comité*Nationale Sport Federatie	Directeur	Gerard Dielessen	M	0	75	130
5	Nederlands Handbal Verbond	Projectmedewerker VSK en Coördinator Gehandicaptensport	Henne van Es	V	48990	367	35,1
6	Nederlandse Volleybal Bond	Programma manager	Janine Pleizier	V	114952	1008	78,57
7	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	Projectleider diversiteit en inclusie	Mar Schuringa	V	1196857	30019	414,6
8	Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	Directeur	Marieke van der Plas	V	277003	952	57,19
9	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond	Manager ledenservice en Projecten	Matthea Kwint	V	536592	1657	85,34
10	Koninklijke Nederlandse Zwembond	Projectleider Code Blauw en VCP	Petra van den Hoek	V	142422	464	60,39
11	Sportvisserij Nederland	Manager wedstrijdsport	Piette van Hoorn	V	504135	783	51
12	Nederlandse Triathlon Bond	Algemeen Directeur	Rembert Groenman	M	27404	133	14,9

2. Topiclijst 1

Opbouw van topiclijst voor beleidsbepalers:

De topiclijst wordt ingezet om antwoord te geven op de volgende deelvragen: Hoe krijgt diversiteit betekenis binnen de bond? Hoe vertalen deze betekenissen zich tot discoursen (en bepaalde acties)?

Thema	Vragen
Inleiding	
Deelname project: werkgroep diversiteit	<p>Waarom heeft u ja gezegd tegen de werkgroep diversiteit? Hoe is dat proces gelopen?</p> <p>Waarom heeft u ja gezegd tegen deze werkgroep Diversiteit? Hoe is dat proces gelopen? (Kunt u dit vanaf het begin vertellen.... Herkent u verschillende fasen in het proces, en kunt u die -kort- benoemen)</p> <p>Op wat voor manier is uw bond betrokken bij de werkgroep D? Wat is de bijdrage van de bond aan de werkgroep?</p> <p>Wat vindt u goed gaan in de werkgroep? Waarom bent u blij dat u onderdeel bent van de werkgroep? Wat heeft u tot nu toe geleerd in de werkgroep? (En van wie heeft u dat geleerd).</p> <p>Wat vindt u minder goed lopen? Waarom vindt u dat? Wat zou u willen veranderen in de werkgroep?</p> <p>Zitten de deelnemers inhoudelijk op een lijn? Wat zijn overeenkomsten? En wat zijn verschillen?</p> <p>Wat zijn voor u de belangrijkste punten die tot nu toe in het project aan de orde zijn geweest? (En waarom) Hoe vertaalt u de punten die in de wgr D aan de orde komen naar uw eigen bond?</p> <p>Bent u van plan deel te blijven nemen aan de werkgroep? Zo niet, wat zou voor u een reden zijn om te stoppen met de wgr D?</p>
Eigen mening: keuzes en acties	<p>Waarom bent u zelf geïnteresseerd in diversiteit? Waarover gaat diversiteit volgens u en wat vindt u hierin de belangrijkste aandachtspunten?</p> <p>Waarom juist deze thema's en waarom niet iets anders?</p> <p>Zijn uw ideeën tav diversiteit in de bond in de afgelopen jaren veranderd? Zo ja, hoe komt dat en wat is hierop van invloed geweest? Wat vindt u ervan dat het thema (meer) besproken wordt binnen de bond?</p> <p>En hoe bent u ermee bezig in het werk wat u doet? Tot welke acties en keuzes leidt diversiteit binnen uw werk bij de bond, die anders niet genomen zouden zijn? Waar loopt u dan tegenaan (en hoe zou dat komen) en wat gaat juist goed (en hoe komt dat)?</p>
Diversiteit in de bond: ontwikkelingen in het algemeen	<p>Is diversiteit op het moment een veel besproken onderwerp in de organisatie? Zo ja, hoe komt het dat het vaker wordt besproken en waarin is dat terug te zien? Wat zorgt ervoor dat het thema nu vaker terugkomt?</p> <p>Hoe wordt bij jullie bepaald wat de bond met diversiteit gaat doen? Wat wordt er aan diversiteit gedaan (en hoe is dat zo gekomen)? Naar welk diversiteitsthema gaat de meeste aandacht uit en waarom? Wat doen jullie niet en waarom niet? Wat vind je daarvan?</p> <p>Welke beleidskeuzes worden er gemaakt mbt diversiteit en waarom juist die keuzes? Hoe werken jullie aan die keuzes?</p>

	<p>Welke thema's krijgen bij jullie bond extra aandacht? Besteden jullie in de volgende situaties/beleidskeuzes aandacht aan diversiteit, zo ja hoe dan?</p> <p>Stellingen HR: Werving en selectie, organisatiestructuur, beleid/acties, bestuurlijke context, verbinding met achterban, communicatie/berichtgeving, specifieke projecten? Zijn er nog andere onderwerpen waarbij diversiteit aandacht krijgt binnen de organisatie en het beleid?</p>
Diversiteit in de bond: invloed collega's	<p>Hoe wordt er door uw collega's tegen diversiteit aangekeken? Zijn er onder collega's verschillende visies of meningen over diversiteit, zo ja welke? Wat vinden zij belangrijk en waarom?</p> <p>Wie zijn er momenteel betrokken bij het bepalen hoeveel aandacht er naar diversiteit in de bond uitgaat? Waarom zij, wie heeft het meeste invloed? Heb je wel eens te maken met weerstand tegen diversiteit, zo ja wat voor weerstand en van wie? Zijn deze andere meningen van invloed op beleidskeuzes? Hoe is dat terug te zien? Wordt er aan de medewerkers meegegeven dat diversiteit in alle werkzaamheden terugkomt (directeur)? Hoe gaat jullie HR-afdeling om met diversiteit in werving en selectie?</p>
Diversiteit in de bond: Positieve en negatieve veranderingen	<p>Welke resultaten/veranderingen zijn er in de afgelopen paar jaar zichtbaar geworden? Hoe is de verandering tot stand gebracht denkt u? Wat vindt u van deze veranderingen, en waarom?</p> <p>Wat zijn voor op het moment de belangrijkste resultaten van het project (deelname aan de werkgroep) voor uw eigen bond? Wat voor consequenties heeft dit voor gedrag en de cultuur binnen de bond? Worden er nu andere keuzes gemaakt? Wat zou u mee willen geven aan andere bonden die iets met diversiteit willen doen? Zijn er dingen/maatregelen die u niet aanraadt en waarom? Wordt er binnen de organisatie jaarlijks bijgehouden hoe divers jullie zijn? Zo ja, wat houden jullie precies bij en hoe beïnvloedt dit de beleidskeuzes?</p>
Diversiteit in de bond: plannen toekomst	<ul style="list-style-type: none"> - Waarom denkt u dat het lastig is om in een sportorganisatie/bond aandacht voor diversiteit te krijgen? - Waar is op dit moment behoefte aan? Welke diversiteitsthema's hebben meer aandacht nodig volgens jou? - Wat is een wens van de bond over diversiteit binnen de bond in de toekomst?
Andere organisaties: context/overig	<p>Welke andere organisaties/actoren zijn nog meer van invloed op diversiteit in de sport? En hoe zijn die van invloed? Is er een organisatie die u als voorbeeld ziet? (Welke en waarom) Of is er een organisatie waar u juist niet op wilt lijken? En waarom?</p>
Afsluiting	<p>Zijn er nog dingen die ik niet gevraagd heb maar die u wel graag kwijt wilt in dit gesprek. Zijn er belangrijke onderwerpen en tips die u aan andere bonden zou willen geven over diversiteit?</p>

3. Topiclijst 2

Opbouw van topiclijst voor directeur NOC*NSF:

Omdat de directeur van NOC*NSF zelf niet inhoudelijk betrokken is bij de werkgroep diversiteit en hij graag vooraf geïnformeerd werd van de inhoud van de vragen, is er een iets andere topiclijst voor hem samengesteld.

Introductie:

- Op wat voor manier is uw organisatie betrokken bij de werkgroep Diversiteit? Hoe is dat proces gegaan?
- Wat vindt u goed aan deze werkgroep? Waarom bent u blij dat deze werkgroep er is?

Eigen ervaringen:

- Waarom bent u zelf geïnteresseerd in diversiteit? Waarom vindt u het een belangrijk onderwerp?
- Waarover gaat diversiteit volgens u en wat vindt u hierin de belangrijkste aandachtspunten?
- Zijn uw ideeën ten aanzien van diversiteit (in de bond) in de afgelopen jaren veranderd? Zo ja, wat is hierop van invloed geweest? Zijn er nog andere organisaties van invloed op diversiteit in de sport?
- Hoe bent u ermee bezig in het werk wat u doet? Tot welke acties en (beleids)keuzes leidt diversiteit dan? Wat kunt u meenemen in de werkzaamheden?
- Waar loopt u tegenaan met dit thema en wat gaat er juist goed? Hoe komt dat?
- Waarom denkt u dat het lastig is om in een sportorganisatie aandacht voor diversiteit te vragen?

Ontwikkeling binnen NOC*NSF of eigen bond:

- Is diversiteit op het moment een veel besproken onderwerp in de organisatie? Waarin is dat terug te zien?
- Hoe wordt er bepaald wat NOC*NSF met het thema diversiteit gaat doen?
- Wat wordt er op dit moment met diversiteitsthema's gedaan? Wordt er aandacht besteed aan diversiteit in de organisatiestructuur/bestuurlijke context/communicatie/ berichtgeving en/of specifieke projecten? Wat zou meer aandacht moeten krijgen?
- Welke projecten lopen er en waar gaat de meeste aandacht naar uit extern? Waarom?
- Hoe gaat de HR-afdeling om met diversiteit in werving en selectie intern?
- Hoe wordt er door collega's tegen diversiteit aangekeken? Zit er een verschil in meningen? Wat vinden zij dan belangrijk en wat minder?
- Wie zijn er momenteel betrokken bij het bepalen van hoeveel en naar welke diversiteitsthema's aandacht gaat binnen NOC*NSF? Waarom zij, wie heeft dan de meeste invloed?
- Hoe komt diversiteit als algemeen aandachtspunt terug in de werkzaamheden van de medewerkers?

Verandering en plannen voor toekomst:

- Welke veranderingen zijn er de afgelopen jaren zichtbaar geworden ten opzichte van het thema diversiteit in de sport?
- Merkt u bepaalde veranderingen in cultuur of gedrag op de werkvloer? Zo ja, Wat vindt u van deze veranderingen?

- Wordt er binnen de organisatie bijgehouden hoe divers jullie zijn? Wat houden jullie dan bij en hoe beïnvloedt dit beleidskeuzes?
- Wat zou u mee willen geven aan andere bonden die iets met diversiteit op de werkvloer/in de sport willen doen?
- Wat voor wensen heeft u voor NOC*NSF met betrekking tot diversiteit in de toekomst?
- Wat hoopt u binnen sportparticipatie te bereiken?

Afsluiting:

- Zijn er nog dingen die ik niet gevraagd heb maar die u wel graag kwijt wilt in dit gesprek?
- Heeft dit interview uw tot denken gezet? Gaat u naar aanleiding van dit interview dingen anders doen?

4. Codeboom

Dit is de codeboom die in Nvivo is ingevuld.

Name	Files	References
Aanleiding	10	16
Advies over diversiteit	10	22
Behoeften bond	11	44
Belang organisatorische context	12	42
Druk van bovenaf	9	17
Betekenis van diversiteit	10	35
Beeldspraak	10	31
Belang van diversiteit	10	34
Waarde van diversiteit	7	13
Diversiteitsthema	12	33
Beperking	6	10
Culturele diversiteit	9	14
Discriminatie	1	2
Governance	9	20
Leeftijd	8	14
LHBTI acceptatie	10	30
Linkshandig	1	1
Polen	1	1
Project lokaal diversiteit	4	11
Surinamers	1	1
Vrouwen in de sport	8	34
Doel werkgroep	5	8
Belang werkgroep	9	16
Resultaat werkgroep	7	17
Samenstelling werkgroep	6	13

Name	Files	References
Samenstelling werkgroep	6	13
Interne sfeer of cultuur bond	12	72
Acties van achterban	8	15
Effecten van diversiteit intern	9	23
Grappen	4	4
Homogene cultuur	10	22
Mening van collega's	11	50
Prioriteit van diversiteit	12	80
Samenstelling MT en eigen bestuur	11	32
Selectiebeleid	12	22
Verschil cultuur bonden	11	32
proces bond iets doen met diversiteit	12	64
Afspiegeling achterban	5	11
Beleidsontwikkeling	12	51
Diversiteit in communicatie	10	26
Financiën boven diversiteit	6	9
Invloed buitenland	1	2
Metten van diversiteit	5	9
omgang negatieve reacties	5	5
Ruimte voor creëren diversiteit	12	48
Thema in eigen opleidingen	4	7
Veranderingsstrategie	12	69
Proces eigen mening diversiteit	11	29
Eigen acties	11	47
Eigen mening diversiteit	11	58
Eigen rol in proces andere bonden	2	9
Eigen rol in proces bond	11	49
onmacht in organisatie	8	16
Outsider	3	5
Voorbeelden buiten sport	3	11