



Ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal bij amateurverenigingen

Een kwalitatief onderzoek naar het managen van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal op de amateurvereniging



Ruimte geven en aanmodderen is niet genoeg



Masterscriptie Sean Poot (5917743)

Sportbeleid en sportmanagement

Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. M.G. van Slobbe

Tweede lezer: dr. A.N.P Geeraert

Woordenaantal: 24.993

Juni 2022

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doel- en vraagstelling.....	7
1.3.1 Doelstelling.....	7
1.3.2 Vraagstelling	7
1.3.3 Maatschappelijke relevantie	7
1.3.4 Wetenschappelijke relevantie.....	8
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Institutionele interventies	10
2.2 Strategische reacties van voetbalverenigingen.....	10
2.3 Gehanteerde verandermodellen	12
2.3.1 Het congruentiemodel van Nadler en Tushman.....	12
2.3.2 Het drie-stappen model van Lewin: (Burnes, 2004)	14
2.4 Literatuurstudie	15
2.4.1 Institutionele factoren	15
2.4.2 Institutionele verandering bij sportorganisaties	16
3. Methodologie	19
3.1 Kwalitatief onderzoek	19
3.2 Semigestructureerde interviews	19
3.3 Selectie respondenten en verenigingen	20
3.4 Analyse	22
3.5 Kwaliteitscriteria	22
4. Resultaten	24
4.1 De ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland: cijfers en visies	24
4.1.1 opkomst meiden- en vrouwenvoetbal	24_Toc106645488
4.1.2 Visie en ambitie KNVB meiden- en vrouwenvoetbal.....	25
4.1.3 Positioneren meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging	26
4.2 Ontwikkeling meiden- en vrouwenvoetbal op de verenigingen	26
4.2.1 Verschil tussen het startpunt van de ontwikkeling op de vereniging en nu	27
4.2.2 Uitdagingen in beleid	30
4.2.3 Verschil in ervaring van het ontwikkelproces.....	32
4.2.4 Voor het slagen van een proces is aandacht en zichtbaarheid essentieel	33

4.3 Rollen.....	35
4.3.1 Rol van mensen binnen de vereniging	35
4.3.2 Rol van functionarissen binnen de vereniging	39
4.3.3 Rol van de KNVB	40
4.3.4 Maatschappelijke ontwikkeling	42
5. Analyse	44
5.1 Institutionele interventies: zelfredzaamheid vereist en het belang van <i>institutional entrepreneurs</i>	44
5.2 Strategische reacties van verenigingen: van ontwijking tot aan berusting	45
5.3 Het ontwikkelproces in verandermodellen: informele organisatie en het proces van profileren, groeien en integreren	46
5.3.1 Het congruentiemodel: disbalans door zwaartepunt bij informele organisatie en mensen.....	47
5.3.2 Lewin: unfreeze-change-freeze: profileren – groeien- integreren.....	48
5.3.3 KNVB verandermodellen in lijn	48
5.3.4 Planbaarheid van het ontwikkelproces: hoofzakelijk probleem-oplossing benadering gehanteerd, maar planmatig proces is mogelijk	49
6. Conclusie	50
7. Discussie	52
8. Aanbevelingen.....	54
8.1 Ruimte geven alleen is niet genoeg; verenigingen moeten actief werken aan voldoende aandacht en zichtbaarheid.....	54
8.2 Kartrekkers zijn nodig, maar continuïteit is noodzakelijk voor de ontwikkeling op de lange termijn.....	54
8.3 Kleine stappen kunnen uitgroeien tot grootste ontwikkelingen, laagdrempelige ondersteuning om meer verenigingen te bereiken	54
8.4 Verenigingsbesturen dienen te focussen op talentherkenning binnen de vereniging en kartrekkers een veranderteam te laten bouwen	55
8.5 KNVB dient besturen te ondersteunen in opbouw in netwerk en voetbaltechnische educatie specifiek voor meiden- en vrouwenvoetbal.....	55
8.7 Prestatievoetbal heeft breedtevoetbal nodig en andersom.....	55
8.8 Blijf werken aan educatie en systemische integratie; hokjes denken belemmert, gemengd voetbal helpt.....	55
9. Literatuur	57
Bijlage I: topiclijst	60
Bijlage II: codeboom	63
Bijlage III: planning	64

Voorwoord

Middels deze masterscriptie sluit ik mijn vijfjarige studententijd af. Voor u ligt het onderzoek naar de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij amateurverenigingen in Nederland. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de master Sportbeleid en sportmanagement van het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht (USBO). De USBO is de plek waar de docenten en trainers mij hebben gevormd als student en jonge onderzoeker. In die vijf jaar heeft het kleinschalige onderwijs mij altijd uitgedaagd om mijzelf te ontwikkelen op wetenschappelijk en professioneel gebied, met als eerste intensieve kennismaking met wetenschappelijk onderzoek het research project Singapore. Ik wil alle docenten die mij in de afgelopen vijf jaar altijd hebben geholpen hiervoor bedanken.

Om een welbekende voetbaltrainer aan te halen; het onderzoek was een aanzienlijk proces. Het is een proces geweest van 1,5 jaar lang nadenken en uitzoeken waar de hiaten zitten en vervolgens in meer dan een half jaar schrijven, theoretische koppelingen maken en aanpassingen doorvoeren. Gelukkig was mijn scriptiebegeleider dr. Michel van Slobbe altijd bereid om mee te denken en inhoudelijk scherpe en kritische feedback te geven. Waar sport op het eerste oog misschien niet altijd zeer wetenschappelijk lijkt, is mij door het uitvoeren van het huidige onderzoek duidelijk geworden vanuit hoeveel verschillende onderzoeksperspectieven sport te onderzoeken valt en hoeveel literatuur er reeds is. Wanneer ik aan het zwemmen was in verschillende theorieën lukte het Michel als echte roeier om het vaarwater helderder te maken en meer richting te geven. Bij dezen wil ik Michel enorm bedanken voor zijn theoretische suggesties, scherpe feedback en kwaliteitsimpulsen.

Daarnaast wil ik ook mijn stagebegeleider van de KNVB, Roos Brouwer, enorm bedanken. Tijdens ons selectiegesprek vertelde Roos dat de stage een kwestie zal zijn van snel leren en durven onderuit te gaan. Dit heeft mij uitgedaagd om de gekregen kansen tijdens de stage aan te gaan waardoor ik mijzelf kon blijven ontwikkelen. Ik ben dan ook trots dat ik na deze master binnen de KNVB aan de slag zal gaan als medewerker Voetbalontwikkeling om belangrijke onderwerpen zoals de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal, gemengd voetbal, gelijke kansen en meer vrouwen in voetbaltechnische functies verder te ontwikkelen en hierover zowel nationaal als internationaal kennis uit te wisselen. Ik dank Roos voor het vertrouwen en de altijd fijne werksfeer. Het onderuit gaan is uiteindelijk ook gelukt; het scheuren van mijn voorstekruisband heeft ervoor gezorgd dat ik de voetbalwereld het afgelopen jaar nog vaker vanuit een perspectief langs de zijlijn heb gezien. Ook wat dit betreft had ik mij geen betere stageorganisatie kunnen wensen dan de KNVB waar ik nu ook alle fysiotherapeuten goed ken en er rondom de operaties altijd steun vanuit collega's is geweest.

Tevens wil ik de mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om het onderzoek uit te voeren. Het was waardevol om te ervaren hoe respondenten mij op hun eigen vereniging hebben ontvangen en open, eerlijk en ook vaak trots mij te woord stonden. Zonder deze openheid had ik het proces niet zo diep kunnen doorgronden als ik heb kunnen doen. Ook wil ik mijn onderzoek-maat Romy Laan bedanken voor het meedenken en de prettige overleggen tijdens het onderzoeksproces. Speciale dank gaat ook uit naar mijn vriendin, familie en vrienden die er altijd voor mij waren en motiveerden om mijn passie voor voetbal te volgen.

Ik presenteer u, die hoogstwaarschijnlijk ook een passie voor sport heeft, met gepaste trots deze masterscriptie en wens u veel leesplezier toe.

Sean Poot

Amersfoort, juni 2022

Samenvatting

Er heerst een positief beeld over de toename van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland (KNVB, 2021d). Echter, het is de vraag of amateurverenigingen in staat zijn om de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal structureel door te vertalen in de organisatie. Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om nieuwe inzichten te verkrijgen over institutionele veranderingen en het managen van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij amateur voetbalverenigingen. Het onderzoek geeft antwoord op de hoofdvraag: *Hoe reageren voetbalverenigingen op de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal en gerelateerde institutionele interventies en hoe verhoudt zich dit tot KNVB veranderprogramma's?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er eerst een literatuurstudie gedaan naar institutionele veranderingen omtrent meer meiden en vrouwen bij een sportorganisatie om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op een voetbalvereniging. De literatuurstudie bracht naar voren dat de voetbalvereniging als institutie kan de-institutionaliseren door institutionele interventies. De visie van Fahlén en Stenling (2019) is dat institutionele verandering bij sportorganisatie veelal ontstaan uit een probleem-oplossing benadering (*mundane muddling through*). Literatuur van Spaaij et al. (2019) stelt dat *institutional entrepreneurs* een cruciale rol spelen in de ontwikkeling van diversiteit in sportorganisaties en dat diversiteit nog niet altijd terug te zien is in de doorvertaling in de organisatie. Voor de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal blijkt dat de factoren van Cunningham (2007) kunnen bijdragen aan de ontwikkeling, namelijk; veranderteams, educatie, management steun en systematische integratie.

Na de literatuurstudie is bij vijf amateurverenigingen empirisch onderzoek uitgevoerd middels semigestructureerde interviews. Hieruit is gebleken dat er een aanzienlijk verschil is in het proces van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij de verenigingen. Bij drie verenigingen heeft de ontwikkeling ervoor gezorgd dat het aantal voetballende meiden- en vrouwen is toegenomen, bij een andere vereniging is het aantal seniorenteams afgenomen en weer een andere vereniging kan op het moment geen geschikte plek bieden voor meiden- en vrouwenvoetbal. Daarnaast bleek dat het zwaartepunt tijdens het ontwikkelproces heeft gelegen bij de capaciteiten van bepaalde *institutional entrepreneurs* en de informele organisatie. Vanuit het congruentiemodel van Nadler en Tushman (1997) gezien bracht dit naar voren dat er in de organisatie een disbalans is in de organisatie omdat er weinig is vastgelegd in de formele organisatie en de dagelijkse (werk) taken van leden. Ook is het ontwikkelproces geanalyseerd vanuit het verandermodel van Lewin (Burnes, 2004). Het onderzoek heeft aangetoond dat meiden en vrouwen zich eerst binnen de vereniging hebben moeten profileren door middel van aandacht en zichtbaarheid om zo een toegevoegde waarde binnen de vereniging te tonen. Hierbij werd veel zelfredzaamheid van de *institutional entrepreneurs* en speelsters gevraagd. Na het profileren kon het meiden- en vrouwenvoetbal groeien en is er meer specifiek gekeken wat er nodig is voor het meiden- en vrouwenvoetbal. Het beleid voor meiden- en vrouwenvoetbal kon vervolgens geïntegreerd worden in inclusief beleid voor de gehele vereniging.

Het is gebleken dat verenigingen hoofdzakelijk hebben gehandeld vanuit een alledaags probleem-oplossing benadering. Echter, volgens respondenten is het proces wel stap voor stap aan te pakken en daarom (deels) planmatig in te richten. Dit sluit aan bij de KNVB veranderprogramma's die de verenigingen hierin planmatig kunnen ondersteunen door rekening te houden met de specifieke context van een vereniging. Dit moet ervoor zorgen dat de positieve ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal niet ten onder gaat door verenigingen die aanmodderen, maar verder zal ontwikkelen door verenigingen die met aandacht en zichtbaarheid het meiden- en vrouwenvoetbal planmatig aanpakken.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Als voetballer heb ik twee sportverenigingen voor een langere periode mogen ervaren. Beide verenigingen hebben een eigen karakter, dynamiek en identiteit en bij allebei de verenigingen voel ik mij volledig onderdeel van de vereniging. Toch komen de verenigingen op mij totaal verschillend over wat betreft karakter, dynamiek en ledenbestand. Hoofdzakelijk het verschil in ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal tussen de verenigingen viel mij op.

Waar ik bij vereniging 1 een sterk prestatieve indruk kreeg, merkte ik bij vereniging 2 een sfeer die meer familiair was en waar veel meer meiden en vrouwen kwamen. Bij vereniging 1 is de sfeer – de indruk die de groep verenigingsleden wekt- en dynamiek – de omgangsvormen tussen de leden- op de vereniging is sterk op voetbal en prestatie gericht en in de kantine kan je met je team gezellig samenkomen. Echter, meiden en vrouwenteams heb ik in de zestien jaar dat ik er voetbal nauwelijks gezien. Maar, toen ik rond mijn twintigste bij vereniging 2 ging voetballen viel mij daar een andere, meer familiale, sfeer en dynamiek op. De kantine kwam op mij over als een gezellig dorps huis waar jong en oud, jongens en meiden, mannen en vrouwen bij elkaar kwamen en elkaar wekelijks ontmoetten. Wat mij verbaasde was dat ik bij veel voetbalverenigingen ben geweest, maar nu rond mijn twintigste pas ervaarde hoe verschillend de verenigingen kunnen zijn. Niet alleen in sfeer en dynamiek, maar ook in ledenaantallen, teams en rolinvulling. Vereniging 2 had veel meer meiden- en vrouwenelftallen, maar liefst 7 vrouwen senioren elftallen.

Onderzoek van Prange en Oosterbaan (2018) naar vrouwenvoetbal in Nederland stelt dat voetbal gezien kan worden als een sociaal en cultureel domein, wat vanuit historie een mannelijk domein is. Het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland is deze eeuw sterk gegroeid. De Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) noemt de groei "spectaculair" (KNVB, 2021b). In 1985 waren er 36 duizend vrouwelijke leden, waarvan 12 duizend meiden. Dit totaal is meer dan verviervoudigd tot meer dan 161 duizend vrouwelijke leden in 2020. Vooral de groei van het aantal jonge voetballende meiden is sterk toegenomen. In sommige leeftijdscategorieën kende het aantal voetballende meiden het afgelopen decennia een toename van maar liefst twintig procent per seizoen (KNVB, 2021a). De hoge participatie van mannen stabiliseert en de participatie van vrouwen groeit en is bezig een passende plek te krijgen (Prange en Oosterbaan, 2018). Waar er op de ene vereniging nog een traditionelere mannencultuur heerst, merk ik bij de andere vereniging een wat meer diverse cultuur. Dit wekte mijn interesse om deze ontwikkeling verder te onderzoeken bij amateurverenigingen in Nederland.

De ervaringen bij de verenigingen brachten bij mij vragen op over ontwikkelingen en verschillen bij verenigingen. Als stagiair bij de KNVB ben ik betrokken bij voetbalontwikkeling bij amateurverenigingen en daarin valt op dat de groei en positionering van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen verschillend verloopt. De ontwikkeling en positionering van meiden- en vrouwenvoetbal is een verandervraagstuk dat bij veel voetbalverenigingen speelt. Waar de ene vereniging al veel heeft nagedacht en vastgelegd over de positionering van het meiden- en vrouwenvoetbal, zijn er ook veel verenigingen waar dit niet of in mindere mate speelt.

Met dit onderzoek wil ik de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij amateurverenigingen duiden en reflecteren op rollen van betrokkenen en de aansluiting van KNVB veranderprogramma's. Hoe organiseren en reageren verenigingen op de opkomst van vrouwen op de vereniging? Welke beleidsvraagstukken brengt deze ontwikkeling en welke rollen spelen individuen, het bestuur, de KNVB of de maatschappij in deze ontwikkeling? Kortom; welke verandervraagstukken spelen bij verschillende voetbalverenigingen rondom de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal en hoe reageren verenigingen hierop?

1.2 Probleemstelling

Er heerst een positief beeld over de toename van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland (KNVB, 2021b). Maar hoe verschillend verloopt de maatschappelijke ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen, hoe geven verschillende verenigingen hier organisatorisch uitvoering aan en welke rol speelt een vereniging en de voetbalbond hierin? Om dit te verhelderen worden in dit onderzoek institutionele theorieën gecombineerd met organisatorische (verander)theorieën. De theoretische uitwerking van de concepten in deze probleemstelling worden uitgebreid besproken in de literatuurstudie van het onderzoek.

In dit onderzoek is de institutionele context van een voetbalvereniging van belang omdat eerder onderzoek van onder andere Cunningham (2007), Dacin et al. (2002) en Fahlén en Stenling (2019) aantoont dat de context van een sportorganisatie van grote invloed kan zijn op veranderingen binnen een sportorganisatie. Om de context en de oorsprong van een voetbalvereniging beter te begrijpen is er eerder onderzoek gedaan naar de institutionele context waarin sportorganisaties zich bevinden. Onderzoek door Van Bottenburg (2013) brengt naar voren dat de sport een eigen logica heeft en sportorganisaties als relatief autonome instituties gezien kunnen worden, maar tegelijkertijd niet losstaan van maatschappelijke invloeden.

Cunningham (2007) en Dacin et al. (2002) hebben onderzocht hoe een sportorganisatie als institutie kan veranderen. Nog dieper ingezoomd hebben Spaaij et al. (2018) onderzoek gedaan naar een verandering (omtrent diversiteit) bij amateurverenigingen in Australië. De koppeling tussen institutionele verandering en sportorganisaties is ook onderzocht door Fahlén en Stenling (2019) in de context van twee Zweedse sportverenigingen. Over planbaarheid van een ontwikkelproces bij sportorganisaties heeft Smith (2004) onderzoek gedaan, waarbij gekeken is naar geplande of emergente (spontaan opkomende) veranderingen bij sportorganisatie in Australië. Uit de resultaten van deze onderzoeken, die besproken worden in hoofdstuk 3, is het voor dit onderzoek relevant om te kijken naar de context van Nederlandse amateur voetbalverenigingen en de casus van het meiden- en vrouwenvoetbal.

De ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal en de verandering die dit, institutioneel en organisatorisch, met zich meebrengt is een puzzel en vraagstuk waar dit onderzoek inzichten in wil verkrijgen in de context van Nederlandse amateurverenigingen. Onderzoek van Spaaij et al. (2018) toont aan dat sportorganisaties acteren in een complex institutioneel veld en belang hebben bij kartrekkers van een verandering, ofwel de *institutional entrepreneurs*. Uit het onderzoek van Spaaij et al. (2018) is ook de complexiteit van organisatorische doorvertaling gebleken. Dit onderzoek moet daarom inzichten geven in de mate van organiseerbaarheid en planbaarheid van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de amateurvereniging. Deze nieuwe inzichten zijn relevant voor zowel sportorganisaties als sportbonden in de aanpak van gewenste veranderingen en de mate waarop een huidige veranderaanpak van de KNVB aansluit op ontwikkelingen bij verenigingen. Het onderzoek van Fahlén en Stenling (2019) stelt namelijk dat veel sportverenigingen handelen uit probleem-oplossing benadering en veranderingen hoofdzakelijk onbedoeld ontstaan. Middels dit onderzoek zullen er nieuwe inzichten ontstaan in de mate waarop ontwikkelingen gepland of emergent hebben plaatsgevonden bij amateurverenigingen. Hoewel er een positief beeld heerst over de toename van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland is het de vraag of amateurverenigingen in staat zijn om de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal structureel door te vertalen in de organisatie. Of zorgt het organisatorisch probleem-oplossend handelen waar Fahlén en Stenling (2019) over spreken ervoor dat de ontwikkeling bij amateurverenigingen verschillend verloopt en onbedoeld ontstaat?

1.3 Doel- en vraagstelling

1.3.1 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel om nieuwe inzichten over institutionele veranderingen en het managen van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij amateur voetbalverenigingen te verkrijgen. Het onderzoek richt zich op de casus van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland en het verandervraagstuk dat dit brengt bij amateurverenigingen. Ook heeft het onderzoek als doel om institutionele contextfactoren en de invloed van verschillende actoren mee te nemen. Zo ontstaat er inzicht in de institutionele factoren en het proces van verandering bij sportorganisaties in de context van het Nederlandse meiden- en vrouwenvoetbal.

1.3.2 Vraagstelling

Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

- **Hoe reageren voetbalverenigingen op de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal en gerelateerde institutionele interventies en hoe verhoudt zich dit tot KNVB veranderprogramma's?**

Hieronder vallen de volgende deelvragen:

Literatuurstudie:

- Welke (institutionele) factoren hebben invloed op de institutionele verandering naar meer meiden en vrouwen bij een voetbalvereniging?

Empirisch onderzoek:

- Wat zijn de uitgangspunten van de KNVB over het organiseren van de opkomst van meiden- en vrouwenvoetbal?
- Hoe organiseren verschillende verenigingen de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal?
 - o Verloopt de ontwikkeling en organisatorische doorvertaling verschillend of zijn er veel overeenkomsten tussen de verenigingen?
 - o Welke formele en informele acties en activiteiten zijn van invloed geweest op de ontwikkeling bij amateurverenigingen?
- Welk verandervraagstuk brengt de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen en in hoeverre heeft een planmatige of emergente aanpak gewerkt?
- Welke rollen spelen een bond, vereniging of samenleving in de opkomst en organisatie van meer vrouwen op de vereniging?

1.3.3 Maatschappelijke relevantie

De opkomst van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland zorgt voor een verandering van de ledensamenstelling bij voetbalverenigingen. Deze ontwikkeling kan vragen om veranderingen bij verenigingen, onder andere in de organisatie en in de cultuur (KNVB, 2021d). De KNVB ondersteunt en stimuleert verenigingen met het positioneren van meiden- en vrouwenvoetbal en zet sinds 2021 een volgende stap door te ondersteunen bij het werven en behouden van meer vrouwen in voetbal(technische) functies. Hiervoor hanteert de KNVB een planmatige aanpak die binnen de programma's afgestemd wordt op de deelnemende vereniging. Door het uitvoeren van een onderzoek naar de ontwikkelingen die bij verenigingen hebben plaatsgevonden en/of nog plaatsvinden kan inzicht verkregen worden in de organiseerbaarheid, stuurbaarheid en planbaarheid van deze ontwikkeling binnen de vereniging. Naast deze organisatorische relevantie zal het ook inzicht geven in de institutionele, sociaal maatschappelijke, verandering door te onderzoeken of de veranderingen voor de vereniging specifiek zijn of gelden voor meerdere verenigingen en

verschillende contexten. De KNVB staat bekend als een relatief top-down beleidsmatig en planmatig instituut, wat log en soms ook bureaucratisch te werk kan gaan. Tegelijkertijd zijn er onvoorspelbare omstandigheden in de voetbalwereld, bijvoorbeeld de EK-winst van de oranje leeuwinnen die het beleid kunnen beïnvloeden. Daarom is het relevant om met dit onderzoek inzichtelijk te krijgen in hoeverre planmatige verandering aangehouden kan worden of dat er meer flexibiliteit van een amateurvereniging moet worden gevraagd. Hierdoor kan de KNVB inzichtelijker krijgen hoe verenigingen beter ondersteund kunnen worden, wat de mate van invloed is die een veranderprogramma kan hebben en wat belangrijke contextfactoren zijn. Bovenal zal het nieuwe inzichten brengen over verschillende aanpakken en dynamieken bij voetbalverenigingen met nieuwe aanbevelingen voor een groei van de ontwikkeling. Uiteindelijk moet dit bijdragen aan het grotere doel om verenigingen kennis en inzichten te bieden om diversiteit en inclusiviteit in de organisatie nog beter te kunnen organiseren en meer mensen zich prettig kunnen voelen op de vereniging, zowel vrouwen als mannen.

Wat levert het huidige onderzoek de KNVB en sportwereld op:

- Inzicht in de invloed, rol en mate van toepasbaarheid van KNVB programma's met betrekking tot meer vrouwen in voetbal op mesoniveau
- Inzicht in proces en duurzaamheid van verandering bij verenigingen omtrent meiden en vrouwen in verschillende rollen (speelster, voetbaltechnische functie, bestuurslid)
- Kennis en inzichten om diversiteit en inclusiviteit in de organisatie beter te kunnen organiseren en de moeilijkheden die amateurverenigingen ervaren
- Kennis over wie en op welk moment invloed heeft op een verandering bij een vereniging
- Voorbeelden van positieve ontwikkelingen/reacties van verenigingen op het verandervraagstuk
- Aanbevelingen voor effectiviteit van het organiseren van een verandering bij voetbalverenigingen, rekening houdend met de context

1.3.4 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland is gering. De onderzoeken gericht op het meiden- en vrouwenvoetbal zijn voornamelijk uitgevoerd vanuit het onderzoeksperspectief van gender(on)gelijkheid, zie bijvoorbeeld onderzoek van Claringbould en Knoppers (2017) en Elling en Van Ginneken (2016). Wat betreft de samenhang tussen vrouwenemancipatie in de samenleving en het voetbal is er nog een lange weg te gaan volgens Prange en Oosterbaan (2018). Rutte (2017) heeft hierbinnen onderzocht hoe genderongelijkheid een rol speelt voor het trainerschap. Daarnaast schrijft De Kwaasteniet (2022) op dit moment een proefschrift over de opkomst van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland. Waar eerder onderzoek zich vooral richtte op de opkomst en stand van zaken van meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland vanuit genderongelijkheid, heeft dit huidige onderzoek een meer bestuurskundig, organisatorisch en toekomstgericht perspectief. Met het huidige onderzoek zal er meer inzicht verkregen worden in de afhankelijkheid van context en organisatiefactoren voor het ontwikkelen van het meiden- en vrouwenvoetbal.

Voor organisatorische veranderingen worden veelal cultuurveranderingsmodellen, marketing modellen en arbeidspsychologische modellen naar voren gehaald. Bekende verandermodellen zijn die van Lewin (Burnes, 2004) over veranderen in verschillende fases (*unfreeze – change – refreeze*) en Bolman en Deal (2017) over het veranderen van een cultuur in een organisatie. Onderzoek van Skinner et al. (1999) heeft naar voren gebracht dat verandering bij sportorganisaties complex is en verandermodellen met postmoderne aanvullingen bruikbare inzichten kunnen geven. Hierover is nog meer onderzoek nodig bij verschillende sportorganisaties. Het huidige onderzoek geeft inzicht in een voetbal specifieke verandering binnen meer generieke organisatorische verandermodellen. Gezien een voetbalvereniging anders is dan een arbeidsorganisatie is het relevant om inzichtelijk te maken welke institutionele factoren invloed hebben op de ontwikkeling en of een verandering in het

amateurvoetbal in Nederland planmatig aangepakt kan worden. Daarnaast brengt het huidige onderzoek een organisatorisch veranderperspectief op een diversiteitsvraagstuk in de sport.

Ander onderzoek van Skille (2011) toont aan dat het voor sportorganisaties lastig is sociale doelen te bereiken omdat de belangrijkste conventie in sport competitiviteit is. Skille (2011) stelt dat verder onderzoek naar interne processen binnen de sportorganisaties relevant is om te onderzoeken of sociale doelen (zoals meer diversiteit) bereikt kunnen worden en niet blijven vaststeken in wensen van sportbonden. Het huidige onderzoek moet ervoor zorgen dat er nieuwe inzicht en kennis ontstaat over deze interne processen en doorvertaling van sociale doelen. Daarnaast brengt onderzoek van Fahlén en Stenling (2019) in dat er meer empirisch onderzoek nodig is naar het concept van de probleem-oplossing benadering binnen sportverenigingen aangezien hun onderzoek niet in staat was om diep onderzoek te doen naar informele acties tussen personen. Dit onderzoek gaat daarom dieper in op informele gebeurtenissen bij de voetbalverenigingen en de invloed van deze acties op het proces van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal.

2. Theoretisch kader

De vraagstelling binnen dit onderzoek kent een afbakening en volgt uit theoretische kaders. De twee hoofdkaders die in het onderzoek worden aangehouden zijn: institutionele context en organiseren van verandering. In de hoofdvraag van het onderzoek is onderscheid gemaakt in drie thema's: strategische reacties, institutionele interventies en veranderprogramma's. Om duidelijk te maken vanuit welk perspectief en binnen welke theoretische kaders dit onderzoek plaatsvindt, worden in dit hoofdstuk de theoretische begrippen en modellen afgebakend en geduid.

In het model (figuur 1) is te zien hoe de twee hoofdkaders zijn onderverdeeld in subthema's. Institutionele verandering bij sportorganisaties valt onder beide hoofdkaders in te delen. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de thema's en de kaders die hierbij aangehouden worden.



Figuur 1 Overzicht theoretisch kader

2.1 Institutionele interventies

Institutionele perspectieven zijn relevant voor verandering in de organisatie van diversiteit bij sportverenigingen omdat onderzoek van onder andere Cunningham (2008) en Spaaij et al. (2018) laat zien dat sportorganisaties beïnvloed worden door druk vanuit de institutionele context. Cunningham (2008) stelt dat genderongelijkheid geïnstitutionaliseerd is in sportorganisaties. Dit houdt in dat gewoontes en tradities onder leden overeenstemming tussen leden versterkt en activiteiten op de vereniging gestandaardiseerd en zeer moeilijk veranderbaar zijn (Hinings & Greenwood, 1988). Echter, er is steeds meer onderzoek naar de wijze waarop geïnstitutionaliseerde logica's afnemen of verdwijnen; deinstitutionalisering (Oliver, 1992). De de-legitimering van institutionele logica's kunnen ontstaan door institutionele druk vanuit de context van een sportorganisatie (Cunningham, 2008). Deze institutionele interventies met betrekking tot meiden- en vrouwen in sport wordt verder onderzocht middels een literatuurstudie. Hierbij wordt gekeken naar wie of wat van invloed is op een sportorganisatie binnen de institutionele context en waarom een organisatie wel of niet aanpast. Met deze literatuurstudie wordt de invloed van institutionele logica's, de-institutionalisatie, institutionele verandering en *institutional entrepreneurship* onderzocht. Hierdoor ontstaat er een perspectief wat laat zien hoe een sportorganisatie in contact staat met haar omgeving. In de literatuurstudie zijn enkel de kernpunten van veelgebruikte institutionele theorieën benoemd, vanuit waar verder ingezoomd is op institutionele verandering.

2.2 Strategische reacties van voetbalverenigingen

Vervolgens wordt in dit onderzoek onderzocht hoe organisaties kunnen reageren op de institutionele interventies. De reacties van voetbalverenigingen op de opkomst van het meiden- en vrouwenvoetbal kunnen worden geduid vanuit het theoretisch raamwerk van Oliver (1991). Dit raamwerk betreft de strategische reacties welke organisaties kunnen hanteren wanneer zij druk vanuit de institutionele context ervaren. Oliver (1991) benadrukt tevens dat een organisatie ook weerstand kan uitoefenen. Het raamwerk van Oliver (1991) brengt vijf mogelijke strategische

reacties naar voren: berusting, tegemoetkoming, ontwijking, verzetten en manipulatie (zie figuur 2).

Strategieën	Tactieken	Omschrijvingen	Voorbeelden
Berusting	Gewoonte	Onbewust (blind) aannemen van regels en waarden	Vanzelfsprekende normen
	Imitatie	Bewust of onbewust nabootsen van succesvolle organisaties	Nadoen van de betere organisatie
	Naleving	Bewust gehoorzamen aan de regels	Normen accepteren
Tegemoetkoming	Balanceren	Proberen minimaal aan eisen te voldoen	Balanceren van verwachtingen van verschillende leden
	Pacificeren	Verzetten in kleine mate (gaan voor brons)	Gaan voor het minimaal accepteerbare
	Onderhandelen	Actieve vorm van tegemoetkoming door onderhandelen	Onderhandelen met verschillende meningen van leden
Ontwijking	Verbergen	Vermommen van non-conformiteit (symbolisch)	Symbolisch doen alsof, maar niet in daden door vertalen
	Bufferen	Invloed van externe omgeving proberen te verminderen	De omgeving niet willen zien en downgraden.
	Ontsnappen	Domein verlaten	Doelen en activiteiten veranderen en domein negeren
Verzetting	Verwerpen	Negeren van institutionele regels en waarden	Negeren en niet erkennen van normen en waarden
	Uitdagen	Actiever en provocerend ertegenin gaan	Actief verzetten tegen regels en benodigdheden
	Aanvallen	(in media) aanvallen	Openlijk (agressief) tegengeluid brengen.
Manipulatie	Opnemen	Weerstand van buiten, binnen de organisatie krijgen.	Fuseren met andere organisaties die tegen zijn.
	Beïnvloeden	Lobbyen en actief veranderen	Tegengeluid versterken en medestanders krijgen
	Beheersen	Discussie beheersen	Eigen tegenpartij oprichten en domineren

Figuur 2 Strategische reacties (Oliver, 1991)

Afhankelijk van omstandigheden en organisatorische keuzes zullen organisaties wel of niet voldoen aan institutionele eisen (Oliver, 1991). Dit theoretisch raamwerk wordt in het huidige onderzoek gebruikt omdat het, anders dan veel institutionele theorieën, de invloed en keuze niet alleen bij de omgeving legt maar ook bij strategische keuzes van de organisatie.

Daarmee veronderstelt dit onderzoek dat de ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal bij voetbalverenigingen gezien kan worden als een institutionele verandering waar een amateurvereniging een strategische keuze heeft hoe zij hierop reageren. Wanneer men het theoretisch model van Olivier (1991) toepast, is het van belang om er alert op te zijn dat in de realiteit de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen niet zo duidelijk aan de oppervlakte ligt. Eerder aangehaald onderzoek van Spaaij et al. (2018) laat namelijk zien dat diversiteit bij sportorganisaties vaak per toeval ontstaat en niet vanuit strategische keuzes of beleidsadaptatie. Het is zodoende mogelijk dat alle verenigingen die deel hebben genomen aan het huidige onderzoek dan ook geen bewuste strategische keuze hebben gemaakt; toch is dit theoretisch raamwerk relevant om het organisatorisch handelen te kunnen plaatsen vanuit de ervaring van interne leden.

2.3 Gehanteerde verandermodellen

In dit onderzoek zijn twee verandermodellen gehanteerd als analysekader. Het selecteren van de meest geschikte verandermodellen voor amateur voetbalverenigingen is gedaan middels literatuur van Cameron en Green (2009). Zij hebben negen veelgebruikte verandermodellen vergeleken van de meeste bekende auteurs over organisatieverandering. Cameron en Green (2009) stellen dat het belangrijk is om de onderliggende assumpties van de modellen te kennen zodat je ook beter begrijpt welke voordelen en beperkingen een model heeft. Om de assumpties te begrijpen stellen Cameron en Green (2009) dat een onderzoeker dient te kijken naar hoe de organisatie daadwerkelijk werkt. Om dit te bepalen hebben Cameron en Green (2009) de vier meest gebruikte metaforen voor organisaties geselecteerd om een verdeling van assumpties die horen bij verschillende modellen te laten zien. De vier meest gebruikte metaforen zijn: organisaties als machines, politieke systemen, organismen en als flux en transformatie.

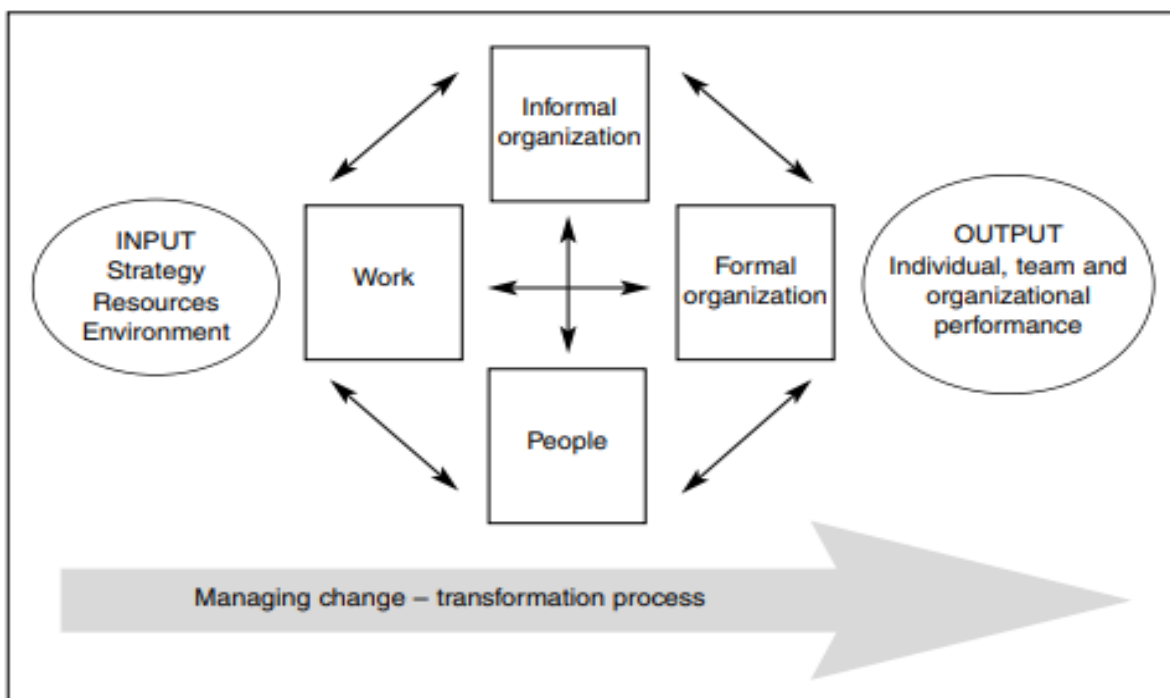
De keuze voor de twee modellen in dit onderzoek is gemaakt op basis van de organisatorische metafoor die het best past bij sportorganisaties en de mate waarin het model in kan zoomen op aspecten van verandering die in het huidige onderzoek relevant zijn. Allereerst is gesteld dat de organisatorische metafoor van een organisme het meest overeen komt met een voetbalvereniging. De assumptie die hierbij hoort is dat sociale behoeftes van individuen en groepen tegemoet worden gekomen en dat behoeftes van de eigen organisatorische context bepalend zijn voor een gezond functioneren van de organisatie (Cameron & Green, 2019). Dit komt het dichtst bij een sportorganisaties. Vervolgens is gekeken welk model de verschillende aspecten van de onderzoeksvraag het best naar voren brengt: de (institutionele) context, planbare verandering en invloeden binnen de organisatie. De meest geschikte modellen bleken de modellen van Nadler en Tushman (1997) en van Lewin (Burnes, 2004). Het congruentiemodel van Nadler en Tushman (1997) sluit aan bij de huidige onderzoeksvraag gezien het interne en externe dynamieken van de organisatie benadrukt en in sportorganisaties cultuur en informele gebeurtenissen van belang zijn in ontwikkelingen. Daarnaast laat het model van Lewin zien hoe een organisatie eerst uit de huidige omstandigheid en vorm moet komen om in een veranderfase te komen en deze vervolgens te laten gronden in een nieuwe organisatievorm.

2.3.1 Het congruentiemodel van Nadler en Tushman

Het congruentiemodel van Nadler en Tushman (1997) draagt bij aan het begrijpen van dynamieken binnen een organisatie. Het model beschouwt een organisatie als een systeem dat input krijgt van interne en externe bronnen (strategieën, bronnen en omgeving) en deze omzet in outputs (activiteiten, gedragingen en prestaties) van het systeem op drie niveaus: individueel, als groepen en totaal. Het model heeft een sociotechnologisch uitgangspunt dat stelt dat strategische, technische en sociale aspecten van een organisatie invloed heeft op elkaar. Om de verandering binnen een organisatie goed te laten werken is er congruentie nodig. Dit betekent dat de verschillende elementen binnen het systeem gebalanceerd en uitgelijnd moeten worden (Cameron & Green, 2019)

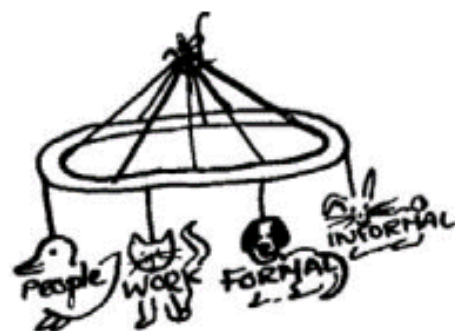
Nadler en Tushman (1997) hanteren in het model vier elementen, of subsystemen, die afhankelijk van elkaar zijn:

- Het werk: de dagelijkse activiteiten die door individuen worden uitgevoerd. Ook werkproces, bepaalde werkdruk op individuen en beloningen vallen hieronder.
- De mensen: de vaardigheden en capaciteiten van mensen binnen de organisatie. Met daarbij ook hun verwachtingen en ervaringen.
- De formele organisatie: de structuren, systemen en vastgelegde beleid.
- De informele organisatie: alle ongeplande en niet beschreven activiteiten die na verloop van tijd ontstaan. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met macht, invloed en normen en waarden.



Figuur 4 Het congruentiemodel (Nadler & Tushman, 1997)

Dit model kan gezien worden als een kindermobiel. Wanneer er één element verandert, schommelt het kindermobiel en is het even uit evenwicht, maar uiteindelijk zullen alle componenten weer terug in balans komen. Een verandering in één van de componenten vraagt er dus om dat er gekeken wordt wat er moet veranderen in de andere componenten. Wanneer dit onvoldoende wordt gedaan zal er meer ongewenste tegenstand, controle en macht ontstaan (Cameron & Green, 2019).

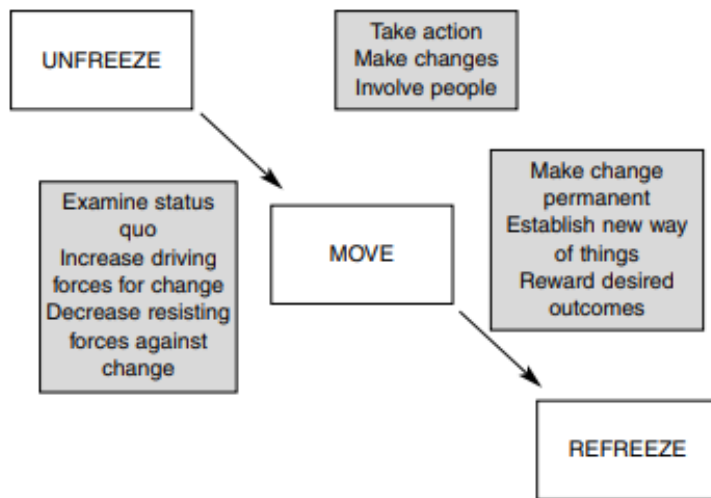


Figuur 5 Het congruentiemodel als mobiel (Nadler & Tushman, 1997)

2.3.2 Het drie-stappen model van Lewin: (Burnes, 2004)

Lewin deelt het proces van verandering bij een organisatie in drie stappen in, waarbij hij een organisatie voorstelt als een ijsblok dat eerst moet smelten voordat het een andere vorm kan aannemen:

1. Smelten (unfreeze): de organisatie laten smelten en de omstandigheden zo laten afkoelen dat een verandering kan ontstaan
2. Veranderen (move): de verandering doorvoeren wanneer de organisatie daar klaar voor is.
3. Bevriezen (freeze): de verandering optimaliseren en borgen binnen de organisatie.



Figuur 6 Verandermodel van Lewin (Burnes, 2004)

Om te bepalen hoe een organisatie deze stappen door zal lopen is het volgens Lewin van belang om te bepalen welke drijvende en tegenwerkende krachten van invloed zijn op een organisatie. Zo kan de organisatie stapsgewijs veranderen en onderzoek gaan naar een nieuw balans nadat een verandering de organisatie uit balans heeft gebracht (Cameron & Green, 2019).

2.4 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk worden relevante inzichten met betrekking tot institutionele factoren en institutionele verandering bij sportorganisaties besproken. De literatuurstudie bestaat uit kennis uit wetenschappelijke artikelen, maar ook uit boeken en papers (Bryman, 2015). De literatuurstudie is geen samenvatting van literatuur, maar een bespreking van relevante inzichten voor dit onderzoek. De literatuur is vervolgens gekoppeld aan deze *single case* van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal. Doel van deze literatuurstudie is om de theoretische deelvraag beantwoorden;

Welke (institutionele) factoren hebben invloed op de institutionele verandering naar meer meiden en vrouwen bij een voetbalvereniging?

Voor de literatuurstudie zijn zoektermen gebruikt die zich richten op: institutionalisatie (en de-institutionalisatie) institutionele verandering (*institutional change*), organisatorische verandering gericht op sportorganisatie (*organisational change in sport*) en diversiteit in sport. Voor de opkomst van het meiden- en vrouwenvoetbal is vooral gebruik gemaakt van literatuur over vrouwen in sport en diversiteitsintegratie bij sportorganisatie. Zoals de termen reeds laten zien is gebruik gemaakt van zowel internationale als nationale literatuur. De internationale theoretische inzichten zijn samengebracht met literatuur en kennis over sportorganisaties in de Nederlandse context.

2.4.1 Institutionele factoren

DiMaggio en Powell (1983: p.151-154) stellen dat formele en informele regels die het gedrag reguleren ervoor zorgen dat er verwachtingen binnen de institutionele context ontstaan waar organisaties aan moeten voldoen. Hierdoor ondervinden organisaties institutionele druk en gaan ze volgens hen steeds meer op elkaar gaan lijken. DiMaggio en Powell (1983) noemen dit 'institutioneel isomorfisme'. De institutionele context hecht veel waarde aan het aanpassingsvermogen bij organisaties. De overlevingskans van een organisatie wordt vergroot wanneer het datgeen overneemt wat effectief en passend is (Di Maggio & Powell, 1983). Thornton en Ocasio (2008) brengen met hun onderzoek de focus juist naar het individu en de interne organisatie. Zij stellen juist dat er een nieuw institutionalisme is ontstaan dat meer draait om legitimiteit dan om effectiviteit en efficiëntie. Het nieuwe institutionalisme drijft volgens hen op 'institutionele logica's': sociale constructies die gebaseerd zijn op historische gedragspatronen waarin aannames, regels en overtuigingen door individuen in de organisatie in stand worden gehouden (Thornton & Ocasio, 2008). De individuen hebben een eigen denk- en handelingskaders die worden gevormd in verschillende contexten. De denk- en handelingskaders worden gevormd wanneer een individu zich ergens bij aan wil sluiten en zorgt zo voor een collectieve identiteit. Daarom zijn het alle individuen bij elkaar die betekenis geven aan een sociale realiteit (Thornton & Ocasio, 2008). Het belang van individuen wordt dan ook sterk benadrukt in literatuur, zoals deze quote van Bellah et al. (1991) naar voren brengt:

"Institutions are patterns of social activity that give shape to collective and individual experience. An institution is a complex whole that guides and sustains individual identity... Institutions form individuals by making possible or impossible certain ways of behaving and relating to others. They shape character by assigning responsibility, demanding accountability, and providing the standards in terms of which each person recognizes the excellence of his or her achievements".
(Bellah et al., 1991: 40)

Het huidige onderzoek gaat specifiek in op bepaalde institutionele theorieën die gaan over verandering, ofwel *institutional change*. Over institutionele verandering is veel literatuur beschikbaar. Dacin, Goodstein en Scott (2002) geven een overzicht van 75 manuscripten over institutionele verandering. In het artikel van Dacin et al. (2002) wordt gesteld dat instituties kunnen veranderen na verloop van tijd, niet altijd vanzelfsprekend zijn en ook uitgedaagd en betwist

worden. Zij stellen dat instituties niet alleen invloed hebben op veranderingen, maar dat een institutie zelf ook kan veranderen in karakter en potentie na verloopt van tijd (Dacin et al, 2002). Daarnaast blijkt dat er verschillende bronnen of aanjagers zijn in verschillende onderzoeken, er verschillende factoren zoals weerstand en legitimiteit van invloed zijn op instituties en dat het belang van "de-institutionalisatie" niet onderbelicht mag worden. De-institutionalisatie is het proces waarin instituties afzwakken en verdwijnen (Scott, 2001). Oliver (1992) omschrijft de-institutionalisatie als:

"the delegitimization of an established organizational practice or procedure as a result of organizational challenges to or the failure of organizations to reproduce previously legitimated or taken-for-granted organizational practices" (Oliver, 1992: 564).

Institutional entrepreneurs kunnen hierin een belangrijke rol spelen binnen de de-institutionalisatie (DiMaggio, 1988). Deze term van Di Maggio (1988) wordt gebruikt om het belang aan te geven van individuen die instituties kunnen versterken of juist veranderen met hun bronnen en inspanningen.

2.4.2 Institutionele verandering bij sportorganisaties

Om te begrijpen hoe institutionele verandering of de-institutionalisatie bij een sportorganisatie plaatsvindt is het van belang om eerst helder te krijgen hoe een sportorganisatie in contact staat met haar institutionele omgeving. Om de relatie tussen de samenleving en een voetbalvereniging te kunnen begrijpen is het van belang om kennis te nemen van de aard van de sportvereniging en de relatieve autonomie van sport. Dit wil zeggen dat sociale en organisatorische bewegingen een bepaalde invloed hebben op de sportwereld. Echter, de sportwereld houdt er – afwijkend van andere sectoren – een eigen logica, regels, waarden en normen en opvattingen op na (Bourdieu, 1988). Een sportvereniging is de grootste en wijdst vertakte organisatievorm in de Nederlandse sportwereld. Sportverenigingen zijn uitgegroeid tot instituties met regulerende en normerende functies die de sport als autonome wereld overstijgen (Bottenburg, 2013). Belangrijke kenmerken van een sportvereniging zijn omschreven door Thiel en Mayer (2009), zij benadrukken dat het bij een sportvereniging gaat om een vrijwillige sportorganisatie. Dit wordt gekenmerkt door vrijwillig lidmaatschap, besluitvorming dat gericht is op de belangen en behoeftes van eigen leden, onafhankelijkheid van andere partijen, vrijwillige diensten uitgevoerd door eigen leden en democratisch bestuur en besluitvorming. Dit zorgt er ook voor dat management concepten uit andere sectoren niet altijd direct gekopieerd kunnen worden (Thiel & Mayer, 2009). Een sportvereniging kent een eigen logica, maar dat wil nog niet zeggen dat ze niet onderhevig zijn aan maatschappelijke invloeden en institutionele verwachtingen die doorwerking hebben in de organisaties van sportverenigingen.

De koppeling tussen institutionele verandering en sportorganisatie is eerder gemaakt in enkele onderzoeken. Fahlén en Stenling (2019) hebben onderzoek gedaan naar institutionele verandering bij sport organisaties, gericht op hoe een institutionele verandering tot stand komt bij twee sportorganisaties in Zweden. Zij stellen dat institutionele verandering voortkomt uit onbedoelde coproductie. Deze coproductie ontstaat uit een proces waarin sportorganisaties handelen vanuit een probleem-oplossing benadering die gefocust is op alledaagse problemen die opkomen – '*mundane muddling through*' (Fahlén & Stenling, 2019). Doordat alledaagse opkomende problemen worden aangepakt ontstaat er institutionele reproductie en verandering, zonder dat dit vooraf als doel opgesteld was.

Redfern en Christian (2003) stellen dat veranderingen rationeel gepland kunnen zijn (gepland), maar ook spontaan en ongecontroleerd verschijnen (emergent). Veranderingen vinden volgens hen door organisatorisch -dagelijks- handelen vaker dynamisch, wanordelijk en ongecontroleerd plaats en niet altijd rationeel of lineair. Smith (2004) heeft onderzoek gedaan naar deze geplande en

emergente verandering bij sportorganisaties in Australië. Hij stelt dat de relatie tussen geplande en emergente verandering nog onduidelijk is, maar benoemt het belang van individuele acties en het vermogen van organisaties om in te spelen op emergente gebeurtenissen of gedrag. Hij stelt dat bepalende en activerende acties bepalend bleken en deze vooraf veelal niet voorspelbaar waren (Smith, 2004).

Cunningham(2007) en Spaaij et al. (2018) hebben een verandering in sportorganisaties onderzocht door te onderzoeken hoe diversiteit een plaats krijgt in sportorganisaties. Cunningham (2007) stelt dat politieke, functionele en sociale druk de legitimiteit van de geïnstitutionaliseerde genderongelijkheid in sportorganisaties in twijfel trekt. Dit kan resulteren in support vanuit eigen leden voor nieuwe diversiteitsinitiatieven binnen sportorganisaties. Om de interventies en de-institutionalisatie bij sportorganisaties door te zetten zijn volgens Cunningham (2007) een viertal factoren van invloed: veranderteams, educatie, management steun en systematische integratie. Hij stelt dat veranderteams, net als politici, binnen een sportorganisatie een coalitie kunnen vormen en zo groepsnormen veranderen binnen de sportorganisatie. Daarnaast helpt educatie om angsten en onzekerheden weg te nemen bij onwetende leden en zo betrokkenheid voor diversiteit te creëren. Hierbij wijst volgens Cunningham (2007) onderzoek van Cox (2001) en Gilbert en Ivancevich (2000) uit dat steun vanuit het management bijdraagt aan het verspreiden van enthousiasme en betrokkenheid voor diversiteitsverandering onder leden. De belangrijkste factor is volgens Cunningham (2007) het systemisch integreren van diversiteit in de gehele organisatie. Dit houdt in dat management diversiteit altijd een centraal onderdeel moet laten zijn van de missie, visie en doelen van de organisatie. Ook in formele en informele activiteiten binnen de organisatie (Cunningham, 2007).

Spaaij et al (2018) hebben onderzoek gedaan onder amateurverenigingen in Australië. Diversiteit is volgens hen een belangrijke term die institutionele doelen, waarden en praktijken uitdrukt. De term wordt in sport vaak positief gebruikt, maar niet altijd goed doorvertaald in de organisatie. Het onderzoek wijst dan ook uit dat diversiteit bij sportorganisaties in Australië vaak eerder per toeval is ontstaan en niet vanuit strategische keuzes of beleidsadaptatie. Zij concluderen dat *individual champions* (institutional entrepreneurs) doorslaggevend zijn in de promotie en werking van diversiteit. Aanhoudende spanningen en weerstand komen namelijk op wanneer diversiteit daadwerkelijk moet worden doorvertaald in institutionele praktijken en een cultuurverandering (Spaaij et al., 2018).

Meer gericht op de Nederlandse voetbalcontext hebben Prange en Oosterbaan (2018) onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal. Zij stellen dat institutionele verandering de afgelopen decennia aan het plaatsvinden is in de voetbalwereld nu steeds meer meiden en vrouwen gaan voetballen. Zij stellen ook dat de intrede van vrouwen binnen een van oudsher 'mannelijk' domein eerst tot veel ophef en weerstand leidt. Zo stellen zij:

"Het voetbalveld (of voetbalpleintje) wordt daarmee een 'site of contestation', een plek waar een sociaal gevecht wordt geleverd, waar gelijke rechten, mensenrecht, inderdaad menselijkheid wordt bevochten" (Prange & Oosterbaan, 2018).

Prange en Oosterbaan (2018) geven aan dat het vrouwenvoetbal in Nederland aan een opvallende verandering bezig is en zo de spiegel én katalysator van belangrijke veranderingen in de Nederlandse samenleving is.

Concluderend toont de literatuur aan dat een sportorganisatie veranderbaar is en de oude geïnstitutionaliseerde logica's kunnen de-institutionaliseren. De institutionele verandering bij sportorganisatie kan ontstaan uit een probleem-oplossing benadering die gefocust is op alledaagse opkomende problemen (Fahlén & Stenling, 2019). Om de institutionele verandering te laten

plaatsvinden is volgens spelen individuele acties van *institutional entrepreneurs* een cruciale rol (Spaaij et al., 2018). Volgens de literatuur is doorvertaling van diversiteit niet altijd goed doorvertaald in de organisatie. Echter, de aanwezigheid van veranderteams, educatie, management steun en systematische integratie in de organisatie kan ervoor zorgen dat een sportorganisatie wel de-institutionaliseert en diversiteit in de organisatie integreert (Cunningham, 2007). Op deze wijze kan het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland wellicht een geschikte plek krijgen in de organisatie van amateurvoetbalverenigingen.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt besproken welke dataverzamelmethode(n) zijn gebruikt om het onderzoek uit te voeren en waarom deze methoden het meest geschikt zijn geacht. Er wordt ingegaan op het type onderzoek, de dataverzamelmethode(n), de selectie van verenigingen en respondenten, de data analyse methode en kwaliteitscriteria van het onderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Een kwalitatief onderzoek is meest geschikt geacht om inzichten te verkrijgen in het veranderproces dat zich heeft afgespeeld bij verenigingen waarbij het nodig is om interne processen, ervaringen en beweegredenen te achterhalen. Het begrip van de interne processen en ervaringen is nodig om van binnen uit de vereniging te achterhalen hoe een vereniging op de ontwikkeling heeft gereageerd en hoe institutionele interventies hebben plaatsgevonden. Betekenissen en ervaringen komen uit een sociale geconstrueerde waarheid tussen mensen en liggen daarom ook besloten in mensen (Skinner et al., 2014). Door kwalitatief onderzoek kan men deze sociale waarheid beter begrijpen doordat het perspectief en ervaringen van respondenten besproken en onderbouwd worden. De ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal acht ik als een casus van maatschappelijke verandering, institutionele bewegingen en verandervraagstuk bij voetbalverenigingen. Om meer inzicht in deze casus te verkrijgen, is de ontwikkeling bij verschillende verenigingen bestudeerd. Hierbij is het van belang om diep in de organisatie onderzoek te doen en de beweegredenen binnen de vereniging te achterhalen. Kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt gezien de casus op deze wijze zo diep mogelijk in een specifieke context is onderzocht (Skinner et al., 2014). Binnen dit onderzoek is veel belang gehecht aan het achterhalen van de belangen en interpretaties van verschillende belangrijke actoren in de organisaties. Het uitvoeren van kwalitatief onderzoek is daarom vormgegeven middels het houden van diepte interviews met bepalende actoren bij verschillende verenigingen die doelgericht geselecteerd zijn.

3.2 Semigestructureerde interviews

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews; interviews met een vaste structuur waarbij tevens voldoende ruimte is voor spontaniteit en opvallende opmerkingen die tijdens het interview naar voren komen. Hierdoor blijft er ruimte om in te gaan op opvallende inzichten van de respondenten die vooraf niet zijn vastgesteld (Skinner et al., 2014). Tegelijkertijd is tijdens de interviews wel een structuur aangehouden door de opbouw van de hoofdthema's. Naarmate er meer structuur in een interview aanwezig is neemt de invloed van de onderzoeker op het interview ook toe (Boeije, 2015). Het is daarom van belang om hier een balans in te behouden en enerzijds belangrijke punten uit theoretische concepten naar voren te brengen die van belang zijn voor het interview maar anderzijds de respondent niet te veel te sturen. In totaal is er met zestien respondenten een interview gehouden op de vereniging. Van deze interviews zijn er veertien individueel gehouden en twee interviews zijn afgenomen in een duo omdat deze respondenten dezelfde (bestuurlijke) functie hebben bekleed binnen een ander tijdsbestek en daarom vragen over de ontwikkeling samen wilden beantwoorden. De besproken topics zijn ingedeeld op de hoofdthema's: institutionele context, organisatieverandering en invloed van actoren (Zie bijlage I). Bij het thema over institutionele context zijn kenmerken van de vereniging besproken en het verloop van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging. Organizeverandering is besproken aan de hand van de indeling van het congruentiemodel van Nadler en Tushman (1997); mensen, informele organisatie, formele organisatie en werk. Tot slot is de invloed van actoren besproken door te vragen naar de invloed van leden binnen de vereniging, het bestuur, de KNVB en de vereniging. Afhankelijk van de rol of functie van de respondent is meer focus gelegd op een bepaald onderdeel. Bij een bestuurslid is meer nadruk gelegd op de organisatieontwikkeling terwijl bij een spelerster doorggevraagd is naar haar persoonlijke ervaringen door de jaren heen.

3.3 Selectie respondentent en verenigingen






De semigestructureerde interviews zijn bij doelgericht geselecteerde verenigingen gehouden. Voor de verenigingen zijn drie varianten van verenigingen aangehouden:

- 1) de relatief masculiene vereniging met weinig vrouwelijke leden (1x)
- 2) de vereniging die een verandering op gang aan het brengen is (2x)
- 3) de vereniging die (relatief) ver in de verandering is met veel vrouwelijke leden (2x)

Van variant 1 is één vereniging onderzocht, van varianten 2 en 3 zijn er twee verenigingen geselecteerd. Deze keuze is gemaakt om een variatie in veranderproces aan te houden en om te leren van verenigingen die wat langer bezig zijn met de ontwikkeling. De verenigingen die passen bij de verschillende varianten zijn geselecteerd in overleg met medewerkers van de KNVB die programma's met betrekking tot meiden- en vrouwenvoetbal hebben geleid.

Bij het vaststellen van de verenigingen die bij de varianten horen is gekeken naar het aantal vrouwelijke leden of meiden- / vrouwenteams, naar uitingen van vereniging op de website en naar de ervaringen die KNVB medewerkers hebben met deelname van de vereniging aan programma's en verenigingsbezoeken. Daarnaast is getracht verenigingen uit verschillende regio's te onderzoeken om een divers beeld te krijgen van verschillende regio's/omgevingen. Deze regio's liggen in een lijn van Amsterdam – Utrecht – Arnhem.

Binnen de verenigingen zijn interviews gehouden met een bestuurslid, een speelster, trainsters en een mannelijke trainer of bestuurslid. Van vereniging D is er enkel met de voorzitter gesproken omdat er geen bestuur voor het meiden- en vrouwenvoetbal is en het vrouwenteam wordt opgeheven. Er is in de selectie van de respondenten bewust gekozen om zowel mannen als een vrouwen binnen de vereniging te spreken om vanuit een beide perspectieven te horen wat er over de tijd veranderd is op de vereniging. Met deze variatie zal een volledig beeld verkregen worden van de organisatorische intenties van bestuurders en de ervaringen vanuit vrouwen én mannen binnen de vereniging (zie tabellen 1 en 2).

				
<ul style="list-style-type: none"> - Variant 2 - Heren 1 speelt hoger dan vrouwen 1 - 1 vrouwen senioren team - 1 junioren meiden team - Afname vrouwenteams afgelopen decennia - Geen KNVB programma m.b.t. meiden- en vrouwenvoetbal gevolgd 	<ul style="list-style-type: none"> - Variant 3 - Vrouwen 1 speelt hoger dan heren 1 - 7 vrouwen senioren teams - 15 junioren meiden teams - Toename vrouwenteams afgelopen decennia - Meerdere KNVB programma's m.b.t. meiden- en vrouwenvoetbal gevolgd 	<ul style="list-style-type: none"> - Variant 3 - Vrouwen 1 speelt hoger dan heren 1 - 4 vrouwen senioren teams - 7 junioren meiden teams - Toename vrouwenteams afgelopen decennia - Meerdere KNVB programma's m.b.t. meiden- en vrouwenvoetbal gevolgd 	<ul style="list-style-type: none"> - Variant 1 - Heren 1 speelt hoger dan vrouwen 1 - 1 vrouwen senioren team (stopt na dit seizoen) - 0 junioren meiden teams - Afgelopen decennia 1 vrouwenteam gehad - Geen KNVB programma m.b.t. meiden- en vrouwenvoetbal gevolgd 	<ul style="list-style-type: none"> - Variant 2 - Heren 1 speelt hoger dan vrouwen 1 - 7 vrouwen senioren teams - 7 meiden junioren teams - Toename vrouwenteams afgelopen decennia - KNVB ontwikkelingsprogramma meiden- en vrouwenvoetbal gevolgd.

Tabel 1 Verenigingen binnen het onderzoek

Respondentnr.	Vereniging	Functie	Geslacht
1		Trainster jeugd en oud-speelster	V
2		Speelster vrouwen 1	V
3		Bestuurslid, coördinator meiden/vrouwen en trainster	V
4		Technisch bestuurslid meiden/vrouwen	M
5		Trainster vrouwen 1, wordt hoofd opleidingen van vereniging	V
6		Speelster vrouwen 1	V
7		Technisch bestuurslid	M
8		Trainer	M
9		Bestuurslid meiden/vrouwen	M
10		Voorzitter	M
11		Coordinator meiden/vrouwen	V
12		Hoofd Opleidingen, stopt	M
13		Oud Hoofd Opleidingen, vanaf volgend seizoen weer Hoofd Opleidingen	M
14		Speelster vrouwen 1	V
15		Hoofd opleidingen meiden/vrouwen, oud-trainer mannen en vrouwenelftallen	M
16		Bestuurslid meiden/vrouwen	M

Tabel 2 Geïnterviewde respondenten

3.4 Analyse

Om meer inzicht te krijgen in de status en beweegredenen van de ontwikkeling bij verenigingen is na een uitgebreide literatuurstudie de data uit interviews geanalyseerd aan de hand van verandermodellen van Nadler en Tushman (1997) en van Lewin (Burnes, 2004). De verzamelde data uit interviews zijn geanalyseerd door open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2015). Er is gestart met open coderen door codes toe te kennen aan tekstfragmenten uit de interviews. Veel voorkomende codes waren bijvoorbeeld: 'ontwikkeling meiden- en vrouwenafdeling' en 'rol KNVB' (Zie bijlage II). Na open coderen is er axiaal gecodeerd. Door axiaal coderen worden er verbanden en patronen tussen de codes gezocht en deze zijn gecategoriseerd (Bryman, 2015). Zo zijn meerdere codes samengevoegd onder 'ontwikkeling meiden- en vrouwenvoetbal' en zijn verenigingskenmerken bij elkaar gecategoriseerd. Vervolgens is er selectief gecodeerd. Doordat na het axiaal coderen de data overzichtelijk in thema's is ingedeeld is het door middel van selectief coderen mogelijk om bevindingen uit de data te integreren en verbanden tussen thema's te leggen (Boeije, 2015). Zo is onder de hoofdcategorie 'ontwikkeling meiden- en vrouwenafdeling' de onderverdeling gemaakt tussen 'beleid meiden en vrouwen', 'verschil vroeger en nu', 'aandacht', en 'proces' (Zie Bijlage II). Aan de hand van deze data is er vervolgens een analyse gemaakt waarin de data wordt bestudeerd vanuit inzichten uit de literatuurstudie en het theoretisch kader. Antwoorden op de deelvragen en hoofdvraag zijn beschreven in de conclusie waarna er een discussie en aanbevelingen volgen op basis van de analyse.

3.5 Kwaliteitscriteria

Het is relevant om mijn rol en achtergrond als onderzoeker te verantwoorden en te onderbouwen hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd zijn. Vanaf mijn vierde speel ik voetbal en ik heb voornamelijk gespeeld bij verenigingen die voor het merendeel mannelijke leden hebben. Het is hierbij goed om te benadrukken dat ik een voetballer tevens man ben en daarom mijn ervaringen plaatsvonden vanuit een mannelijk perspectief uit een veelal mannelijk domein. De ervaringen en percepties van vrouwelijke voetballers kan ik mij enkel inbeelden en begrijpen uit bestaande artikelen, interviews en mensen die ik gesproken heb vanuit mijn rol bij de KNVB. Naast deze achtergrond is het goed te benadrukken dat ik als stagiaire werkzaam ben bij de KNVB. Dit betekent dat ik achterliggende visie van de KNVB ken en ik ook betrokken ben bij programma's met betrekking tot meer vrouwen in voetbal. Daarnaast is de ervaring van de KNVB dat je als KNVB-onderzoeker veel te maken krijgt met gewenst gedrag en gewenste antwoorden. Dit zorgt voor de tegenstrijdigheid dat ik enerzijds een onafhankelijke onderzoeker ben, anderzijds wel in functie ben van de voetbalbond die invloed heeft op het vraagstuk bij verenigingen. Voor mij als onderzoeker was het van belang om de neutraliteit zoveel mogelijk te waarborgen en dan ook niet mee te gaan in meningen van respondenten aangezien dat een bedreiging kon zijn voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarom trachtte ik als onderzoeker neutraal naar de verschillende belangen, actoren en perspectieven te blijven kijken. Het waarborgen van de betrouwbaarheid is gedaan door steeds vanuit meerdere perspectieven de data te analyseren, te horen welke verschillende belangen er allemaal spelen en meerdere respondenten per vereniging te spreken. Daarnaast zijn de vragen geformuleerd op basis van theoretische concepten om zo vast te houden concepten uit de literatuur en niet te veel mee te gaan op visies van respondenten.

Tijdens het benaderen en de interviews is vooraf mijn rol als onderzoeker benadrukt. Het is van belang om te benoemen dat interne validiteit zwak is bij kwalitatief onderzoek omdat er geen vaste causaliteit ontstaat uit de data (Bryman, 2015). De validiteit van het onderzoek is zoveel mogelijk gewaarborgd door directe interviews te houden op de verenigingen. Zo kon er als onderzoeker een goede inschatting gemaakt worden van de oprechtheid van de antwoorden. Bij het opstellen van vragen en interviews is altijd het doel van het onderzoek voor ogen gehouden. De vragen zijn

geformuleerd na het voltooien van een literatuurstudie, waardoor het mogelijk werd om te identificeren welke concepten relevant waren en welke indicatoren daarbij hoorden. Er is bijvoorbeeld een vragenlijst gemaakt die ruimte liet voor respondenten, maar ook de indicatoren voor verschillende concepten testte.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt gepresenteerd hoe de vijf onderzochte verenigingen (A,B,C,D,E) een ontwikkeling hebben doorgemaakt of willen maken wat betreft het meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging. Daarnaast wordt er beschreven hoe er vanuit verschillende perspectieven binnen vereniging gekeken wordt naar verschillende rollen in het proces en de rol van de KNVB. In dit hoofdstuk zal eerst besproken worden hoe de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland tot nu toe is verlopen. Vervolgens wordt besproken hoe de ontwikkeling op de verenigingen is verlopen door het verschil tussen het startpunt en nu, de uitdagingen, de ervaringen over het verloop van het proces te bespreken. Hierna wordt ingezoomd op welke rollen van belang zijn in het proces door de rol van bepaalde individuen, de vereniging, de KNVB en de maatschappij te bespreken.

4.1 De ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland: cijfers en visies

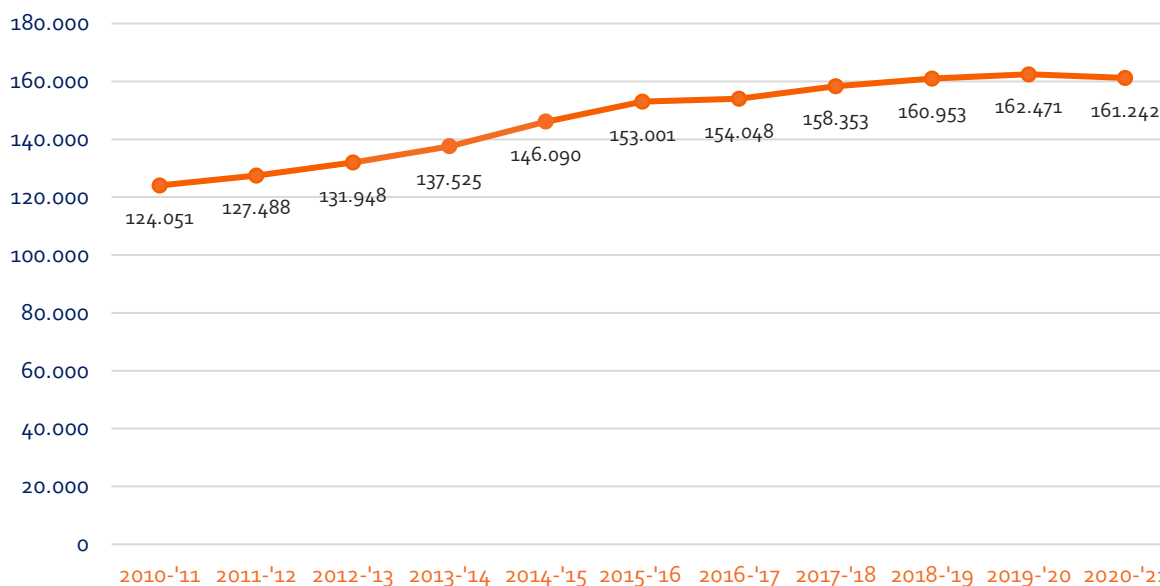
4.1.1 opkomst meiden- en vrouwenvoetbal

Het ledenaantal van de KNVB is al ruim tien jaar aan het fluctueren rond de 1,2 miljoen leden. In de periode van 2011 tot 2016 is het ledenaantal gestaag gegroeid van 1.205.808 naar 1.231.561 leden. Sinds 2016 is het ledenaantal ieder jaar licht gedaald naar 1.157.479 leden in het seizoen 2020-'21 (KNVB, 2021a, 2018a, 2016a, 2011a). Daarbij neemt ook het aantal voetbalverenigingen af. Sinds 2016 is het aantal amateurvoetbalverenigingen (veldvoetbal) afgenomen van 2.053 naar 1.975 in het seizoen 2020-'21 (KNVB, 2021a, 2016a). Het opmerkelijke aan de ledenaantallen is de samenstelling, want het aantal meiden en vrouwelijke leden is tussen 2010 en 2020 wel blijven groeien. Pas afgelopen seizoen (2020-'21) is het ledenaantal van het totale meiden- en vrouwenvoetbal met 0,8% licht afgenomen. Het aandeel vrouwelijk leden t.o.v. mannelijke leden is wel nog wel licht toegenomen. Daarmee telt de KNVB nu 161.242 vrouwelijke leden (KNVB, 2021a).

In 1924 was het De Oostzaanse Vrouwenvoetbal Vereniging die officieel als eerste vrouwenvoetbalvereniging begon. Echter, de Nederlandsche voetbalbond – voorloper van de KNVB - erkende het vrouwenvoetbal in die tijd nog niet (KNVB, 2021b). In 1955 werd de Algemene Damesvoetbalbond opgericht. Bij deze bond schreven veertien clubs zich in voor een vrouwenvoetbalcompetitie, die ook nog geen erkenning kreeg van de KNVB. 16 Jaar lang werden er op eigen initiatief regionale competities en wedstrijden georganiseerd. In 1971 mogen vrouwen (meiden vanaf 1979) zich bij de KNVB aansluiten als lid toen de voetbalbond vrouwenvoetbal officieel deel maakte van de KNVB (KNVB, 2021b). Vanwege organisatorische moeilijkheden waren voetbalverenigingen destijds geen voorstander van een vrouwenafdeling binnen de vereniging. Daarom werden er specifieke vrouwenverenigingen opgericht (KNVB, 2021b). Net zoals de samenleving heeft ook de voetbalwereld vorderingen gemaakt in gelijkheid en inclusie. In 1985 waren er 36.000 vrouwelijke leden, waarvan 12.000 meiden. In 1998 werden dit er 65.000, waarvan 30.000 speelster onder de 18. Dit totaal is ruim toegenomen tot de 161.242 vrouwelijke leden in 2020 (KNVB, 2021a). Vooral de groei van het aantal jonge voetballende meiden is toegenomen.

In sommige leeftijdscategorieën kende het aantal voetballende meiden het afgelopen decennia een toename van maar liefst twintig procent per seizoen (figuur 7 en 8) (KNVB, 2021b).

Aantal vrouwelijke leden KNVB



Figuur 8 Groei aantal vrouwelijke leden KNVB (KNVB, 2021b)

Seizoen	Vrouwen	Groei t.o.v. vorig seizoen	% vrouwelijke leden
2010-'11	124.051	3,2%	10,3%
2011-'12	127.488	2,8%	10,5%
2012-'13	131.948	3,5%	10,9%
2013-'14	137.525	4,2%	11,3%
2014-'15	146.090	6,2%	11,9%
2015-'16	153.001	4,7%	12,4%
2016-'17	154.048	0,7%	12,7%
2017-'18	158.353	2,8%	13,1%
2018-'19	160.953	1,6%	13,5%
2019-'20	162.471	0,9%	13,8%
2020-'21	161.242	-0,8%	13,9%

Figuur 7 Aantal vrouwelijke leden van de KNVB (KNVB, 2021b)

4.1.2 Visie en ambitie KNVB meiden- en vrouwenvoetbal

Dit jaar viert de KNVB het 50-jarig jubileum van het meiden- en vrouwenvoetbal. De opkomst van het meiden- en vrouwenvoetbal betekent ook dat er een verandering is of zal komen in de samenstelling van de leden bij verenigingen. Bij veel verenigingen heeft deze verandering al in een lichte vorm plaatsgevonden, maar er zijn ook nog verenigingen die aan het begin van deze verandering staan. Om verenigingen te ondersteunen heeft de KNVB een visie vrouwenvoetbal 2018-2022 opgesteld. De visie is erop gericht om meer en beter passende plekken voor speelsters te creëren en vrouwen te binden aan andere voetbalrollen; zoals bestuurder, trainer en scheidsrechter. Om meiden en vrouwen op alle fronten volledig te integreren en onvoorwaardelijk deel te laten uitmaken van het voetbal richt de KNVB zich in deze periode (2018-2022) op vijf focuspunten: (KNVB, 2021c)

1. Meer vrouwen in voetbal
2. Optimaal voetbalaanbod voor iedereen
3. Optimale topsportomgeving
4. Sterkere Eredivisie Vrouwen
5. Samenwerking in het landschap

4.1.3 Positioneren meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging

Een belangrijk onderdeel binnen de visie vrouwenvoetbal is het positioneren van meiden- en vrouwenvoetbal binnen voetbalverenigingen. Hierbij is het voor de KNVB van belang dat een vereniging een plek is waar meiden en vrouwen zich bij hun voetbalvereniging net zo gewaardeerd en thuis voelen als mannen en jongens. Dit kan volgens de voetbalbond alleen binnen inclusieve organisaties, waar jongens en meiden, mannen en vrouwen samen verantwoordelijkheid nemen voor het voetballen (KNVB, 2021d).

Om de verenigingen te ondersteunen werkt de KNVB met een groeimodel bestaande uit vier ontwikkelingsfasen: een oriëntatiefase, ontwikkelingsfase, verankeringsfase en normalisatiefase. Dit model heeft als doel het organiseren van een inclusieve vereniging en helpt zo een vereniging om een duidelijke strategie te vormen (KNVB, 2021d). Daarnaast benadrukt de KNVB dat de cultuur op een vereniging werkt als belangrijke en versnellende factor voor het positioneren van meiden- en vrouwenvoetbal. Symbolen, helden, rituelen en waarden zijn hierbij bepalende factoren in de organisatiecultuur (KNVB, 2021d). Naast de strategie en cultuur benadrukt de KNVB het belang van een geschikte organisatiestructuur. Een passende organisatiestructuur is namelijk een voorwaarde om de strategie en cultuur efficiënt en effectief te kunnen vormgeven en implementeren (KNVB, 2021d). De KNVB heeft hiervoor een organisatie-model ontwikkeld waarin verenigingen kunnen analyseren of zaken passen bij de fasen van positioneren en of het door de juiste mensen in de organisatie – effectief en efficiënt – wordt opgepakt (KNVB, 2021d). Deze modellen worden gebruikt in de programma's voor verenigingen zoals het ontwikkelingsprogramma.

Om verenigingen hierbij te helpen en ondersteunen heeft de KNVB een ontwikkelingsprogramma met verenigingen doorlopen. Door middel van bijeenkomsten, achtergrondinformatie en kennisdeling zijn 30 verenigingen aan de slag gegaan om de positionering van meiden en vrouwen binnen vereniging te verbeteren (KNVB, 2021e, 2021f). Inmiddels is het positioneren van meiden- en vrouwenvoetbal onderdeel geworden van het programma voetbalontwikkeling. Op basis van bevindingen uit onderzoek van Rutte (2019) over het achterblijven van vrouwelijke trainers, hoofden opleiding en (technische) bestuursleden heeft de KNVB een programma ontwikkeld om meer vrouwen in voetbal(technische) functies te krijgen. Dit programma start in het seizoen 2021-'22 als pilotprogramma bij vereniging (KNVB, 2021g). Dit kan gezien worden als een volgende stap wanneer verenigingen voldoende vrouwelijke leden hebben en al verder zijn in het positioneren van het meiden- en vrouwenvoetbal.

4.2 Ontwikkeling meiden- en vrouwenvoetbal op de verenigingen

Uit de interviews blijkt dat de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij de verenigingen die deelnamen aan het huidige onderzoek is erg verschillend verlopen. Zo zijn er verenigingen die de afgelopen twintig jaar zijn gegroeid in aantal meiden en vrouwenteams (B,C,E) en verenigingen die hierin juist zijn gekrompen (A,D). Uit de interviews zijn relevante gelijkenissen of opvallende gebeurtenissen tijdens het proces naar voren gekomen; van de stappen die zijn gemaakt voor het meiden- en vrouwenvoetbal tot het verschil in beleid en proces. Er is in relatief korte tijd (ten opzichte van de ontwikkelfase van het mannenvoetbal) al veel gewonnen voor het meiden- en vrouwenvoetbal en de sleutel tot succes zit grotendeels in aandacht en zichtbaarheid.

4.2.1 Verschil tussen het startpunt van de ontwikkeling op de vereniging en nu

Om te kijken hoe de ontwikkeling bij verenigingen is verlopen is er aan de respondenten gevraagd hoe zij het proces op de vereniging hebben ervaren en wat er veranderd is sinds de start van het meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging tot nu. Aan de respondenten die niet vanaf het begin van deze ontwikkeling bij de vereniging waren is gevraagd welke veranderingen zij hebben ervaren in de tijd dat zij op de vereniging zijn. Hieruit is gebleken er al veel gewonnen is voor het meiden- en vrouwenvoetbal bij een drietal verenigingen, maar dat er ook moeilijkheden in het proces zijn.

Al veel gewonnen voor het meiden- en vrouwenvoetbal

De vijf verenigingen kennen allemaal een andere ontwikkeling en per vereniging verschilt het dan ook hoe respondenten op het proces terugkijken. Drie verenigingen hebben in de afgelopen jaren ontwikkelingen kunnen maken en zien een verschil in cultuur en organisatie binnen de vereniging nu het meiden en vrouwenvoetbal gegroeid is. Zo geeft een speelster van een vereniging (E) die veel aandacht heeft besteed aan organisatorisch door ontwikkelen aan wat er in tien jaar is veranderd:

"Ja heel anders! Er is een beleidsplan, er zijn doelstellingen en er is echt goed over nagedacht. En wij hebben 3 jaar terug een KNVB traject en meetings gehad hier. Dat was uhm even kijken.. een 3 jarig ontwikkelingsprogramma met meerdere avonden hier. Dus we hadden trainers, leidsters en speelster erbij. Toen was het ook van alles was van waar zijn we mee bezig en waar willen we naar toe. En dat was in 2018, dus dan ben je tien jaar verder dan waar ik het net over had. En in die tien jaar zijn er steeds meer meiden komen voetballen." (R14)

Een trainer en tevens bestuurslid van diezelfde vereniging (E) geeft ook aan dat er binnen de vereniging al veel gewonnen is op én rondom het veld in de communicatie:

"Dat is een lange weg, mensen overtuigen, open en eerlijk zijn. (...) En dat was aan het begin wel even werken om het aantrekkelijk te maken en dan krijgen we zelf veel meer ruimte. En dan krijg je veel meer mensen om. Mensen die eerst tegen mij zeiden van: waar ben je aan begonnen? vrouwenvoetbal, dat is toch niks? En nu zeven jaar later komen ze kijken bij de dames. Ja dan denk ik: kijk, wie heeft gewonnen!" (R15)

Bij twee van de vijf verenigingen speelt het eerste vrouwenelftal hoger dan het mannenelftal wat ervoor zorgt dat zij evenveel en of meer aandacht krijgen. Zo is het bij één vereniging het geval dat de mannentak zich soms iets achtergesteld kan voelen, zoals een speelster aangeeft:

"Wat dat betreft voelen de mannen zich wel iets achtergesteld ten opzichte van vrouwen selectie maar dat is af en toe, het ruilt en zeilt allemaal hartstikke prima met de vrouwen en de mannen binnen de vereniging en zeker als je met zijn allen in de kantine bent. Vrouwen komen bij de mannen kijken en andersom, maar je merkt wel dat de prioriteit wel meer de vrouwen is gewoon puur omdat wij ook hoger spelen en in die zin wij ze ook beter op de kaart brengen, maar daar is af en toe nog wel ook wel een soort van discussiepunt." (R2)

Bij de andere vereniging (C) zorgt het niveauverschil er ook voor dat de vrouwen landelijk bekend zijn, terwijl het mannenteam regionaal voetbalt.

Niet bij alle verenigingen een stijgende lijn in meiden- en vrouwenelftallen

Van de vijf verenigingen zijn er twee verenigingen die een afname zien in het aantal senioren vrouwenteams. Zo geeft een bestuurslid van vereniging (A) aan dat de vereniging een dip heeft gehad wat betreft het meiden- en vrouwenvoetbal en nu in moeten gaan zetten op aandacht:

"Ja en ik denk dat het hier vooral het geval is dat we er een poos te weinig aandacht voor gehad hebben. En dat we het nu wel proberen, maar dat er nog wel flink werk aan de winkel is. En dan bedoel ik dat we straks een meiden en vrouwensectie moeten hebben die niet op zichzelf acteert en wel echt de volle aandacht heeft." (R11)

De respondent geeft hiermee aan dat de vereniging in beleid en organisatie meer aandacht moet geven aan het profileren van de meiden- en vrouwentak om zo de meiden en vrouwen op de vereniging meer in het geheel te betrekken. Een andere vereniging (D) geeft juist aan nog niet de juiste plek te hebben gecreëerd voor meiden en vrouwen in de junioren en senioren leeftijd. Zo zegt de voorzitter:

"We hebben hier vroeger ook best wel wat meiden gehad ook. Maar wel echt moeten zeggen ja als je verder wil dan zijn wij daar de vereniging niet voor. Wij sturen ze ook vaak door naar (vereniging in dezelfde stad). Maar hier in de stad is het wat meidenvoetbal betreft gewoon hangen en wurgen." (R10)

Wel ziet de vereniging in de toekomst graag meer meiden en vrouwen op de vereniging voetballen, maar eerst zijn er andere organisatorische zaken als sponsoring, ledenwerving en accommodatiezaken die aangepakt moeten worden en stabiel moeten zijn voordat er goed beleid voor het meiden- en vrouwenvoetbal kan worden gemaakt:

"Naja als je dat klaar hebt en je hebt dat stabiel, dan kan je iets nieuws aanpakken. Ik vrees als je er nu iets nieuws naast gaat zetten. Dan doe je het erbij en dan heb je geen focus. Ik vind wel als je iets aan wil pakken dan moet je de focus erop hebben." (R10)

Zelfredzaamheid speelsters

Uit de verschillende interviews is herhaaldelijk naar voren gekomen dat er in de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij vereniging veelal een beroep wordt gedaan op de zelfredzaamheid en proactieve houding van speelsters om voorwaarden en activiteiten te organiseren. Zelfs in de hoogste divisie van het vrouwenvoetbal wordt hier een beroep op gedaan. Zo geeft een speelster uit de topklasse van vereniging C aan:

"Bijvoorbeeld ook met van hoeveel je er vanuit de groep zelf voor moet doen eigenlijk. Ook bijvoorbeeld in hoe we nu tot onze nieuwe trainer zijn gekomen. Is het een beetje zo gegaan als dat uhm, dat we met onze 3 aanvoerders een beetje het initiatief zijn gaan nemen om te kijken van welke staf hebben we volgend jaar, we hebben een nieuwe trainer nodig en daarin ondersteunt het bestuur ons. Maar in mijn ogen, als je naar het lange termijn kijkt, moet je een bestuur hebben en wij ondersteunen het bestuur. (...) Ik denk dat als je echt op lange termijn, duurzaam vrouwenvoetbal op wil zetten, moeten dit soort zaken niet vanuit de spelersgroep komen. En ik snap echt dat daar een verschil mee is met de mannen, want het is nog niet op dezelfde level. Maar eerlijk; denk jij dat er ook maar iemand van de heren zich druk aan het maken is om te bedenken aan alle stafleden aan het vragen is en gesprekjes voeren of ze doorgaan volgend seizoen of niet? Nee echt niet. En wij nu wel en je merkt gewoon, het kost tijd, kost energie, die je niet echt aan voetbal besteed en dat is wel zonde." (R6)

In de kijker spelen

Bij vereniging E heeft het vrouwenelftal zelf een stap gezet om meer zichtbaarheid en aandacht te verkrijgen door na het eerste mannenelftal te gaan voetballen waar altijd veel publiek op afkwam. Zo geeft een speelster van het eerste aan:

"En soms moest je er zelf iets voor doen. We voetbalden bijvoorbeeld 3e klasse en dan gingen we om vijf uur voetballen. Niet omdat we dat zelf zo leuk vonden, maar wel omdat we dan elke thuiswedstrijd thuis speelden. En was het zo dat we de meeste thuiswedstrijden na de Heren 1 speelden. Dus zo van nou dan zijn er wat mensen, moeten we wel pas om 5 uur, ja dat vond niet iedereen even leuk, maar om een beetje gezicht te krijgen binnen de vereniging een beetje bekijks ook. Zeker met mooi weer, dan stonden die mannen hier met een biertje en dan bleven de mannen toch hangen en dan hadden ze ook wat om te kijken. (...) Er werd wel over nagedacht van hoe kunnen we de vrouwen een beetje in beeld krijgen voor de hele vereniging. Dit was dus echt puur om mensen te laten zien dat wij er waren en ja dat was in het team ook wel een discussiepuntje." (R14)

Een trainster geeft ook aan dat de organisatie eisen bij het meiden- en vrouwenvoetbal niet heel hoog liggen ten opzichte van het mannenvoetbal. Dit zit vooral in de basisvoorwaarden zoals materialen en waardering. Als deze randvoorwaarden goed geregeld zijn en de speelsters zich gewaardeerd voelen op de vereniging dan zijn zij ook vaak welwillend om zich verder in te zetten. Zo stelt de respondent:

"Weetje heel simpel: een vrouwenteam is gewoon blij als de voorwaarden goed zijn. Dat zit hem niet in geld. Als ze gewaardeerd worden binnen een vereniging en gezien worden dan denk ik al dat je de juiste snaar raakt. (...) De vrouwen vinden echt dat ze gezien worden. Dus dan zijn ze automatisch bereid om zich extra in te zetten, kijk naar de speelster die je gesproken hebt: echt een fantastisch voorbeeld die hier echt ook het gezicht van de club is en steeds meer gaat worden. En dat heb je eigenlijk nodig." (R5)

Bij drie verenigingen (B,C,E) zijn reeds stappen gemaakt om de randvoorwaarden te waarborgen en dit heeft dan ook bij drie verenigingen een ontwikkeling doorgemaakt. Zo geeft een speelster van vereniging E aan dat ze met de vrouwen nu misschien zelfs wel "verwend" zijn:

"Ja, we zijn nu misschien ook wel verwend. Ja heel simpel: ballen ophalen en ballen oppompen ja dat hoeven we echt niet meer te doen. Nu wordt dat gedaan. (...) Ja en wat ik zeg die laatste vijf jaar is dat echt verandert. Ook zeker in de zin van dat het bestuur steeds meer betrokken raakte en steeds meer het nu inzag, dat er wat te halen valt, zo is het ook want ja het zijn wel heel veel extra leden in de meidenafdeling is toch mooi voor je vereniging. Ja en toen ik begon was het nog van nou ja prima." (R14)

Ook deze vereniging laat zien dat er aan de randvoorwaarden voldaan moet worden en dat de speelster zelf actief actie dienen te ondernemen. Zo zijn er twee meiden bij de vereniging die veel sponsors hebben binnen weten te halen voor het vrouwenvoetbal toen zij zich hiervoor hebben ingezet. Zo zegt een bestuurslid van de vereniging:

"Ik denk dat de kracht is om te proberen veel sponsors met kleine bedragen te krijgen. Dan is het meer gunnen. Pure betrokkenheid. En wat bij ons een goude greep is geweest is om twee meiden dat te laten doen. Twee jongere meiden die het leuk vinden en het voor zichzelf als ontwikkeling zagen om te leren verkopen of partnerships aan te gaan." (R16)

Dit toont aan dat verenigingen stappen hebben gemaakt om de randvoorwaarden en waardering van het meiden- en vrouwenvoetbal te verbeteren en tegelijkertijd wordt er vanaf het begin zelfredzaamheid en pro-activiteit gevraagd van de speelsters.

4.2.2 Uitdagingen in beleid

Naast dat de verenigingen verschillen op het punt waar het meiden- en vrouwenvoetbal staat, is er ook een verschil in beleid. Drie verenigingen (B,C,E) hebben beleid voor het meiden en vrouwenvoetbal dat onderdeel is van het gehele beleid op de vereniging. Eén vereniging (A) heeft alleen beleid op gemengd jeugdvoetbal en de andere vereniging (D) heeft geen beleid op meiden- en vrouwenvoetbal. Er zijn overeenkomsten te zien in de uitdagingen die verenigingen ervaren bij het ontwikkelen van beleid voor het meiden- en vrouwenvoetbal. Zo is het voor verenigingen lastig om nieuwe speelsters te werven en te behouden. Dit is niet anders dan bij het mannenvoetbal. Een andere uitdaging is het verschil in ambities van speelsters binnen de vereniging, want hoe zorg je binnen de vereniging dat meiden die heel ambitieus zijn en meiden die graag voor gezelligheid willen voetballen een passende plek hebben als de aantallen erg klein zijn?

Werven en behouden van meiden en vrouwen

Uit de interviews komt naar voren dat het bij alle vereniging een uitdaging is om voetballende meiden en vrouwen bij de verenigingen te behouden. Daarnaast zijn de aantallen bij meidenteams vaak nog dermate laag dat het niet altijd duidelijk is voor welke leeftijdscategorie er een meidenteam gevormd kan worden. Zo geeft een trainster van vereniging A aan:

"We hebben nu wel een paar meiden voetballen waar je uiteindelijk misschien wel een team van kan maken maar dat is echt de lange termijn want het is nu per levens categorie dat ongeveer een stuk of zes zeven meiden in een lichte zitten dus het duurt nog even voordat je daar echt een team van kan gaan maken."(R1)

Verskil in ambities

Daarnaast is het indelen van meiden in teams ook lastig omdat de beleidsmatige keuze gemaakt moet worden tot wanneer ambitieuze meiden gemengd kunnen voetballen. Dit houdt in dat getalenteerde meiden mogelijk langer gemengd voetballen als zij dat willen en aankunnen. Echter zorgt dit er ook voor dat de aantallen in de meidenteams hierdoor lager zijn en het niveau in dat team ook lager is. Zo stelt een bestuurslid van vereniging A:

"Ja en het geeft nu een vertekend beeld hè, want wij hebben nu heel veel meiden gemengd voetballen dus minder MO-teams. En dan heb je als vereniging misschien sneller het beeld dat we weinig doen aan meisjesvoetbal (..) en het lastige is ook wel je moet eigenlijk een tweesporenbeleid hebben want als iemand niet meer in een gemengd team wil voetballen en naar een gemengd team wil gaan. Ja dan moet ze niet helemaal terugvallen in 4e klasse voetbal."(R13)

Dat dit een moeilijke keuze is voor het maken van beleid erkennen ook de andere verenigingen met meidenteams. Zo stelt een speelster en oud trainster van jeugdelftallen van vereniging E:

"En dat is het lastigste als je één team hebt, want ook op die leeftijd zijn er meiden die heel graag willen en meiden die het puur voor de lol doen. Dus dat is heel lastig. Waar ik voorstander van ben is zijn meiden goed genoeg en hebben ze ambitie, laat ze lekker bij de jongens."(R14)

Het verschil in ambitie zorgt er bij verenigingen met niet al te grote aantallen voor een groot niveauverschil in de teams. Een bestuurslid van vereniging A stelt dat dit een probleem voor de vereniging vormt:

"Het is super lastig, want wat ik hier dan krijg is ik krijg aanmeldingen van meiden die willen voetballen. Maar die meiden kunnen niet voetballen. (...) Die moet ik dan bij de MO19 stoppen, waar alle meiden kunnen voetballen: die willen dat niet want die willen liever eerste klasse spelen dan tweede klasse bij wijze van spreken. Dus eigenlijk wil ik dat niet (...) Kijk het wordt

een stuk gemakkelijker als je een tweede of een derde team hebt, maar dat hebben we niet."
(R11)

Uit dit citaat komt naar voren dat er door de geringe aantallen moeilijk een plek is te bieden voor nieuwe meiden die op late leeftijd recreatief willen gaan voetballen, omdat de vereniging maar één team heeft op een bepaald niveau. Bij verenigingen waar meerdere meiden en vrouwenteams zijn is daarom gemakkelijker een passendere plek te vinden. Dit speelt vooral rond de leeftijd van 13 jaar, omdat veel verenigingen er rond deze leeftijd per speelster de keuze moeten maken om meiden en jongens gemengd te laten voetballen of in aparte teams.

Gemengd voetbal

De beleidskeuzes voor gemengd voetbal liggen vooral op de leeftijd tot wanneer je teams gemengd laat voetballen. Dit speelt hoofdzakelijk vanaf de Onder 13 leeftijdscategorie waarin talentvolle en ambitieuze meiden vaak nog wel langer door kunnen en willen in het gemengde voetbal. Alle vier de verenigingen met meidenteams zijn het erover eens dat gemengd voetbal goed is voor meiden en dat talentvolle meiden dit zo lang mogelijk zouden moeten doen. Zo geeft de hoofdtrainster van vereniging C aan:

"Ja tot de O13 gaan de meiden mee met gemengd voetbal. Dat is al een grote winst. Nu is het vervolg om die meiden daarna nog steeds hun niveau te kunnen laten halen ook als ze de O13 voorbij zijn. Voor de trainer van de selectieteam staat nu in het beleid dat er wel ruimte moet zijn voor meiden, alleen er staat niet perse een aantal of dit jaar was het bij de O13 50/50 (..) Weetje dat moet ook weer doorgaan, maar ja de volgende lichting die dan komt daar zitten dan wat minder. Dus je kan ook geen aantallen daar aan vast hangen, maar er moet wel ruimte zijn voor die ontwikkelingen." (R5)

Daarnaast helpt gemengd voetballen in de jeugd volgens een trainer binnen vereniging C ook bij de acceptatie en normalisatie van het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging. Hij stelt:

"Ik denk dat je daarin heel veel dingen goed doet. Omdat er heel veel meisjes zijn die lang met de jongens voetballen en het dan ook niet raar is dat meisjes met jongens voetballen. (...) Ja nogmaals wordt het niet zo gek op gekeken dat wij één grote vrouwentak hebben en dat we daar dingen doen omdat ze gemengd spelen. Dat komt onder andere door ja al die dingen die je inderdaad doet als je dingen gezamenlijk soms doet en je toont dat naar de buitenwereld. Ja, dat is natuurlijk altijd goed om een stukje acceptatie laat maar zeggen te krijgen van zo'n afdeling binnen je vereniging." (R8)

Uit de interviews blijkt dat het beleid hierop maken voor de verenigingen nog een uitdaging is doordat het niveau per lichting en onderling in een team nog veel verschilt. Ook hanteren verenigingen verschillende leeftijden voor de overstap van gemengd voetbal naar een meidenteam, vanaf de Onder-13 of Onder 15-teams. Dit betekent dat het per vereniging verschilt vanaf welke leeftijd zij het passend vinden voor meiden om nog met jongens te voetballen.

4.2.3 Verschil in ervaring van het ontwikkelproces

Voor het huidige onderzoek is het verloop van het ontwikkelproces bij de verenigingen en de mate waarop het proces planmatig aan te pakken is relevant. Om hier achter te komen is aan respondenten gevraagd hoe zij het proces van ontwikkeling hebben ervaren en hoe zij in grote lijnen terugkijken op de stappen die zijn gezet. Er is naar voren gekomen dat respondenten hier verschillende tegenaan kijken en dat respondenten van verenigingen met meer meiden- en vrouwenteams positiever aankijken tegen de planbaarheid van het proces dan de verenigingen waar het meiden- en vrouwenvoetbal is afgenomen.

Golfbeweging, stap voor stap of een flow?

De visie op het algehele proces van ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal verschilt per vereniging. Zo geven de respondenten van vereniging A aan het verloop van het proces te zien als een golfbeweging. Een bestuurslid van de vereniging (A) geeft aan:

"Nou het is zeg maar een golfbeweging. Bij deze vereniging hadden we een aantal jaar geleden veel meiden rondlopen. Nou we hadden zelfs 3 damesteams. Die gaan op een gegeven moment studeren en werken, dus dat kalft allemaal wat af. Nou en vervolgens heeft dat ervoor gezorgd dat we uiteindelijk geen dames 1 meer bij elkaar konden krijgen." (R13)

Een ander bestuurslid meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging spreekt eveneens over een golfbeweging:

"En weet je het is toch altijd een golfbeweging. Bij (een buurvereniging) lag het altijd op zijn gat, nu is het heel groots. Straks zal je zien dat er daar een keer iets gebeurt, mensen ontevreden en dan komen ze hierheen. Er is altijd ergens dat iemand bedenkt dat het gras groener is bij de burens dan bij hemzelf." (R11)

Deze vereniging kenmerkt het proces door een bepaalde fase van toename opgevolgd door een fase van afname, waar je maar lastig invloed op kunt uitoefenen. De andere verenigingen (B,C,E) kijken hier anders naar. Zo spreken de respondenten van vereniging E over een proces wat je kan opbouwen door stap voor stap te werken. Een trainer en bestuurslid van vereniging E stelt:

"Ja we hebben nooit heel veel vliegen in één klap willen pakken. Opbouwen, stap voor stap, per trede en niet iets overslaan." (R15).

Een bestuurslid van vereniging C stelt dat het voor de ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal nuttig is om kleine stappen te zetten en dat het allereerst moet beginnen met het op papier zetten van een visie en ambities:

"Maar het begint al voor een vereniging met: wat wil je. Wat wil je als club. (...) Hebben we ambitie, dan moet je dingen gaan bijstellen en gaan organiseren." (R7)

Dat het een proces is met verschillende fasen erkent ook een bestuurslid van vereniging B. Bij het opzetten en ontwikkelen van het meidenvoetbal bij de vereniging merkte hij dat het eerst ging om profileren, waarna later is overgegaan op integreren met het beleid van de vereniging en de mannentak. Hij kijkt terug op de ontwikkeling als een soort "flow" die steeds verder groeide en noemde het ook wel een "trein die niet meer was te stoppen" (R9). Hij stelt:

"En drie jaar geleden hebben we gezegd we hebben ons zo erg als het ware geprofileerd we zijn zo succesvol geweest; laten we de vrouwenafdeling opdoeken en laten we ons gaan integreren met de mannenafdeling. (...) Dus toen zijn we ons gaan integreren en we hoefden ons toen niet meer de profileren. (...) Maar ik heb ook nooit gedacht van zijn we wel op de goede weg

bezig, want je zit in een soort flow, je begint met niks en je ziet alles groeien, met alles eromheen." (R9)

De "flow" van het meiden- en vrouwenvoetbal binnen deze vereniging was opgezet zonder vooraf besproken strategie of beleid. Echter, deze respondent heeft wel gebruik gemaakt van zijn organisatorische achtergrond uit zijn dagelijks werkleven om na te gaan hoe je het beste met een kleine groep binnen een organisatie kon groeien. Het wil dus niet zeggen dat er geen strategie achter zat, ook al was de uitvoering voor informeel.

4.2.4 Voor het slagen van een proces is aandacht en zichtbaarheid essentieel

De respondenten is tevens gevraagd wat er nodig is geweest om de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal succesvol te laten verlopen of wat er mankeerde waardoor de ontwikkeling niet doorgezet kon worden. Uit de interviews blijkt dat meiden en vrouwen alleen ruimte geven niet genoeg is, maar dat er daadwerkelijk aandacht aan de meiden- en vrouwenteams gegeven moet worden en dat meiden en vrouwen de kans moeten krijgen om zichtbaar te worden binnen de vereniging.

Aandacht

Vrijwel alle respondenten noemen dat aandacht en zichtbaarheid essentieel zijn voor het ontwikkelen en laten groeien van het meiden- en vrouwenvoetbal. Bij de verenigingen die veel aandacht hebben besteed aan de waardering en zichtbaarheid van het meiden- en vrouwenvoetbal zijn de aantallen en meiden- en vrouwenteams gestegen. Bij verenigingen waar hier minder aandacht aan is besteed blijkt dat de ontwikkeling niet succesvol is verlopen door een gebrek aan aandacht. Een bestuurslid en katrekker voor het meiden- en vrouwenvoetbal bij vereniging B kijkt succesvol terug op de ontwikkeling en benadrukt het belang van aandacht:

"je moet het aandacht geven en krijgen. Dus dan is het eerst handig dat je het zo apart benoemt om te kunnen groeien. En dat heeft bij ons goed gewerkt. Nee je moet ook wel leveren hè, je moet ook wel laten zien dat je wat toegevoegde waarde hebt aan de club. Of dat nou gezelligheid is - want dat is het zeker - of dat je nu succes behaalt met je selectie teams. Ja dat is om het even. Maar er moet wel naar je gekeken worden." (R9)

Een oud speelster en trainster van vereniging A stelt dat er te weinig aandacht is besteed aan het meiden- en vrouwenvoetbal, mede waardoor volgens haar het aantal senioren teams is afgenomen van drie naar één:

"Het is ook niet echt dat (vereniging A) de afgelopen jaren echt heel erg mee bezig geweest is om een damesvoetbal echt te vergroten. Of ja af en toe hebben dames weleens van die clinics gegeven dat misschien meiden van buiten nog een beetje trekt maar dat was ook niet echt wat en ze hebben er niet echt actief op ingezet ofzo want je hebt nu, naar mijn mening te weinig eigenlijk om dat echt een beetje in stand te houden wat je de afgelopen vijf jaar eigenlijk hebt laten gaan." (R1)

Zichtbaarheid

Naarmate de zichtbaarheid van de meiden en vrouwen binnen de vereniging is toegenomen, is de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen B, C en E ook verbeterd. Dit zorgde bij drie van de vijf verenigingen voor meer begrip en een betere positionering binnen de vereniging. Het zichtbaar maken heeft veel inspanning gevraagd van speelsters en betrokkenen van het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging. Zo is het naast het spelen op het hoofdveld ook veel ontwikkeld door inzet van de teamleider en de trainer van het eerste vrouwenelftal van vereniging E. De speelster uit het eerste zegt:

"Dus (de trainer) heeft daar een grote rol in gespeeld met onze leider samen. Dus dat zijn wel mensen die zich eigenlijk al 10 jaar en sommige al langer, zich inzetten om het vrouwenvoetbal wat serieuzer te krijgen en vooral bij de club te laten zien van wij zijn er ook. En ik merk nu de laatste ja, vanaf dat (de trainer) er is, de laatste 4 of 5 jaar, er komt een bestuurslid kijken, de voorzitter staat regelmatig langs de zijlijn, gewoon dat je meer gezicht hebt nu." (R14)

Vervolgens stelt deze speelster, en ook de oud trainer (R15) dat dit een positieve werking heeft op jonge speelsters binnen de vereniging. Maar ook op speelster die langskomen uit de regio en zien dat het vrouwenvoetbal bij de vereniging serieus wordt genomen. De oud trainer is trots dat het meiden en vrouwenvoetbal op de vereniging zichtbaar is en ook serieus wordt genomen en leeft:

"Aan het begin van het meidenvoetbal was de businessclub ook niet zo geïnteresseerd. Maar ja zelfs de voorzitter van de businessclub heeft toen de wedstrijd van heren laten schieten en is toen bij die bijeenkomst gewoon om een speech te doen. Dus op dit moment leeft het echt bij iedereen. Bij de businessclub, bij het bestuur, echt bij iedereen. En als je binnenkomt bij het praathok dan kan je zien, daar hangen foto's met de meiden. Ik zei ook ik wil dat we laten zien dat iemand die langskomt ook kan zien van oh hier voetballen ook veel meiden. Het moet herkenbaar zijn: hier voetballen ook 200 nogwat meiden. (...) Bij het wedstrijdsecretariaat hangen ook 6-7 foto's van meiden. Ja dat vind ik echt gaaf." (R15)

Het belang van zichtbaarheid is bij de vereniging duidelijk geworden door een bijeenkomst met de KNVB stelt een bestuurslid (R16). Ze hebben dit als vereniging opgepakt en verder uitgebouwd:

"Ja ook wel wat op de avond met de KNVB bleek; is laat het zien. Dus een simpele vlag van een vereniging. Foto's. Die zal ik je straks laten zien in de bestuurskamer. Het zichtbaar maken. Maar ook, elke week komt er een verslag in de plaatselijke media van de vrouwen 1. (...) Hè dus je moet het gewoon veel laten zien. Ook echt het profileren binnen de club. Je moet eerst het verkopen binnen de club voordat je het extern kunt verkopen. Dus je moet eerst draagvlak creëren binnen je eigen vereniging zodat het wordt omarmt." (R16)

Een mooi voorbeeld van zichtbaarheid van het meiden- en vrouwenvoetbal is ook te zien bij verenigingen B en C. Bij vereniging B staat het boek van het honderd jarige bestaan van de vereniging vol met foto's van alle meiden en vrouwen die voetballen bij de vereniging. De eerste bladzijde opent dan ook met een foto van het eerste mannenelftal met daaronder een foto van het eerste vrouwenelftal. Bij vereniging C is het vrouwenvoetbal ook duidelijk zichtbaar. De vereniging heeft een groot spandoek heeft met zowel heren 1 als vrouwen 1 erop en op sociale media wordt evenveel gecommuniceerd over het vrouwenvoetbal als het mannenvoetbal. Het tonen van successen op gebied van meiden- en vrouwenvoetbal heeft er volgens het bestuurslid van vereniging B voor gezorgd dat hij veel mensen kon verzamelen voor het verder ontwikkelen van het meidenvoetbal binnen de vereniging:

"Succes trekt aan, als je iets te bieden hebt dan is dat interessant voor mensen. Dan komen mensen ook graag iets doen voor je of bij je. En dat is dan teamen, dat is zorgen dat je ook voor toegevoegde waarde bent voor een ander. " (R9)

Dit citaat laat goed zien dat succes aan de hand van aandacht en zichtbaarheid kan groeien. Het is niet alleen belangrijk om aandacht en zichtbaarheid te geven, ook komt uit interviews naar voren dat het belangrijk is om de aandacht goed te verdelen over alle meiden en vrouwen op de vereniging.

Aandacht voor alle meiden en vrouwen die voetballen: investeren in ambitieuze en recreatieve ambitie

Bij zichtbaarheid komt veelal het eerste elftal van de mannen of vrouwen naar voren, maar het geven van aandacht en het verbinden van alle voetballende meiden en vrouwen binnen een vereniging mag volgens een oud trainer zeker niet vergeten worden:

"En we hebben veel aandacht besteed aan vooral de jeugd, scholing en promoten. Ik zeg altijd: aandacht en plezier is voorwaarde nummer één tot succes. (...) Dus dat gedeelte van aandacht aan de jeugd vind ik héél belangrijk. Uiteraard het draait om vrouwen 1, het promoten, bewustwording en sponsoren, maar als je aanvoering vanuit de vrouwen 2, Onder 19 en Onder 17 niet hebt, is het de vraag of je op een gegeven moment het nog kan opvangen." (R15)

De trainer en bestuurslid stelt dat het bij een aantal verenigingen in de buurt is misgegaan doordat er teveel aandacht naar het eerste elftal ging en niet vereniging breed is gekeken:

"Dames 1 is het paradepaardje of Heren 1 is het paradepaardje van de vereniging, alleen ik vind het veel belangrijker; die Onder 13, Onder 15, kleine meiden, daar draait het om. Als je die piramide niet hebt, we hebben voorbeelden van (noemt twee verenigingen uit de buurt). Alle focus op het eerste. En zo krijg je een kloof tussen vrouwen 1 en de rest. En zolang die meiden die nu in het 2e, Onder 19, Onder 17 geen mogelijkheden zien om aan te sluiten bij het eerste. Dan haken ze op een gegeven moment af. En die kloof en 1,2 en verder moet niet te groot zijn. (...) En wij willen graag hier creëren: iemand op niveau moet hier kunnen voetballen, maar iemand die recreatief wil voetballen kan hier ook voetballen." (R15)

Dit citaat laat zien dat de vereniging (E) weloverwogen de beslissing heeft gemaakt om de aandacht te verdelen over alle voetballende meiden en vrouwen binnen de vereniging om de continuïteit en doorstroom te behouden. Voor verenigingen die minder aantallen hebben stelt hij (R15) dat het goed is om het vanaf onder op te bouwen. Dit laat zien dat de top van een voetbalpiramide niet zonder de breedte van genoeg teams kan bestaan.

4.3 Rollen

Het tweede hoofdthema zoomt in op de verschillende rollen binnen het ontwikkelproces. Tijdens de interviews is gevraagd naar de invloed van verschillende mensen binnen de vereniging tijdens het proces. Ook is er gevraagd welke rollen er weggelegd waren of horen te zijn voor actoren. Uit de interviews blijkt dat de rol van individuen in het ontwikkelproces erg groot is geweest en dat veel afhankelijk was van de capaciteiten en kwaliteiten van deze individuen. Daarnaast is het volgens respondenten aan de verenigingen om beleid te vormen en de juiste talenten binnen de vereniging te herkennen. Voor de KNVB zien sommige respondenten een rol weggelegd in campagne voor nieuwe speelsters of het organiseren en ondersteunen van activiteiten, terwijl er ook respondenten zijn met positieve ervaringen die een rol voor de KNVB zien op inhoudelijk (advies) niveau. Wat volgens alle respondenten wel vaststaat is dat de maatschappij aan het veranderen is en dit in de positie van meiden en vrouwen in het voetbal ten goede komt.

4.3.1 Rol van mensen binnen de vereniging

Respondenten is gevraagd naar de invulling van taken binnen de vereniging tijdens het proces. Op deze wijze is onderzocht hoe de informele organisatie is vormgegeven en wat er in de ontwikkeling vanuit beleid is uitgevoerd en wat er vanuit individuen zelf is ontstaan. Hieruit komt naar voren dat de ontwikkelingen bij verenigingen erg afhankelijk zijn geweest van individuen die zich voor het meiden- en vrouwenvoetbal hebben ingezet en mensen hebben verzameld om zich in te zetten. Doordat de ontwikkeling erg afhankelijk is geweest van individuen is het lastig om een bepaalde continuïteit in beleid te kunnen waarborgen. Naast individuen komt tijdens de interviews ook het

belang van rolmodellen op de vereniging naar voren, zodat jonge meiden een voorbeeld hebben van wat zij kunnen worden.

Belang van mensen die ervoor gaan

Bij de verenigingen met meiden en vrouwenteams komt bij vrijwel alle respondenten naar voren hoe belangrijk het is dat bepaalde mensen de kar hebben getrokken om het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging verder te brengen. Bij vereniging A geeft respondent 1 aan dat het wegvallen van een trainer ervoor heeft gezorgd dat veel speelsters de vereniging verlieten en zo het vrouwenvoetbal instortte:

"Ja dat toen de trainer eigenlijk opstapte is het gewoon zo jammer ja toen dacht iedereen van nou ja weet je laat maar zitten dan is het nu juist de kans om weg te gaan en om iets anders te gaan doen en toen hebben we volgens mij ook zelfs twee jaar geen damesteam gehad"(R1)

Een bestuurslid van dezelfde vereniging erkent dat een vereniging in de buurt wél iemand heeft die er veel aandacht aan besteed en dit ervoor zorgt dat veel meiden en vrouwen bij die vereniging gaan voetballen.

"Dan zie je bijvoorbeeld in mijn wijk dat heel veel meiden naar (vereniging in de buurt) gaan. Nou en dat komt ook omdat Henk Petersen daar de kar trekt. Dat is iemand die daar gewoon heel veel doet voor het meidenvoetbal. En zoals ik zei: daar zit gewon iemand erop die heel enthousiast is met meidenvoetbal. Die doet er alles voor zegmaar, ja dat werkt wel."(R13)

Bij vereniging C hebben vooral trainers van het eerste dameselftal veel betekend voor de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal en de waardering voor het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging. Zo stelt een speelster over de huidige trainster:

"En dan niet om de club af te vallen, maar ik denk dat dat wel echt van elke vereniging is met alles, maar al helemaal met het damesvoetbal. Dat het personen zijn - pioniers - die dat zeg maar van de grond krijgen binnen de vereniging en dan gaan najagen van hun ideeën. Ik had het toevallig laatst met een oud speelster erover. Dat je waar wij nu staan, dat daar echt al een héle ontwikkeling aan vooraf is gegaan met heel veel mensen die heel erg moesten sleuren. Dat is nog steeds zo, maar moet je nagaan als dat nu nog steeds zo is, hoe dat dan twintig jaar geleden was (...) En ik denk persoonlijk, ook zeker als trainster, maar ook zeker als persoon: wat zij achter de schermen voor elkaar krijgt of kreeg. Waar misschien de helft geen flauw idee van heeft." (R6)

Bij vereniging B heeft voornamelijk één persoon gezorgd voor het verzamelen van enthousiaste vaders, moeders en (oud) voetbalsters. Hij is zijn dochter gaan trainen toen er nog geen meidenteams waren bij de vereniging en heeft zo een groep enthousiaste mensen snel verzameld. Dit heeft geleid tot een enorme groei aan meiden en vrouwenteams. Een bestuurslid vertelt:

"Bij elke club zie je een vader die organiseerde dan, dan gaat dochterlief stoppen, en dan valt die vader weg en daarmee het vrouwenvoetbal. En hier heeft (hiervoor omschreven persoon) met name, een ploeg mensen om zich heen gecreëerd, waar dan nog een vader bij kwam en nog een moeder en die kregen vrienden die ook betrokken werden binnen het vrouwenvoetbal. (...) En die zitten nog steeds in die kartrekkers groepje om dat zo te noemen. En we zijn nu langzaam een beetje uit aan het stappen met z'n drietjes, maar de rest die gaat daar nu in door. Die hebben er dus echt voor gezorgd dat er een eigen opvolging is. En niet alleen gekeken naar mijn dochter, dat is het belangrijke." (R4)

Continuïteit

Bovenstaand citaat geeft aan dat ook continuïteit erg belangrijk is. Een gebrek aan of het wegvallen van kartrekkers bij de verenigingen kan er dan ook voor zorgen dat de ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal stil komt te vallen. Dit benadrukt een bestuurslid en oud trainer van vereniging E:

"Op het moment dat ik een opvolging heb waar ik vertrouwen in heb, die op dezelfde manier verder gaat. Dan moet ik wel stoppen, want ik vind na 4-5 jaar in een bepaalde functie, dan moet iemand anders het gaan doen. Alleen ik moet het wel nog vinden, iemand die het wel een beetje op dezelfde manier doet en niet zegt gelijk van alles gaat naar vrouwen 1. Dat is heel belangrijk (...) die continuïteit. Ja ik ben ooit ergens mee begonnen en dan ga je bouwen van 1 naar 2 en niet van 1 naar 10 (...) Dus dat is wel iets ja en dat vaak bij de verenigingen, bijvoorbeeld bij (vereniging uit de buurt) weet ik de situatie. Van drie speelsters daar, van 1 is vader het bestuur, van 1 hoofdsponsor en van 1 scheidsrechter. En die bepalen dan alles. En als ze stoppen die meiden, dan stopt alles. En wij hebben hier trainer van vrouwen 1 is onafhankelijk, trainer van vrouwen 2 is onafhankelijk, trainer van 19 onafhankelijk, mijn rol is ook afhankelijk want ik heb geen dochters. Dus alle mensen die hier wat doen hebben geen banden dat je zegt ze zijn heel afhankelijk." (R15)

Dat de groei en ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen nog veelal afhankelijk is van bepaalde individuen geeft ook een speelster van vereniging C aan. Zeker voor de langere termijn en de toekomst van het meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging acht zij teamgebondenheid van belang:

"Ja en in mijn ogen als je het op het langere termijn wil verbeteren moet het niet van een persoon afhankelijk zijn, maar teamgebonden zijn. Soms met sommige afspraken die zijn dan gemaakt, dat iemand van het team erachteraan moet gaan. En stel die meiden stoppen zijn er ongetwijfeld anderen die dat gaan doen, maar dat is lang niet zeker. Dus het risico is wanneer een paar meiden wegvallen en andere meiden pakken het niet met dezelfde motivatie op. Dat het dan gewoon wegvalt. En dat zou eeuwig zonde zijn, voor wat er hier is opgebouwd in al die jaren." (R6)

Het bewaken van continuïteit, maar ook het zoeken naar een eigen opvolger met eenzelfde soort visie is belangrijk om te behouden wat er is opgebouwd. Dit stelt ook het bestuurslid dat na 17 jaar waarin hij betrokken is geweest met opbouwen van de meidentak bij vereniging B nu gaat stoppen:

"Dat geldt voor iedere organisatie als je dat goed voor mekaar hebt. Is dat je mensen om je heen hebt die het net zo goed doen of beter doen dan dat jij dat doen. Met net zoveel passie datgene doen wat jij altijd al hebt gedaan. En ze vertrouwen geeft dat zij het kunnen. En kijk dat ontstaat ook he. Ik ben 17 jaar geleden min of meer in mijn eentje begonnen. Dat is gaan groeien na een aantal jaar. En veel van die mensen zijn nu nog trainer, coach, technisch coordinator of doen andere functies. Dus dat is een stevige waarborging voor kwalitatieve continuïteit. En hoe creëer je dat? Ja daar zit misschien ook wel weer een verschil tussen mannen en vrouwenvoetbal. Bij vrouwenvoetbal is het wat kleiner en wat overzichtelijker - ons kent ons - je kent niet alleen de coordinator maar je kent ook de mens achter de coordinator, je bespreekt regelmatig en vaker waar mensen tegenaan lopen, dus het is meer een wij-gevoel." (R9)

De kleinschaligheid en het enthousiasme dragen bij aan de stappen die zijn gemaakt binnen en de groei van het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de verenigingen stappen zijn gemaakt en het meiden- en vrouwenvoetbal is gaan groeien. Wanneer dit goed benut wordt creëert dit een sterk wij-gevoel.

Rolmodellen

Rolmodellen binnen de vereniging hebben een grote invloed op dit wij-gevoel en op de groei van meiden- en vrouwenvoetbal. Respondenten van verenigingen B, C en E geven aan dat met name speelsters van het eerste vrouwenelftal veel kunnen en willen betekenen in activiteiten en zo de jeugd weet te verbinden met seniorenelftallen. De activiteiten die worden georganiseerd lopen uiteen van een meidentrainingsdag (vereniging A), tot een leeuwinnencup voor aansprekende meidenteams van nationaal en internationaal hoog niveau (vereniging E) tot een paasdag met allerlei activiteiten voor zowel jongens als meiden (vereniging B). Een ander inclusief voorbeeld is de *kick-off day* bij vereniging C, waar het eerst vrouwen- en mannenelftal wordt voorgesteld aan de jeugd en de jeugd de spelers kan ontmoeten. Respondenten stellen dat het juist bij deze activiteiten belangrijk is dat er speelsters zijn die fungeren als rolmodel zodat jeugdspelers een voorbeeld hebben. Een speelster van vereniging B merkt goed hoe het eerste kan fungeren als voorbeeld voor jongere speelsters:

"Je ziet wel echt dat sommige meiden heel erg naar de oudere meiden opkijken als je dan bijvoorbeeld helemaal als vrouweselectie een belangrijke wedstrijd speelt bijvoorbeeld tegen Feyenoord dan krijg je daarna wel als je dan training moet geven aan die kleine meiden van o ja maar zij zat in het eerste, dan merk je wel echt van oh ze letten wel echt op je." (R2)

De verbinding tussen rolmodellen in de seniorenelftallen en meiden die voetballen in de jeugd komt naar voren als een belangrijk aspect om jonge meiden perspectief te bieden en voorbeelden te geven. Vereniging E organiseert een connectie tussen jong en oud onder andere bij belangrijke thuiswedstrijden van het eerste vrouwenelftal:

"Wij hadden hier die wedstrijd van die womensday laatst. We hebben hierbij betrokken de MO13-1 met vlaggen, 15-1 als ballenmeiden. Dus overall waren ze erbij betrokken. We vragen de meiden van vrouwen 1 om ook bij de jongere elftallen trainen te geven. De trainer van 1 heeft ook eens 17-1 getraind en dat maakt indruk en vinden die meiden super. Ik vergeet nooit meer toen ik trainer was van vrouwen 1, we hadden een uitwedstrijd gespeeld, gewonnen en we komen terug en die meiden van het eerste stappen naar buiten het terras hier op en ik hoor paar kleine meisjes tegen elkaar zeggen: oh die zijn van het eerste! Ik had me dat niet beseft tot dan toe. En elke thuiswedstrijd kiezen we een leeuw als pupil van de week." (R15)

Het bovenstaande citaat laat de verbinding en voorbeeldfunctie van het eerste elftal zien. Dit wil niet zeggen dat alleen het eerste elftal kan fungeren als rolmodel. Zo is een vrouwelijke trainster van vereniging A ook een rolmodel voor de jeugd door training te geven:

"Er zullen ongetwijfeld misschien wel een paar meiden zijn, die meiden bijvoorbeeld nu zien lopen dat ze denken van oh dat wil ik ook later voetballen én nog een keertje anderen ook beter laten worden in het voetbal. Bijvoorbeeld dat meisje waar ik het net over had die ik in de onder-11 heb gehad: die zag mij gewoon echt als een rolmodel van later wil ik net zo worden als (noemt naam respondent 1). (...) Dat ik dacht van zo dan heb ik het wel gewoon echt goed gedaan. Echt gewoon iets goed en dat is toch fijn, dat was even een kippenvel momentje." (R1)

Het inzetten van rolmodellen kan ook in het bieden van extra aanbod of trainingen voor de jeugd. Zo is vereniging C bezig om beleid op te stellen om ambitieuze en talentvolle meiden in de jeugd te kunnen voorzien van extra trainingen en aanbod op de vereniging, gegeven door speelster van het eerste vrouwenelftal (R5).

4.3.2 Rol van functionarissen binnen de vereniging

Waar kunnen functionarissen invloed op hebben?

In de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal speelt de verenigingscultuur een grote rol, maar is er ook een grote rol weggelegd voor het bestuur, de Hoofd Opleidingen (HO) en de technische commissie. Deze moeten er namelijk onder andere voor zorgen dat, zoals hiervoor besproken, de juiste mensen gevonden worden en behouden blijven, de continuïteit bewaakt blijft, er voor verschillende ambities ruimte is en er gebruik wordt gemaakt van rolmodellen binnen de vereniging. Hoe ver de invloed van de vereniging en het bestuur op de ontwikkeling en groei van het meiden- en vrouwenvoetbal reikt, verschilt volgens de respondenten. Zo zegt een bestuurslid van vereniging A:

"Ja je kan reclame maken of open trainingen houden, maar dan houdt het ook wel een beetje op. En je kan laten zien dat je de randvoorwaarden op orde hebt, qua trainer en materialen op orde zijn. Dat je als meid binnen de club net zo welkom bent als een jongen. Dat zijn randvoorwaarden die wij prima hebben, maar wat kan je dan nog meer doen?" (R11)

Toch stelt de HO (R13) van dezelfde vereniging dat het belangrijk is dat de het bestuur beleid voor gemengd voetbal en de animo voor de recreatieve meidenteams die daarna volgen moet balanceren. Volgens hem heeft dit beleid en de activiteiten rondom het meiden- en vrouwenvoetbal tekort geschoten op de vereniging omdat er te weinig mensen waren om het beleid uit te voeren. Ook bij de andere verenigingen komt naar voren dat het bestuur veel invloed heeft op het gemengd voetballen en het vervolg in meiden- en vrouwenteams. Het is volgens de respondenten erg belangrijk om te voorzien in het aanbod van ambitieuze en recreatieve meiden. Daarnaast is het zorgen voor een inclusieve en gelijke cultuur binnen de vereniging een belangrijk onderdeel. Zo kunnen meiden welkom geheten worden en enthousiast gemaakt en gehouden worden. Zo stelt een speelster van vereniging E:

"Maak vooral meiden enthousiast, zorg dat je ouders enthousiast meekrijgt en daarna denk ik vooral ook de clubbestuurders. Dus zorg dat je wel echt onderdeel bent van en niet dat ze denken oh die meiden lekker op dat achterste veld. Dat er vanuit de vereniging wel echt zorg en aandacht voor moet zijn, anders kan je nooit echt groeien want ja dan lopen ze op een gegeven moment vanzelf weer weg natuurlijk. Ik denk dat het toch wel het belangrijkste is dat je het onderdeel van de club maakt. Dus wel gewoon gemengde evenementen ook, als je in de winterstop een zaaltoernooitje hebt deden wij altijd met de jongens mee. (...) Laat het gewoon onderdeel zijn van je vereniging en geen apart onderdeel, maar gewoon onderdeel van je jeugdplan en beleid." (R14)

De cultuur kan veranderen doordat er meer meiden- en vrouwen op de vereniging komen en ook door de vereniging worden omarmt of juist aangetrokken worden door het bestuur. Volgens een respondent die veel heeft betekend in de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij vereniging C is dit ook nodig om verder te komen:

"Uiteindelijk heb je vrouwen binnen je vereniging nodig om verder te kunnen komen. Daar hangt heel veel aan vast: organisatorisch, maar ook in gezelligheid, sfeer, anders denken - daar zijn vrouwen heel goed in" (R5).

Het is een positieve ontwikkeling dat deze trainster volgend seizoen is aangesteld als Hoofd Opleidingen voor de gehele jeugd van de vereniging. Naast het zorgen voor een gelijke cultuur kan het bestuur, volgens respondenten, een rol spelen in de aandacht en organisatie voor de jeugd (beleid en activiteiten), de promotie, bewustwording, doorstroming, sponsoring en trainersbeleid. Ook een belangrijke onderdeel van de organisatie volgens een respondent bij vereniging C is zorgen voor de juiste communicatie en delen wat er allemaal gebeurt en welke successen er worden

gehaald (R5). Meerdere respondenten (R3,4,5,9,15,16) stellen dat de organisatie van deze ontwikkeling niet in één keer gemaakt hoeft te worden maar geleidelijk, of "stap voor stap" (R15) gezet kunnen worden. Het is hierbij relevant om je als bestuur wel te beseffen dat het opzetten van meiden- en vrouwenvoetbal niet vanzelf gaat, maar vraagt om serieuze inspanningen en vooraf opgestelde ambities (R6,8).

Besturen om veranderteams te verzamelen

Het bestuur kan volgens respondenten een passende rol aannemen als "verbinder". Zo is het volgens respondenten (R1,2, 3,4, 5,6,7, 9,14,15,16) belangrijk om oudere speelsters te betrekken bij de jeugd en activiteiten voor de voetbalvereniging. Daarnaast stellen respondenten dat het bestuur een belangrijke taak heeft om de juiste en enthousiaste mensen te verzamelen die bezig gaan met het meiden- en vrouwenvoetbal en zorgen dat het leeft (R2,9,14,15). Het geraamte dat dan ontstaat kan ervoor zorgen dat de welwillende vrijwilligers en spelers op de vereniging actief worden om een steentje bij te dragen (R2). Voor de vereniging is het waardevol wanneer het bestuur daarnaast zoekt naar nieuwe mensen met nieuwe ideeën (R5). Zoals zij (R5) en andere respondenten (R4,9) aangeven, zit ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal vooral in de mensen zelf en het enthousiasmeren van deze mensen door een bestuur:

"Naja goed ik denk echt oprecht dat het in de mensen zelf zit. Als ze er voor openstaan dan heb je al de helft gewonnen. Uiteindelijk moet dat door meerdere mensen gedragen worden, moet je dat uit kunnen rollen binnen de vereniging. Ja en dan is het ook echt zo dat elke vereniging meiden of vrouwen binnen hun vereniging hebben, alleen weten sommige verenigingen ook gewoon oprecht niet hoe ze daar mee om moeten gaan." (R5)

Vanuit het bestuur is het vervolgens belangrijk om deze mensen en de meiden en vrouwen op de vereniging de aandacht te geven "die ze verdienen." (R9)

4.3.3 Rol van de KNVB

Aan de respondenten is tevens gevraagd hoe zij de rol van de KNVB in de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal hebben ervaren en welke rol zij hier voor de voetbalbond zien weggelegd. Dit loopt per vereniging uiteen van het zorgen voor meer campagne en aantrekkingskracht voor het voetbal bij vrouwen (vereniging A,D) tot meer beleidsinhoudelijk en organisatorisch advies (vereniging A,B,C,E). De respondenten van verenigingen die meer in beleid hebben vastgelegd zien een grotere inhoudelijke en partnerrol weggelegd voor de KNVB dan de verenigingen die minder beleid hierop hebben gemaakt.

Campagne voor meer voetballers en meer trainers

Enkele respondenten zien een belangrijke rol voor de KNVB weggelegd in het uitzetten van een campagne om zo meer meiden en vrouwen aan het voetballen te krijgen of later zelfs als trainster of bestuurslid actief te maken (R1,10,15). Vooral vereniging D, dat vanaf volgend seizoen geen vrouwenelftal meer heeft zou graag zien dat de KNVB actief blijft om de instroom bij senioren stabiel te houden. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van activiteiten voor meiden- en vrouwen zoals een leeuwinnendag of oranjefestival, wat als positief wordt ervaren door respondenten (R1,14,15). Daarnaast zien respondenten er een meerwaarde in om kant-en-klare pakketten, promotiemateriaal en draaiboeken te ontvangen voor het organiseren van dergelijke activiteiten (R12,13,14). Hiernaast stelt een trainster (R5) dat er veel potentie ligt in de huidige vrouwelijk trainsters die nu een trainerscursus volgen bij de KNVB, aangezien deze vrouwen vaak hoog gevoetbald hebben en bereid zijn om extra inspanningen te doen binnen een vereniging (R5).

Houvast en grote lijn uitzetten

Uit de interviews blijkt dat respondenten (R12,13) graag zouden zien dat de KNVB een lijn bepaalt en duidelijk communiceert over wat zij zien als de juiste inrichting en organisatie voor het jeugdvoetbal en meiden- en vrouwenvoetbal. Dit wordt nu al als positief ervaren met betrekking tot het beleid op gemengd voetbal (R14,15,16). Zo stelt de HO van vereniging A:

"Ja ik denk dat een groot gedeelte wat bij de KNVB ligt is stabiliteit tonen. Meidenvoetbal is misschien wel de grootst groeiende sport die er op dit moment is. Dus daar moet je gebruik van maken. En daar moet je keuzes in maken van hoe ga je dat inrichten bij de jongens of meiden. En dat moet de KNVB doen, en dat moeten niet de clubs doen want dan krijg je wildgroei." (R12)

Maatwerk

Uit de interviews en observaties blijkt dat de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij iedere vereniging redelijk uniek is. Dit komt onder andere door het verschil in clubcultuur, de context, het aantal voetballende meiden en de achtergrond of handswijze van betrokkenen. Juist hierom zijn veel respondenten die de meerwaarde van de KNVB in het leveren van maatwerk of ondersteuning bij specifieke verenigingsvragen zien (R7,10,11,12,13,16). Terugkijkend op het ontwikkelingsprogramma meiden- en vrouwen ziet vereniging E een echte meerwaarde in de rol van de KNVB in de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal. De vereniging kreeg door enthousiaste ouders en een welwillend bestuur meer meiden en vrouwen op de vereniging. Door het ontwikkelingsprogramma van de KNVB heeft de vereniging stappen kunnen zetten om het (jeugd en gemengd) beleid en de cultuur op de vereniging nog verder te ontwikkelen. Zo stelt een speelster van vereniging E:

"Dat was echt top, omdat je dan echt meer de diepte in ging over onderwerpen waarvan je dacht ja hoe doen wij dat eigenlijk en hoe willen we dit in de toekomst. Hele simpele dingen, hoe doen wij dat en hoe doen anderen dat. En toen kwam bijvoorbeeld naar voren van bij Bennekom geloof ik, doen ze die meiden helemaal niet bij de Onder 11 al scheiden, pas bij de Onder 13. Dus zo kreeg je discussies, en die avonden waren heel nuttig omdat je zat daar met trainers, leidsters, speelsters, moeders, vaders, bestuur, dus je hebt allemaal verschillende perspectieven bij elkaar die met elkaar praten. Maar dat vond ik ook hele leuke discussies en dat heeft er wel voor gezorgd dat je nadenkt en dat er gewoon wat meer op papier komt gewoon duidelijk. En dat is heel zinvol geweest. (...) Er werd heel veel op papier gezet en daar werd echt even goed over nagedacht met z'n allen. Dus dat waren hele zinvolle avonden." (R14)

Op deze bijeenkomsten kwam naar voren dat het beleid eerder gericht was op meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging, maar dat het nu juist goed zou zijn om een inclusief en collectief beleid te maken voor de hele vereniging:

"Ja. En ik weet dat er op een gegeven moment wel een beleid was meiden- vrouwen en dat ze op een gegeven moment gezegd hadden: dat is onzin, het moet één beleid zijn. Er moet helemaal geen verschil inzitten. Dus er moet gewoon één beleidsplan komen en met hier en daar misschien wat uitzonderingen wat bij de dames anders is misschien door kleedkamers gebruik en dat soort dingen. Maar in principe één beleidsplan en niks anders dan de jongens." (R14)

De KNVB heeft meer ervaring en kennis dan de verenigingen op zichzelf. Daarom zien de respondenten ook de meerwaarde van de rol van de KNVB als partner die handvatten kan bieden en hen kan begeleiden in het proces, bijvoorbeeld middels een platform of informatieavonden (R3,4). Ook het benadrukken en tonen van het belang van bepaalde karaktereigenschappen ("mensen-mensen") (R4) en deze mensen binnen een vereniging individueel aandacht geven als KNVB zijnde is

hierbij gewenst(R_{3,4}). Door middel van maatwerk kan de KNVB ook beter inschatten hoe de cultuur van een vereniging is, in hoeverre er al over de ontwikkeling is nagedacht en wat de capaciteiten van individuen binnen de vereniging zijn (R₅).

Bewustwording en boodschap uitdragen

Naast beleidsmatige en organisatorische ondersteuning heeft de KNVB een belangrijke rol in de cultuurverandering en bewustwording rondom het meiden- en vrouwenvoetbal. Respondenten (R_{4,5,10}) geven aan dat dit ook in de maatschappij aan het veranderen is en dat de KNVB bij kan dragen aan het uitdragen van een inclusieve boodschap en bewustwording. Het is volgens een respondent van belang dat de KNVB duidelijk maakt dat het meiden- en vrouwenvoetbal bestuurlijk veel inspanning vraagt en serieus genomen moet worden. Zo geeft een speelster aan hoe zij het ervaart:

"Maar in ieder geval de bewustwording, het betekent iets als je het serieus gaat nemen. Je kan niet zomaar denken van oh leuk we gaan het erbij doen. Ja dat heeft gevolgen en dat is ook een deel een investering qua tijd, energie en geld.(...) Dan moet het ook vanuit het bestuurlijke serieus genomen worden. En niet alleen gedacht worden oh ja nee steeds meer meiden willen dat, die komen alleen voor de gezelligheid. Heel wordt er ook van te voren zelf ingevuld. Waarom meiden en vrouwen willen voetballen, zonder bij degene die er zelf doorheen zijn gegaan te vragen hoe dat is denk ik." (R₆).

4.3.4 Maatschappelijke ontwikkeling

Een aspect dat ook van invloed is op de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen is de maatschappelijke ontwikkeling en gehele maatschappelijke verandering met betrekking tot de positie van vrouwen. Deze maatschappelijke ontwikkeling is positief voor de normalisatie van het meiden- en vrouwenvoetbal. Kinderen zien steeds meer meiden en vrouwen voetballen. Dit zijn de oudere generaties niet van jongs af aan gewend. De acceptatie en positie van meiden en vrouwen in het voetbal zal daarom ook met de generaties verbeteren.

Niet meer in hokjes denken

Het succes van het Nederlands vrouwenelftal heeft volgens respondenten (R_{5,7,12,13,15}) meegespeeld in het verkrijgen van meer populariteit en begrip voor het vrouwenvoetbal. Toch wordt er volgens respondenten nog vaak de vergissing gemaakt om het heren- en vrouwenvoetbal met elkaar te vergelijken. Zo geven meerdere respondenten (4,5,15) aan dat het vrouwenvoetbal en herenvoetbal niet met elkaar vergeleken moet worden.

"Dat is iets wat de KNVB ook meer kan uitdragen; van je ziet het nu ook al meer terug in analyses en nabeschouwingen, dat je ook kwalitatief iets kan laten zien. Zonder dat je echt alleen naar tempo gaat kijken. Want ga die twee wedstrijden mannen en vrouwen naast elkaar zetten, dat is niet te vergelijken. Maar zet Irene Schouten naast Sven Kramer naast elkaar. Dat zou ook grote verschillen laten zien. Dan ga je ook lachen. En dat is met voetbal ook het allergrootste probleem dat de hele tijd die vergelijking wordt gemaakt. Want in welke sport dan ook, is dat verschil er. En dat is ook een maatschappelijk iets wat bij voetbal nog steeds niet geaccepteerd is. En nu denk ik wel steeds meer dat dat hem zit in 50-plussers, een beetje die hoek nog. En dat gaat steeds verder weg en dat is wel een ding." (R₅)

Nieuwe generatie

De respondenten kijken hoopvol naar de toekomst en zien ook dat er wat aan het veranderen is binnen de voetbalwereld. Enkele respondenten (R6,14,15) wijzen erop dat het mannenvoetbal al enorm lang bestaat en het vrouwenvoetbal pas sinds een aantal jaar een boost heeft gekregen en daarom ook enig geduld nodig is. De jeugd groeit nu immers op in een andere wereld waarin meiden- en vrouwenvoetbal veel "normaler" is, zoals dit citaat laat zien:

"Kijk nu, mijn zoontje is twaalf en hij heeft het vrouwen EK meegemaakt, het vrouwen WK meegemaakt. Wij zijn naar al die wedstrijden geweest. Hij had gewoon nog geen mannen EK of WK meegemaakt omdat ze zich nog niet gekwalificeerd hadden. Voor hem was het Nederlands elftal.. Oh hebben die ook mannen?? Naja dat realiseer je jezelf niet, want ik ben ook van de generatie dat mannen hè dat is één groot feest.(...) Maar de hele maatschappij verandert dus, en naja goed wat de Nederlandse vrouwenteam heeft neergezet is nu het nieuwe normaal. Naja en daar kan je als vereniging heel veel mee doen."(R5)

De jongere generaties kunnen ook van invloed zijn op het veranderen van de verenigingscultuur. Zo stelt een respondent dat wanneer er in het beleid van een vereniging niks over het meiden- en vrouwenvoetbal staat, je in de nieuwe maatschappij "volledig de plank mis slaat" (R5). Het kan daarom volgens sommige respondenten goed zijn om nieuwe generatie aan het woord laten en plaats laten nemen in het bestuur en zo mee te gaan met de ontwikkelingen in de maatschappij:

"Als je een bestuur hebt van de oude stempel hebt, dan kan je praten totdat je een ons weegt, maar daar ga je niks in veranderen. Maar ik denk juist bij zulke verenigingen: zet er een jong bestuur neer die meer van deze tijd is. Want deze tijd is gewoon: samen."(R5)

5. Analyse

In dit hoofdstuk volgt een analyse van de data uit het resultatenhoofdstuk om meer inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling die het meiden- en vrouwenvoetbal heeft doorgemaakt bij de verenigingen. Om het proces dieper te doorgronden worden de resultaten per thema geanalyseerd aan de hand van de literatuur en theorieën die zijn besproken in het theoretisch kader. In het resultatenhoofdstuk is besproken hoe de ontwikkeling volgens de respondenten is verlopen en welke rollen daarin zijn weggelegd voor verschillende betrokkenen. Om inzicht te verkrijgen in hoe verenigingen strategisch gereageerd hebben zullen de resultaten naast het raamwerk van Oliver (1991) over strategische reacties gelegd worden. Met de inzichten uit het resultatenhoofdstuk over het proces en de invulling van de organisatie wordt aan de hand van organisatietheorieën van Nadler en Tushman (1997) en Lewin (Burnes, 2004) een analyse gemaakt over het proces van de verenigingen in het licht van organisatorische veranderliteratuur. Tot slot zal er aan de hand van de literatuur geanalyseerd worden hoe deze processen zich verhouden tot KNVB verandermodellen en in hoeverre de verandering gepland of emergent kan verlopen. In dit hoofdstuk wordt dezelfde lijn aangehouden als in het theoretisch kader: institutionele interventies, strategische reacties van voetbalverenigingen en tot slot het ontwikkelproces binnen verandermodellen.

5.1 Institutionele interventies: zelfredzaamheid vereist en het belang van *institutional entrepreneurs*

De literatuurstudie bracht naar voren dat veel sportorganisaties handelen vanuit een probleemoplossing benadering (*mundane muddling through*) (Fahlén & Stenling, 2019). Dit is ook terug te zien bij de verenigingen A, B, C en E waar de ontwikkeling is ontstaan uit vooral informele activiteiten en inspanningen van individuen die bij een elftal betrokken waren. De cruciale rol van *institutional entrepreneurs* waar Spaaij et al. (2018) onderzoek naar hebben gedaan, is ook bij de verenigingen in dit onderzoek terug te zien. Alle vier de bovengenoemde verenigingen (A,B,C,E) kennen enkele kartrekkers die volgens respondenten cruciaal zijn geweest in de beginfase van de ontwikkeling. Bij vereniging A heeft het wegvallen van zo'n kartrekker er onder andere voor gezorgd dat veel meiden van de vereniging vertrokken. De vier factoren die Cunningham (2007) aanhaalt hebben ook een invloed gespeeld bij de ontwikkelingen van het meiden- en vrouwenvoetbal op de verenigingen. De aanwezigheid van veranderteams heeft vooral een grote impact gehad bij vereniging B, waar een respondent spreekt over "teamen"(R9). Op gebied van educatie en systematische integratie kunnen de verenigingen nog ontwikkelen en hier ligt wellicht een rol voor de KNVB. Verenigingen B,C en E zijn nu bezig om de systematische integratie verder door te voeren. Deze drie verenigingen kennen een groei in het aantal meiden- en vrouwenteams en scoren dan ook goed op de aanwezigheid van veranderteams, educatie, management steun en systematische integratie.

Uit de interviews komt tevens naar voren dat er van de meidenteams en zeker de senioren vrouwenteams een grote mate van zelfredzaamheid wordt gevraagd om activiteiten te organiseren en voorwaarden te creëren. Zoals hiervoor besproken is in de eerste fase van de verandering veel afhankelijk van gepassioneerde en enthousiaste meiden en ouders die wat willen betekenen voor de voetballende meiden en vrouwen. Uit de antwoorden van de respondenten komt niet zozeer naar voren dat het een strijd van verschillende belangen was, maar dat in de beginperiode veel zelforganisatie gevraagd werd en dat later in het proces meer begrip ontstond binnen de vereniging. Zo hebben de speelster en individuen die daar nauw betrokken bij waren eerst veel moeite moeten doen voor het verkrijgen van zichtbaarheid binnen de vereniging. Toen dit er eenmaal was ontstond er bij drie vereniging meer begrip omdat de toegevoegde waarde voor de vereniging zichtbaar werd op de velden en in kantine. De meiden en vrouwen hebben zelf een groot aandeel geleverd in de ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal door de vereniging de toegevoegde waarde van meer meiden en vrouwen op de vereniging te laten zien; zij fungeerden dus zelf als *institutional*

entrepreneurs. De *individual champions (institutional entrepreneurs)* waar Spaaij et al. (2018) over spreken komen in dit onderzoek naar voren als de kartrekkers die het meiden- en vrouwenvoetbal hebben opgezet door een team te starten of verder hebben gebracht door voor aandacht en zichtbaarheid te zorgen. Deze kartrekkers hadden niet per se dezelfde functie. Bij vereniging B was het een vader die een team begon en mensen verzamelden, bij vereniging C heeft een trainster hier veel in betekend en bij vereniging E was het een trainer afkomstig van de mannentak binnen de vereniging. De speelsters mogen bovenal niet ontbreken als *social entrepreneurs* omdat de vereniging veel van hen verwacht met betrekking tot het vergroten van de zichtbaarheid.

5.2 Strategische reacties van verenigingen: van ontwijking tot aan berusting

Vanuit het theoretisch raamwerk van Oliver (1991) kunnen organisaties met verschillende strategische reacties reageren op institutionele eisen: berusting, tegemoetkoming, ontwijking, verzet of manipulatie. Met de term strategische reactie denkt men snel dat een vereniging ervoor kiest om op een bepaalde manier om te gaan met de opkomst van meiden- en vrouwenvoetbal, terwijl uit de interviews blijkt dat het proces niet altijd van te voren uitgedacht of in beleid is vastgelegd. Daarom wordt de vereniging op basis van eigen observaties en interpretaties binnen het model gelinkt aan een strategische reactie.



Vereniging A: Tegemoetkoming: pacificeren en onderhandelen

- De vereniging is in de afgelopen jaren tegemoetgekomen aan het beleid om meiden op jonge leeftijd gemengd te laten voetballen. Echter, er is wel sprake van pacificatie omdat ze niet gaan voor goud (een plek voor alle meiden) maar voor brons (niveau behouden). Hiermee gaat de vereniging voor het minimaal accepteerbare. Er zit ook een deel van de strategische reactie van onderhandeling met de omgeving in, want op de oudere leeftijd kiezen ze ervoor om een vereniging te zijn niveau belangrijk acht en daardoor niet voor iedereen een passende plek heeft.



Vereniging B: Van tegemoetkoming naar berusting: balanceren, naleven en gewoonte

- De vereniging heeft een ontwikkeling doorgemaakt door eerst minimaal aan eisen te voldoen en enthousiaste individuen de ruimte te bieden (balanceren van verwachtingen van bepaalde leden). Hierna heeft de ontwikkeling zich doorgezet en zijn normen van meiden- en vrouwenvoetbal steeds normaler geworden binnen de vereniging. Zo is er een verandering te zien waarin de vereniging nu vanzelfsprekende normen heeft waarin gelijkwaardige en inclusieve organisatie gewoon is.



Vereniging C: Van tegemoetkoming naar berusting: balanceren, naleven en gewoonte

- Ook bij vereniging C was de ontwikkeling eerst erg afhankelijk van enkele enthousiaste en gepassioneerde individuen. Er is in eerste instantie minimaal aan eisen van de groep meiden en vrouwen voldaan en in de recente jaren is er steeds meer gewerkt aan het naleven en accepteren van nieuwe normen. Dit is dan ook steeds meer een gewoonte binnen de vereniging geworden die vooral in de cultuur goed terug te zien is. Organisatorisch verwacht de vereniging de komende jaren verder te ontwikkelen.



Vereniging D: Ontwijking: bufferen en ontsnappen

- Deze vereniging is wat afwijkend van de andere verenigingen, mede doordat de vereniging andere kenmerken heeft dan de andere verenigingen (minder instroom, minder meiden en vrouwen, liggend in van oudsher arbeiderswijk). De vereniging wordt geplaatst bij

ontwikking gezien de doelen en activiteiten nog afwijkend zijn van de andere verenigingen en de vereniging nog geen geschikte plek heeft voor meiden- en vrouwen in de oudere jeugd en senioren leeftijd. Ook zijn de doelen van de vereniging nog gericht op andere prioriteiten. Wel heeft de vereniging de ambitie om in de toekomst meer een familieclub te worden en zo tegemoet te komen aan de veranderende maatschappij.



Vereniging E: Van tegemoetkoming naar berusting: balanceren, naleven en gewoonte

- Net als verenigingen B en C heeft ook deze vereniging een positieve ontwikkeling doorgemaakt waarin eerst enthousiaste vaders en enkele leden de verandering gedragen hebben. De vereniging heeft hier vrij accuraat op ingespeeld door bewust te gehoorzamen aan de wensen van de meiden- en vrouwen en nu te onderzoeken hoe zij in de verschillende ambities van meiden en vrouwen binnen de vereniging kunnen voorzien. Daarmee wordt de vereniging ingeschaald op tegemoetkoming waarbij in de verenigingscultuur de verandering in normen nu een gewoonte is geworden.

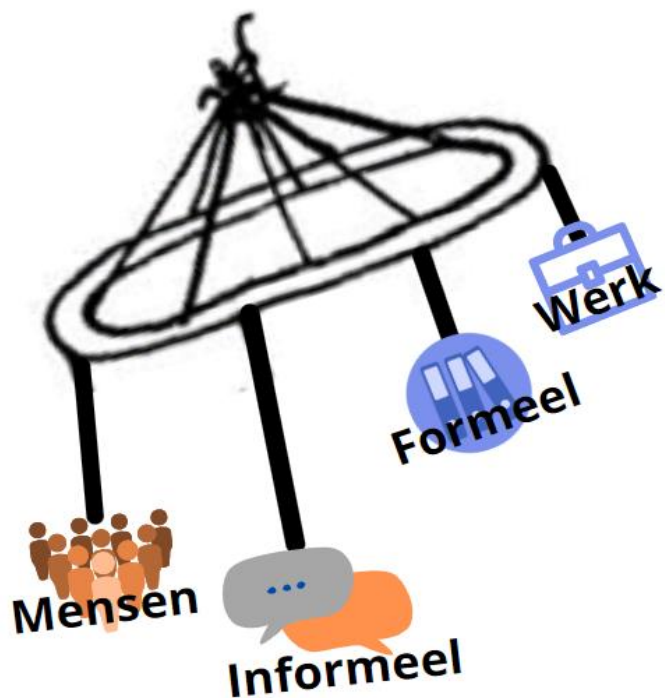
Zoals Spaaij et al. (2018) stelden is het bij enkele van deze verenigingen te zien dat diversiteit bij sportorganisaties eerder ontstaat per toeval dan door strategische keuzes of beleidsadaptatie. Zo zijn verenigingen B en C gegroeid door hoofdzakelijk individuele acties. Bij verenigingen A en D is er geen beleid gevoerd. Bij de verenigingen die na de opkomst van het meiden- en vrouwenvoetbal hierop hebben ingespeeld door aandacht te vergroten en beleid op te stellen is te zien dat het aantal teams is gestegen. Dit komt naar voren bij vereniging E en de verenigingen B en C hebben hierin de laatste jaren kleine ontwikkelingen gemaakt. Het doet de inspanningen van leden en commissies tekort om te stellen dat de diversiteit per toeval is ontstaan, want verenigingen die aandacht en zichtbaarheid geven lijken geschikter om zich verder te ontwikkelen en organisatorisch zaken op orde te hebben voor het meiden- en vrouwenvoetbal

5.3 Het ontwikkelproces in verandermodellen: informele organisatie en het proces van profileren, groeien en integreren

Om meer inzicht te verkrijgen in het ontwikkelproces op de verenigingen worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van het congruentiemodel van Nadler en Tushman (1997), het verandermodel van Lewin (Burnes, 2004), verandermodellen van de KNVB (KNVB, 2021d), en emergente of geplande verandering (Redfern en Christian, 2003).

5.3.1 Het congruentiemodel: disbalans door zwaartepunt bij informele organisatie en mensen

Uit de interviews blijkt dat de ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal, indien deze er is, is ontstaan uit individuen binnen de organisatie en informele activiteiten. Zo komt in het resultatenhoofdstuk naar voren dat vooral in de beginfase van de ontwikkeling individuen bij vereniging B,C en E de ontwikkeling op gang brachten en mensen hebben verzameld. Bij vereniging A ontstond er juist een terugval in de ontwikkeling doordat een individu wegging; veel meiden en vrouwen vertrokken. Individuen binnen de vereniging hebben een grote rol gespeeld in het begin van de ontwikkeling, daarnaast werd er veelal een beroep gedaan op zelfredzaamheid en eigen motivatie van de speelsters. Bij alle vier de vereniging die een ontwikkeling (positief of negatief) hebben doorgemaakt, is het veelal aangekomen op de capaciteiten van



Figuur 9 Het organisatorisch kindermobiel bij verenigingen in het huidige onderzoek

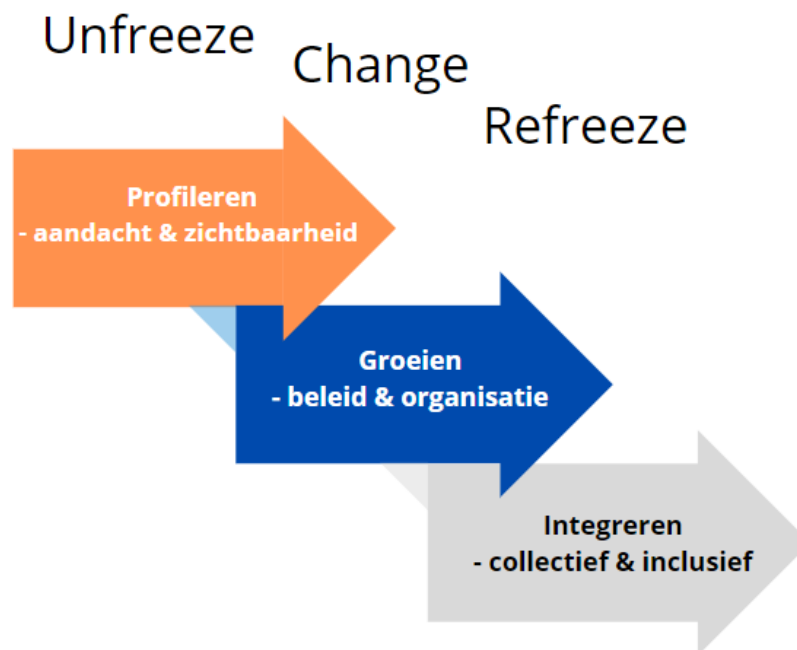
enkele individuen en enthousiaste ouders. Op dit startpunt bij de verenigingen waren de acties van betrokkenen uit passie en enthousiasme om meiden te laten voetballen. Er kan dan ook gesteld worden dat in het begin van het veranderproces het zwaartepunt voornamelijk ligt bij de informele organisatie en de mensen. Zoals in het theoretisch kader besproken kan het congruentiemodel van Nadler en Tushman (1997) gezien worden als een kindermobiel. In het geval van de vier verenigingen die een ontwikkeling hebben doorgemaakt is er dus in de informele organisatie en de mensen binnen de vereniging een verandering gekomen. De volgende stap is het goed plaatsen van deze verandering binnen de formele organisatie en het werk dat daarbij hoort. De verenigingen staan op het punt dit goed vast te leggen in beleid en sommige verenigingen (B,E) zijn hier al mee aan de slag geweest. Beleid dat nu gevormd wordt komt voort uit moeilijkheden waar verenigingen tegenaan lopen of uit inzichten die ontstaan naar aanleiding van bijvoorbeeld informatie van de KNVB.

Wat opvalt is dat de input, ofwel de strategie, bronnen en de context (Nadler & Tushman, 1997), verschilt tussen de verenigingen. Alle vijf de verenigingen geven wel aan dat de bronnen schaars zijn; dat wil zeggen dat het moeilijk is om voldoende vrijwilligers te vinden voor het uitvoeren van de taken. De strategie is bij de verenigingen ontstaan nadat enthousiaste individuen zijn gaan handelen en is niet vooraf bepaald. Het advies van respondenten is om dit in het vervolg wel te doen, mits er voldoende bekwame mensen zijn gevonden om het beleid neer te zetten en uit te voeren. Zo hebben respondenten van vereniging E aangegeven dat na het voeren van beleid op advies van de KNVB, er volgende stappen in de ontwikkeling gezet konden worden. Op dit moment is er bij twee van de vijf verenigingen ruim voldoende financiële middelen om de meiden- en vrouwentak te onderhouden. Bij de andere verenigingen is dit nog niet naar tevredenheid. Ook de context is van invloed op de ontwikkeling. Zo speelt de cultuur van een vereniging een rol maar respondenten geven ook aan dat de ligging in de regio en concurrentie met andere verenigingen een belangrijke reden is waarom er meer of minder meiden en vrouwen op de vereniging spelen. De directe invloed

hiervan is binnen dit onderzoek niet vast te stellen. Wel komt naar voren dat de vereniging zonder vrouwenteam moeite heeft met het aantrekken van nieuwe leden, de andere verenigingen hebben hier minder moeite mee. Wanneer er te weinig enthousiaste leden, speelsters of financiële middelen zijn is het nog moeilijker om de ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal vorm te geven. Dit kan een te grote barrière zijn om te starten, aldus een respondent van vereniging D.

5.3.2 Lewin: unfreeze-change-freeze: profileren – groeien- integreren

De ontwikkelingen bij verenigingen zijn niet één-op-één te kopiëren in het verandermodel van Lewin (Burnes, 2004). Respondenten geven wel duidelijk aan dat het in de beginfase van belang is om aandacht te geven en zichtbaarheid te tonen. Wanneer dit gedaan wordt, zal de omgeving van de vereniging veranderen en de meerwaarde van meiden- en vrouwen op de vereniging gaan inzien. Deze fase van aandacht en profilering kan gezien worden als de fase van *unfreeze* waarin een cultuur op een vereniging verandert naarmate meiden- en vrouwen meer zichtbaar worden binnen de vereniging. Vervolgens is er een fase van *change*, ofwel een periode waarin het vrouwenvoetbal moet doorgroeien op de vereniging en beleid gemaakt dient te worden. Dit is bij drie verenigingen binnen het onderzoek verder dan bij de twee andere verenigingen. Naarmate de cultuur is veranderd geven respondenten aan dat de waardering voor het meiden- en vrouwenvoetbal toeneemt en er steeds meer mensen aanhaken. De laatste stap in het proces is de *freeze* fase waarin de verandering geoptimaliseerd en geborgen moet worden in de organisatie. Dit kan gezien worden als de fase van integratie van het beleid dat eerst exclusief was opgesteld voor het meiden- en vrouwenvoetbal en nu ingebed zal moeten worden in het collectieve beleid voor de gehele vereniging. De drie verenigingen met meerdere meiden- en vrouwenteams zijn hier beleid op aan het vormen.



Figuur 10 De fasen van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij verenigingen in het huidige onderzoek

5.3.3 KNVB verandermodellen in lijn

Het groeimodel van de KNVB (2021d) dat een ontwikkeling indeelt in een oriëntatie-, ontwikkel-, verankerings- en normalisatiefase is bruikbaar voor de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal. De ontwikkelingen bij de verenigingen binnen dit onderzoek laten zien dat de verenigingen erg van elkaar verschillen in de oriëntatie en ontwikkelfase. De informele organisatie voert dan nog de bovenhand. Pas in een vrij laat stadium komt het voeren van beleid aan bod. De KNVB benadrukt dat cultuur een belangrijke factor is voor het positioneren van het meiden- en

vrouwenvoetbal. De resultaten van dit onderzoek benadrukken dat aandacht en zichtbaarheid zeer belangrijke factoren binnen de verenigingscultuur zijn om de ontwikkeling succesvol te laten groeien. De KNVB hanteert organisatiestructuur als voorwaarde om strategie en cultuur vorm te kunnen geven binnen de vereniging (KNVB, 2021d). Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat het belangrijk is om de juiste mensen op de juiste plekken binnen de organisatie te krijgen. De strategie is bij de verenigingen in het verleden dan ook niet scherp uitgedacht, maar de ontwikkeling is vooral door individuen gedragen. Een belangrijke factor binnen de strategie en organisatie is daarom het herkennen en activeren van de geschikte (nieuwe) mensen binnen de vereniging; het creëren van de door Cunningham (2007) veranderteams. Drie van de vijf verenigingen bevinden zich in de verankerings- en normalisatiefase. Eén vereniging in de ontwikkelfase en één in de oriëntatiefase. De KNVB kan verenigingen verder helpen en ondersteunen op het gebied van educatie en systemische integratie om het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de gehele vereniging te managen. Hierbij zit educatie meer in de ontwikkel- en verankeringsfase, en systemische integratie zit in de verankerings- en normalisatiefase van het groeimodel dat de KNVB hanteert (2021d).

5.3.4 Planbaarheid van het ontwikkelproces: hoofdzakelijk probleem-oplossing benadering gehanteerd, maar planmatig proces is mogelijk

Een flow, een golfbeweging, een trein die doordendert; het ontwikkelproces is op verschillende manieren omschreven door respondenten. Waar de ene vereniging stelt dat het proces vooral ups en downs kent, stelt de andere vereniging dat het proces stap voor stap uitgebouwd kan worden. In de ontwikkelingen bij de verenigingen zijn verschillende fases te herkennen zoals in het resultatenhoofdstuk is omschreven. Dit stelt dat het proces enigszins te plannen is. Echter, bij de ontwikkelingen op de verenigingen is een uiterst belangrijk voorwaarde dat de mensen het proces op gang houden om het succesvol te laten zijn. Ook zijn er emergente gebeurtenissen die van invloed zijn geweest op de ontwikkelingen, zoals het aantrekken van een trainer uit het mannenvoetbal (vereniging E). Het proces zal in de toekomst makkelijker te plannen zijn door de veranderingen die spelen in de maatschappij en de toename van voetballende meiden. Daarbij moet wel gezegd worden dat bepaalde gebeurtenissen binnen de vereniging en successen in het meiden- en vrouwenvoetbal landelijk ook zeker van grote invloed zijn op het aantal voetballende meiden en vrouwen. De theorie van Smith (2004) stelt dat individuele acties en het vermogen van organisaties om in te spelen op emergente gebeurtenissen van groot belang is, en dat bepalende en activerende acties bepalend bleken en vooraf veelal niet voorspelbaar zijn. Dit kan door de resultaten deels worden bevestigd. Bepaalde activiteiten, zoals een nieuwe trainer of spelen op het hoofdveld, zijn belangrijk gebleken voor de zichtbaarheid voor meiden- en vrouwen binnen de vereniging. Ook is sterk terug te zien dat de verenigingen vooral hebben gehandeld uit een probleem-oplossing benadering, of zoals Fahlén en Stenling (2019) het omschrijven: *mundane muddling through*. De verandering bij verenigingen is grotendeels ontstaan door alledaagse kleine problemen die opkwamen bij het meiden- en vrouwenvoetbal die zijn opgepakt. Zo ontstond er langzaam institutionele reproductie en verandering, zonder dat dit als doel was opgesteld. Daarbij is door respondenten aangegeven dat het wel nodig is dat de mate van aandacht en zichtbaarheid tijdens het proces gelijk blijft of verder groeit. Ook stellen respondenten dat de verandering niet enkel afhankelijk is van ontstane problemen of enkele belangrijke activiteiten, maar dat het proces wel degelijk stap voor stap aan te pakken is.

6. Conclusie

De doelstelling van dit onderzoek was om meer begrip en nieuwe inzichten te verkrijgen in het organiseren en managen van de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal bij voetbalverenigingen. Met de resultaten moet er meer inzicht verkregen worden in het veranderproces om het meiden- en vrouwenvoetbal bij een vereniging te ontwikkelen. Daarnaast is de invloed die verschillende actoren kunnen hebben en welke rol zij kunnen spelen in de ontwikkeling onderzocht om meer inzicht te krijgen in het proces van verandering en de planbaarheid van deze ontwikkeling. De resultaten vormen een antwoord op de hoofdvraag:

- **Hoe reageren voetbalverenigingen op de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal en gerelateerde institutionele interventies en hoe verhoudt zich dit tot KNVB veranderprogramma's?**

Om deze vraag te beantwoorden is er eerst een literatuurstudie gedaan naar institutionele veranderingen omtrent meer meiden en vrouwen bij een sportorganisatie om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op een voetbalvereniging. Vervolgens zijn er deelvragen geformuleerd om per onderdeel empirisch antwoorden te verkrijgen en met de resultaten hiervan een antwoord te geven op de hoofdvraag. De deelvragen gaan over het organiseren van de ontwikkeling per vereniging, het verandervraagstuk en geplande of emergente verandering, en de verschillende rollen van actoren in de ontwikkeling.

De literatuurstudie bracht naar voren dat voetbalvereniging als institutie kan de-institutionaliseren door institutionele interventies. De visie van Fahlén en Stenling (2019) dat institutionele verandering bij sportorganisatie veelal ontstaan uit een probleem-oplossing benadering is in dit onderzoek terug te zien bij verenigingen. Hierin spelen *institutional entrepreneurs* een cruciale rol. Ook is terug te zien wat in de literatuurstudie naar voren komt door literatuur van Spaaij et al. (2019) dat diversiteit nog niet altijd terug te zien is in de doorvertaling in de organisatie. Voor de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal blijkt dat de factoren van Cunningham (2007); veranderteams, educatie, management steun en systematische integratie, kunnen bijdragen aan de ontwikkeling.

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat de reacties van verenigingen op de opkomst van het meiden- en vrouwenvoetbal verschillen tussen de vijf verenigingen binnen dit onderzoek. Bij drie verenigingen heeft de ontwikkeling ervoor gezorgd dat het aantal voetballende meiden- en vrouwen is toegenomen, bij een andere vereniging (A) is het aantal seniorenteams afgenomen en weer een andere vereniging (D) kan op dit moment geen geschikte plek bieden voor meiden- en vrouwenvoetbal. Deze vereniging ontwijkt de maatschappelijke ontwikkeling. De vereniging die geen toename kent doet aan minimale tegemoetkoming. De verenigingen waar de ontwikkeling wel voor een groei heeft gezorgd zijn van een strategie van tegemoetkoming gegaan naar berusting, waarbij meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging een gewoonte is geworden. Spaaij et al. (2018) stellen dat diversiteit bij sportorganisaties doorgaans ontstaat per toeval en minder door strategische keuzes of beleidsadaptatie. Uit de resultaten blijkt dat de verenigingen vanaf het begin niet vanuit beleid hebben gehandeld, al gebruikte belangrijke individuen in de ontwikkeling wel eigen strategieën. Een toename van aandacht en zichtbaarheid voor het meiden- en vrouwenvoetbal blijkt zeer belangrijk in de reactie bij verenigingen. Bij de verenigingen waar de aandacht is toegenomen is ook het aantal meiden- en vrouwen op de vereniging toegenomen en zijn er stappen gezet om beleid te vormen.

Ook blijkt dat de ontwikkeling bij de voetbalverenigingen het zwaartepunt heeft gelegen bij de capaciteiten van bepaalde *institutional entrepreneurs* en de informele organisatie. Het

congruentiemodel van Nadler en Tushman (1997) brengt naar voren dat er in de organisatie een disbalans is in de organisatie omdat er te weinig is vastgelegd in de formele organisatie en de dagelijkse (werk) taken van leden. Een volgende stap in de ontwikkeling is het vastleggen van het beleid en de werktaken. Het proces is ook geanalyseerd aan de hand van het model van Lewin (Burnes, 2004) waarbij een omgeving van een organisatie eerst moet smelten, vervolgens kan veranderen en dan weer kan invriezen tot een nieuwe omgeving. In dit ontwikkelproces komt bij de verenigingen naar voren dat meiden en vrouwen zich op de vereniging eerst hebben moeten profileren om zo een toegevoegde waarde binnen de vereniging te tonen. Na het profileren kon het meiden- en vrouwenvoetbal groeien en is er meer specifiek gekeken wat er nodig is voor het meiden- en vrouwenvoetbal. Wanneer deze verandering heeft plaatsgevonden is de fase van bevriezen aan zet. Het beleid voor meiden- en vrouwenvoetbal kan dan geïntegreerd worden zodat er inclusief beleid opgesteld kan worden voor zowel mannen als vrouwen op de vereniging. Dit is de waar drie van vijf verenigingen nu mee bezig zijn.

De resultaten laten zien dat er veel zelfredzaamheid wordt gevraagd van speelster en nauw betrokkenen bij het meiden- en vrouwenvoetbal. De inspanningen van deze betrokkenen heeft ervoor gezorgd dat de ontwikkeling door kon zetten. Het blijkt dat deze inspanningen van *institutional entrepreneurs* van groot belang zijn geweest. Volgens respondenten is het voor de toekomst goed als een bestuur van een vereniging de juiste mensen binnen de vereniging weet te herkennen en deze weet te motiveren en activeren. Het is gebleken dat meiden en vrouwen op de vereniging enkel de ruimte geven niet genoeg is, er is ook actieve aandacht en zichtbaarheid nodig. Daarnaast is het ook van belang dat de vereniging zorgt voor continuïteit in het beleid zodat het meiden- en vrouwenvoetbal niet afhankelijk blijft een *institutional entrepreneur*. De ondersteuning van de KNVB wordt als positief ervaren en heeft drie verenigingen verder geholpen. In het proces zien verenigingen een rol voor de KNVB weggelegd in het aantrekken van nieuwe leden, maar ook in de ondersteuning en advisering in het ontwikkelproces.

Concluderend, het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland is de afgelopen decennia sterk gegroeid. Echter, verenigingen reageren niet allemaal op dezelfde manier op deze ontwikkeling. De ene vereniging ontwijkt de ontwikkeling, de andere voldoet minimaal aan de institutionele eisen en andere verenigingen ontwikkelden van tegemoetkoming aan de ontwikkeling naar berusting waardoor het meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging steeds meer een gewoonte is. Aandacht en zichtbaarheid is essentieel gebleken voor het groeien van het meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging. Het ontwikkelproces is een proces van profilering, groei en integratie gebleken. Hierbij was er een belangrijke rol voor *institutional entrepreneurs* op de vereniging en de zelfredzaamheid van speelsters. Ook al hebben verenigingen vooral gehandeld vanuit een alledaags probleemoplossing benadering, volgens respondenten is het proces wel stap voor stap aan te pakken en daarom (deels) planmatig in te richten. Dit sluit aan bij de KNVB veranderprogramma's die de verenigingen hierin planmatig kunnen ondersteunen wanneer deze rekening houden met de context van een vereniging. Zo kan de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal ook daadwerkelijk werken als een spiegel en katalysator van belangrijke veranderingen in de Nederlandse samenleving. Het is hoopgevend dat nieuwe generaties opgroeien in een wereld waarin meiden- en vrouwenvoetbal bij de meeste verenigingen heel gewoon is. Al mag dit geen excuus zijn voor verenigingen om niet zo snel mogelijk een passende plek te creëren voor ambitieuze en recreatieve voetbalsters. De over het algemeen positieve ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal mag niet ten onder gaan aan verenigingen die aanmodderen, maar vraagt om verenigingen die met aandacht en zichtbaarheid het meiden- en vrouwenvoetbal planmatig aanpakken.

7. Discussie

Binnen het huidige onderzoek zijn interviews gehouden met zestien respondenten van vijf verenigingen om inzichtelijk te krijgen hoe de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal zich tot nu toe bij verschillende amateurvereniging heeft afgespeeld. De respondenten vervullen verschillende functies om een beeld vanuit meerdere perspectieven binnen een vereniging te krijgen. Door direct contact met respondenten vanuit verschillende rollen en perspectieven binnen de vereniging is getracht om de betrouwbaarheid van de antwoorden te waarborgen en niet alleen antwoorden vanuit bestuurs-optiek te krijgen. Hierbij dient wel benoemd te worden dat het één of twee personen per rol binnen de vereniging betreft. Gezien de respondenten de personen zijn geweest die binnen de vereniging het meest met het meiden- en vrouwenvoetbal bezig zijn geweest, kan worden gesteld dat de resultaten van het onderzoek valide zijn. Een limitatie van het huidige onderzoek is dat van één vereniging (D) enkel de voorzitter is gesproken omdat de vereniging op dit moment nog geen passende plek heeft voor meiden- en vrouwenvoetbal in de organisatie en hier nog aan moet werken. Deze vereniging is bewust in het onderzoek meegenomen om te onderzoeken hoe verschillend verenigingen tegen de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal aan kunnen kijken.

Na een literatuurstudie en het houden van semigestructureerde interviews op de verenigingen is er op basis van de resultaten een analyse gedaan. Hieruit blijkt dat de ontwikkeling bij verenigingen verschillend verloopt maar bij alle verenigingen gekenmerkt wordt door zelfredzaamheid, informele organisatie en grote afhankelijkheid van *institutional entrepreneurs*. Daarnaast is tonen de resultaten dat het een proces is van profileren, groeien en integreren. Deze resultaten zijn een bevestiging van wat Fahlén en Stenling (2019) typeren als: *mundane muddling through*, waarbij verenigingen werken vanuit een probleem-oplossing benadering. Ook sluiten de resultaten aan bij het belang van individuele acties dat door Smith (2004) is benadrukt. Hij stelt dat deze activerende acties vooraf niet voorspelbaar zijn. Echter, respondenten binnen dit onderzoek geven aan dat het in kleine stappen mogelijk is om het meiden- en vrouwenvoetbal verder te ontwikkelen, ook al is dit in het verleden bij verenigingen niet het geval geweest.

Een andere verklaring van het belang van *institutional entrepreneurs* komt uit theorie van Spaaij et al. (2018) die stellen dat de opkomst van diversiteit binnen een vereniging niet aan de oppervlakte ligt, maar vaak bij toeval ontstaat en niet op basis van strategische keuzes. Enerzijds wordt dit bevestigd door de resultaten van dit onderzoek doordat de ontwikkeling bij de vereniging is ontstaan uit handelen vanuit een informele organisatie met *institutional entrepreneurs*. Anderzijds laten de resultaten zien dat drie verenigingen wel beleid op de ontwikkeling vormen en dat strategische keuzes deze verenigingen ook verder heeft geholpen in de ontwikkeling. Daarnaast zijn de vier factoren van Cunningham (2007) sterker terug te zien bij de verenigingen die een groei in het aantal meiden- en vrouwenelftallen hebben. Echter, dieper (longitudinaal) onderzoek over de relatie tussen de factoren en het wel of niet door ontwikkelen van het meiden- en vrouwenvoetbal kan zeer relevant zijn om meer gegronde uitspraken over de ontwikkeling te kunnen doen.

De toegevoegde waarde van dit onderzoek zit in bijzonder in het begrip van het organisatorische ontwikkelproces, met aandacht voor de verschillende fases en invulling van verschillende rollen. De literatuur van Cunningham (2007), Dacin et al. (2002) en Fahlén en Stenling (2019) in dat een sportorganisatie als institutie kan veranderen en de-institutionaliseren. De resultaten van dit onderzoek voegen aan deze theorieën toe dat, in de casus van het meiden- en vrouwenvoetbal, dit bij verenigingen verschillend verloopt en organisatorische invullingen van belang zijn. Tegelijkertijd is het een proces waarbij meiden- en vrouwen zich binnen de vereniging eerst moeten profileren voordat er iets kan veranderen en het meiden- en vrouwenvoetbal kan integreren.

Het onderzoek brengt daarbij naar voren welke invloeden verschillende betrokkenen kunnen hebben en wat de rol van de vereniging, KNVB en maatschappij hierin kan zijn. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het gegeven dat dit onderzoek vanuit een organisatorisch en institutioneel onderzoeksperspectief naar het vraagstuk heeft gekeken. In literatuur komt de grote invloed van verenigingscultuur naar voren als relevant voor het ontwikkelen van diversiteit op de vereniging. Dit onderzoek heeft in de observatie en vragen wel aspecten van verenigingscultuur onderzocht om hier rekening mee te houden bij het analyseren van de resultaten, maar hoofdzakelijk gefocust op het organisatieproces op de vereniging en de verschillende rollen van actoren. Vervolgonderzoek is geïndiceerd om verenigingscultuur grondiger te onderzoeken in combinatie met de resultaten over de verschillende fasen in dit onderzoek. Zoals eerder besproken kan ook longitudinaal onderzoek zeer relevant zijn om als onderzoeker de ontwikkeling te analyseren en te verklaren. Zo kan de visies van Cunningham (2007) en Fahlén en Stenling (2019) nog scherper getoetst worden in de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal in Nederland.

8. Aanbevelingen

Op basis van de observaties en analyse van het huidige onderzoek kunnen er aanbevelingen worden gedaan die relevant zijn voor amateurverenigingen en de KNVB. De KNVB kan deze aanbevelingen gebruiken voor de doorontwikkeling van het programma meer vrouwen in voetbal, aanzet tot mogelijk vervolgonderzoek en het ondersteunen van amateurverenigingen in voetbalontwikkeling.

8.1 Ruimte geven alleen is niet genoeg; verenigingen moeten actief werken aan voldoende aandacht en zichtbaarheid

Allereerst is het van belang dat verenigingen niet alleen ruimte moeten geven aan het meiden- en vrouwenvoetbal op de vereniging. Zoals de resultaten en analyse laten zien is het verenigingen die constant rekening hebben gehouden met voldoende aandacht en zichtbaarheid beter gelukt om het aantal meiden en vrouwen op de vereniging te laten groeien. Hierbij is het aan te raden om de vereniging eerst kennis te laten maken met het meiden- en vrouwenvoetbal door te werken aan profilering en in een later stadium aandacht te besteden aan het organiseren van een inclusief beleid. De KNVB kan hierin sturen op een planmatig proces waarin in eerste instantie aandacht is voor profilering, verandering en integratie.

8.2 Kartrekkers zijn nodig, maar continuïteit is noodzakelijk voor de ontwikkeling op de lange termijn

Het huidige onderzoek toont aan dat er in de ontwikkeling bij de verenigingen in eerste instantie een groot beroep is gedaan op kartrekkers (*institutional entrepreneurs*) welke vanuit informele organisatie te werk zijn gegaan. Deze kartrekkers en andere enthousiaste leden hebben hoofdzakelijk vanuit passie en eigen handelen veel weten te bereiken met betrekking tot het ontwikkelen van het meiden- en vrouwenvoetbal van de vereniging. Echter, doordat de ontwikkeling rust op de schouders van individuen is er een groot gevaar dat de ontwikkeling niet voortgezet zal worden wanneer een kartrekker stopt. Daarom geven meerdere respondenten aan dat het van groot belang is om er als bestuur voor te zorgen dat er continuïteit in de ontwikkeling zit. Ook voor de kartrekker betekent dit dat hij/zij bezig moet zijn met geschikte opvolging en voldoende borging in het beleid. De KNVB kan dit in de programma's bij de verenigingen analyseren en tijdig bij verenigingen aangeven wanneer er te weinig aandacht aan continuïteit wordt besteed.

8.3 Kleine stappen kunnen uitgroeien tot grootste ontwikkelingen, laagdrempelige ondersteuning om meer verenigingen te bereiken

Uit de interviews blijkt dat ondersteuning en advies vanuit de KNVB als positief wordt ervaren door de verenigingen. Zij ervoeren dat zij met deze ondersteuning stappen konden zetten in de ontwikkeling van meiden- en vrouwenvoetbal. Op dit moment biedt de KNVB dit soort programma's enkel aan verenigingen die zich melden bij de KNVB en daarbij kunnen aantonen dat zij klaar zijn voor de programma's door een inclusief beleid te voeren. Echter, uit het huidige onderzoek blijkt dat ook verenigingen die nog geen inclusief beleid hebben wel door middel van kleine stapjes in de toekomst kunnen uitgroeien tot verenigingen met een geschikte plek voor meiden- en vrouwenvoetbal. De huidige programma's van de KNVB kunnen door veel verenigingen als onhaalbaar en erg intensief worden gezien. Daarom is het voor de KNVB relevant om te onderzoeken hoe zij deze verenigingen op een laagdrempeligere manier kunnen bereiken en een afgeschaald programma kunnen bieden. Deze verenigingen kunnen kleine stappen zetten door het verzamelen van enthousiaste mensen en het leren van andere verenigingen. De KNVB kan hen hierbij ondersteunen door informatie te delen en een netwerk tussen verenigingen bij te houden. Dit kan op landelijke schaal leiden tot meer bewustwording en een grote aantal verenigingen die een eerste stap maakt in de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal. Een afgeschaalde manier

van programma's kan leiden tot winst bij verenigingen die blijven steken op activiteitsniveau en meer inhoudelijke (kleine) stappen zetten in de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal.

8.4 Verenigingsbesturen dienen te focussen op talentherkenning binnen de vereniging en kartrekkers een veranderteam te laten bouwen

Dit aanbevelingspunt voor verenigingsbestuurders wordt al vaak benadrukt in het mannenvoetbal, maar het geldt net zo goed bij het meiden- en vrouwenvoetbal. De observaties en resultaten brengen naar voren dat daar waar verenigingen intensief werken aan het herkennen en activeren van talenten binnen de vereniging, zij ook actieve leden verkrijgen. Verenigingen zijn wellicht snel geneigd om te stellen dat er een groot gebrek is aan vrijwilligers en trainers, terwijl er meer geïnvesteerd kan worden in het opmerken van de kwaliteiten van eigen leden. Uit het huidige onderzoek is naar voren gekomen dat wanneer een vereniging veel actieve inspanning vraagt van meiden, zij ook gemotiveerder zijn om bij te dragen aan de ontwikkeling van het meiden- en vrouwenvoetbal. Zo kunnen er meer veranderteams worden samengesteld. Uit het onderzoek blijkt dat deze teams mooie winsten binnen de vereniging kunnen bereiken.

8.5 KNVB dient besturen te ondersteunen in opbouw in netwerk en voetbaltechnische educatie specifiek voor meiden- en vrouwenvoetbal

Uit de interviews blijkt dat de technische bestuursleden altijd beschikken over voldoende technische kennis over en netwerk in het meiden- en vrouwenvoetbal. Dit zorgt er voor dat vooral trainsters en speelster besluiten moeten maken op technisch gebied, in plaats van dat hier beleid op wordt gevoerd door de vereniging zelf. Voor de KNVB ligt hier de mogelijkheid om enerzijds verenigingen meer met elkaar in contact te brengen binnen een netwerk en anderzijds technische bestuursleden de mogelijkheid te bieden om zich te ontwikkelen in het meiden- en vrouwenvoetbal. Daarnaast laat het onderzoek zien dat de verenigingen het als nuttig ervaren wanneer de KNVB informatie bij verenigingen ophaalt en deze informatie bij andere verenigingen weet te krijgen.

8.7 Prestatievoetbal heeft breedtevoetbal nodig en andersom

Bij verenigingen waar het meiden- en vrouwenvoetbal een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt is naast aandacht en zichtbaarheid veel aandacht besteed aan de breedte van de voetbalpiramide. Dit houdt in dat aandacht voor het meiden- en vrouwenvoetbal niet alleen naar het eerste vrouwenelftal dient uit te gaan, maar naar alle meiden en vrouwen die voetballen op de vereniging. Respondenten hebben aangegeven dat dit bij veel verenigingen fout gaat. Dit aspect is bij de KNVB bekend met betrekking tot zowel het mannen- als vrouwenvoetbal, toch is het van belang om dit bij verenigingen te blijven benadrukken. Daarnaast kan de KNVB dit ook monitoren middels vereniging adviseurs die verenigingen hierop kunnen blijven wijzen. Massa blijkt immers cruciaal voor doorstroom en kaderinvulling.

8.8 Blijf werken aan educatie en systemische integratie; hokjes denken belemmert, gemengd voetbal helpt

Het huidige onderzoek toont aan dat, zelfs op de verenigingen die een ontwikkeling door hebben gemaakt omtrent meiden- en vrouwenvoetbal, het vrouwenvoetbal één-op-één vergeleken wordt met het mannenvoetbal. Respondenten geven aan dat het continu vergelijken van het vrouwenvoetbal met het mannenvoetbal onterecht is en dat er in andere sporten, zoals tennis of hardlopen, heel anders naar wordt gekeken. Daarom is het van belang dat de KNVB communiceert dat continu vergelijken ongewenst is en deel maakt van de bewustwordingsboodschap. Het blijkt dat sommige acties van leden binnen de vereniging bepalend kunnen zijn om duidelijk te maken dat het mannen- en vrouwenvoetbal verschillend is, maar allebei even gewaardeerd dient te worden. Dit komt de positionering van het meiden- en vrouwenvoetbal binnen de vereniging ten goede. Het

overstappen van een trainer van het mannenvoetbal naar het vrouwenvoetbal bij vereniging E is hier een voorbeeld van. Ook blijkt dat kinderen meer gewend raken aan meiden- en vrouwen die voetballen wanneer de vereniging een duidelijke visie op gemengd voetbal heeft. De KNVB kan in de programma's inspelen op de toegevoegde waarde en de koppeling tussen gemengd voetbal en het niveau en normalisatie van het meiden- en vrouwenvoetbal. Dit kan de KNVB doen middels educatie onder verenigingen te vergroten en bij de verenigingen het belang van systemische integratie door het gehele beleid te benadrukken en hierin de verenigingen te ondersteunen.

9. Literatuur

- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1991). *The good society*. New York: Knopf.
- Boeije, H., Bleijenbergh, I. (2019) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Bottenburg, M. van (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. en Velthuis, O. (red.) *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, 223-238.
- Bourdieu, P. (1988). 'Program for a sociology of sport'. *Sociology of Sport Journal*, 5 (2), 153-161.
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. 4th or 5th Edition. Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management* (2nd Revised edition). Kogan Page Ltd.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2017). Regimes van genderongelijkheid in het voetbal. In M. Prange & M. Oosterbaan (Red.), *Vrouwenvoetbal in Nederland: spiegel en katalysator van maatschappelijke verandering* (pp. 139–153). Utrecht: Klement.
- Cox, T. (2002). Taking diversity to the next level. *Executive Excellence*, 19.
- Cunningham G (2008) Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles* 58(1): 136–145.
- De Kwaasteniet, R. (2022) *Proefschrift meiden- en vrouwenvoetbal* [Ongepubliceerd manuscript]. Faculteit Recht, Economie, Bestuurs en Organisatiewetenschappen, Universiteit Utrecht.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: 3-32*. Cambridge, MA: Ballinger
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), 147-160.
- Elling, A., & Van Ginneken, Z. (2016). Sekse(on)gelijkheid in de sport: Een inventariserende studie naar deelname en waardering. Geraadpleegd op 4 december 2021, van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=7211&m=1472732626&action=file.download>.
- Fahlén, J., & Stenling, C. (2019). (Re) conceptualizing institutional change in sport management contexts: the unintended consequences of sport organizations' everyday organizational life. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 265-285.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Executive*, 14(1), 93–105.
- Hinings, C. R., & Greenwood, R. (1988). *The dynamics of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell.

- KNVB (2011a) *Jaarverslag 2011*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van http://bin617.website-voetbal.nl/sites/knvb.nl/files/KNVB_2011_Jaarverslag/omvangorganisatie.html
- KNVB (2016a) *Jaarverslag 2015*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van https://knvb.h5mag.com/knvb/edit-jaarverslag_2015/de_knvb_in_cijfers/15867/KNVB_Cijfers_2016.pdf
- KNVB (2018) *Jaarverslag 2017*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van https://knvb.h5mag.com/knvb/jaarverslag_2017-18/de_knvb_in_cijfers/74829/KNVB_Cijfers_2017_18_Def.pdf
- KNVB (2021a) *Jaarverslag 2021*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van https://knvb.h5mag.com/knvb/jaarverslag_2020-2021/ledenaantallen/88177/KNVB_Ledenaantallen_2020_21.pdf
- KNVB (2021b) *Meiden- en vrouwenvoetbal geschiedenis*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van <https://www.knvb.nl/themas/meiden--en-vrouwenvoetbal/breedtesport/geschiedenis>
- KNVB (2021c) *Visie vrouwenvoetbal 2018-2022*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van <https://www.knvb.nl/downloads/sites/bestand/knvb/19949/visie-vrouwenvoetbal-2018-2022>
- KNVB (2021d) *Positioneren meiden- vrouwenvoetbal*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van <https://www.knvb.nl/assist-trainers/de-voetbalvisie-van-de-knvb/positioneren-meiden--en-vrouwenvoetbal-binnen-de-vereniging>
- KNVB (2021e) *Ontwikkelingsprogramma meiden- en vrouwenvoetbal*. Geraadpleegd op 7 december 2021, van <https://www.knvb.nl/assist-trainers/ontwikkel-je-vereniging/ontwikkelingsprogramma-meiden--en-vrouwenvoetbal>
- KNVB (2021f) *Ontwikkelingsprogramma in de regio*. Geraadpleegd op 6 december 2021, van <https://www.knvb.nl/assist/ontwikkelingsprogramma-meiden--en-vrouwenvoetbal/versterken-van-vereniging-en-regio>
- KNVB (2021g) *mvvtf KNVB assist*. Geraadpleegd op 3 december 2021, van <https://www.knvb.nl/assist-trainers/ontwikkel-je-vereniging/meer-vrouwen-in-voetbaltechnische-functies> (ger. 6-12)
- Prange, M., & Oosterbaan, M. (2018). *Vrouwenvoetbal in Nederland: Spiegel en katalysator van maatschappelijke verandering*. Klement, Uitgeverij.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13, 563-588.
- Redfern, S., & Christian, S. (2003). Achieving change in health care practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 9(2), 225-238.
- Rutte, N. (2019). *Een voetbalvader is trainer en een voetbalmoeder doet de was. Of...?! (Master's thesis)*.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage
- Skillie, E.A. (2011) The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport, *Sport, Education and Society*, 16:2, 241-253,

- Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review*, 2(2), 173-192.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge.
- Smith, A. (2004). *Complexity theory and change management in sport organizations*. 6(1/2), 70.
- Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D., & Storr, R. (2018). Diversity work in community sport organizations: Commitment, resistance and institutional change. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(3), 278-295.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European sport management quarterly*, 9(1), 81-98.
- Tijmstra, J. Boeijs, H. (2001). *Wetenschapsfilosofie in de context van sociale wetenschap*. Boom Lemma
- Tina Dacin, M., Goodstein, J., & Richard Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.

Bijlage I: topiclijst

Topics interviews (vooraf per functie de belangrijkste vanuit dat perspectief gemarkeerd)

Introductie interview en centrale onderzoeksvraag als kader voor de topics en interviewvragen.

Institutionele context

De vereniging als context (achtergrond)

- **Hoelang ben jij al actief op deze vereniging en wat zijn jouw rollen hier allemaal geweest?**
- **Hoe zou jij de vereniging karakteriseren?**
- **Staat deze vereniging goed symbool voor deze omgeving/stad? Waarom?**
- **Welke cultuur heerst hier?**
 - o Welke symbolen zie je hier voor het vrouwenvoetbal?
 - o Wie zijn hier de helden?
 - o Welke rituelen kent de vereniging?
 - o Hoe zie je dit terug in de normen en waarden van de vereniging?

Ontwikkeling meiden- vrouwenvoetbal

- **TIJDLIJN: in deze tijdlijn van 2000-nu, kan je eens aangeven welke momenten belangrijk waren voor het vrouwenvoetbal op de vereniging (boven), en welke voor jou belangrijk waren?**
- **Hoe is de vereniging tot dit punt gekomen de laatste 25 jaar? Welke veranderingen hebben er op de vereniging plaatsgevonden voor het meiden- en vrouwenvoetbal?**
 - o Wat zijn concrete voorbeelden waaruit dit blijkt?
- **Hoe staat het meiden en vrouwenvoetbal er op dit moment voor op de vereniging?**
 - o Ten aanzien van prestatie?
 - o Organisatie?
 - o Accommodatie?
- **Hoe is de waardering voor het vrouwenvoetbal binnen de vereniging? (m/v gelijk?)**
 - o Hoeveel prioriteit heeft vrouwenvoetbal binnen de vereniging?
- **Toen de eerste vrouwenteams bij deze vereniging kwamen, hoe reageerde de vereniging en omstanders op de vereniging toen? (berusting, tegemoetkoming, ontwijken, verzetten, manipuleren)**
 - o Is dit in de loop van tijd veranderd? Zo ja, hoe?
- **Waar zet de vereniging zich nu vooral op in? Hoe komt het meidenvoetbal hierin terug?**
 - o Gaat dit collectief of exclusief?

Nadler & Tushman

- Mensen
 - o **Welke mensen binnen de vereniging zijn bepalend voor meiden en vrouwenvoetbal?**
 - o Welke achtergrond hebben deze mensen? Voetbalgeschoold?
 - o Wie heeft er in het verleden veel betekend voor meiden en vrouwen op de vereniging?
 - o Welke eisen en verwachtingen hebben zij van de vereniging?
 - o **Zijn er ook mensen opgestaan met mindere ervaringen of kritische noten m.b.t het meiden en vrouwenvoetbal? Hoe werd hiermee omgegaan?**
- Informele organisatie
 - o **Welke gebeurtenissen hebben veel betekend voor het vrouwenvoetbal?**
 - o **Was dit vastgelegd en uitgedacht van te voren of min of meer zo ontstaan?**
 - o **Welke bepalende momenten waren vooraf niet gepland?**
 - o **Zijn er personen die veel invloed uitoefenen terwijl ze niet op een bestuurlijke functie m.b.t. vrouwenvoetbal zitten? Hoe bepalend waren deze mensen? > Doorvragen op succes door programma of door deze personen**
 - o Werd er ingespeeld op kartrekkers?
 - o Zijn normen en waarden veranderd en hoe zie je dit binnen de vereniging terug?
- Werk
 - o **Wie zijn er maandelijks met het vrouwenvoetbal binnen de vereniging bezig?**

- **Welke activiteiten worden er gedaan voor het vrouwenvoetbal?**
- **Hoe vaak komen er mensen bij elkaar om het vrouwenvoetbal binnen de vereniging te bespreken?**
- Hoeveel tijd krijgen aangestelde bestuursleden of leden om iets op te zetten voor het vrouwenvoetbal en wie dragen hier verantwoordelijkheid voor? (gedeelde verantwoordelijkheid?)
- Worden vrouwelijke trainers gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen? Zo ja hoe?
- **Formele organisatie & organiseren van verandering**
 - **Welke uitdagingen ontstonden er op de vereniging toen er meer meiden en vrouwen kwamen? (of net daarvoor)**
 - Welke positieve of negatieve effecten hadden deze veranderingen?
 - **Hoe verlopen organisatorische taken qua structuur binnen de vereniging m.b.t. meiden- vr. voetbal?**
 - Hoe loopt de structuur wanneer er iets besloten moet worden voor het meiden/vrouwenvoetbal
 - Hoe verloopt een proces wanneer er een besluit wordt genomen m.b.t. meiden- vr. voetbal?
 - **Wie nemen deze beslissingen? Wanneer worden er beslissingen genomen?**
 - **Op basis waarvan worden de beslissingen genomen?**
 - In hoeverre wordt er veel in teamverband hieraan gewerkt?
 - **Wat wordt er allemaal vastgelegd in plannen en procedures of beleid voor vrouwenvoetbal?**
 - Welke plannen zijn er al gemaakt? Zijn hier documenten van?
 - Is het mogelijk voor vrouwen om iets aan te kaarten? Waar gaan ze dan heen?
 - **Hoe worden vrouwen geworven op dit moment?**
 - **Hoe is de budgetverdeling voor het vrouwenvoetbal binnen de vereniging?**
 - **Werkt de vereniging met een planning of speelt het vooral in op problemen die ontstaan?**
 - **Ligt de macht en bevoegdheid om zaken over meiden en vrouwenvoetbal te besluiten bij bepaalde personen binnen de vereniging? Is het meer een dynamisch proces?**
 - Staat het bestuur veel in contact met speelsters en ouders?

Invloed actoren:

- **Aan welke programma's van de KNVB heeft vereniging deelgenomen om het vrouwenvoetbal of de cultuur op de vereniging te veranderen?**
- **Hoe heeft dat wel of niet geholpen? Hoeveel effect heeft dat gehad?**
- Hoe is het samenspel geweest tussen KNVB ondersteuning en de belangrijke kartrekkers voor verandering?
- **Waar kan de KNVB invloed op uitoefenen? En op welke aspecten binnen de verandering ook juist niet?**
- **Hoe belangrijk zijn bepaalde mensen hierin? En speelt de omgeving van deze vereniging ook een rol?**
- **Welke taak en invloed voorzie jij voor:**
 - leden binnen de vereniging
 - het bestuur
 - de KNVB
 - de samenleving?
- Hoe maak je volgens jou deze verandering duurzaam?
- **Hoe kijk jij naar de toekomst van de vereniging en het meiden- en vrouwenvoetbal?**

Lewin:

- *unfreeze:*
 - *Wat was de traditionele cultuur op de vereniging?*
 - *Wat moest er veranderen toen er meer meiden en vrouwen op de vereniging kwamen?*
- *Move:*
 - *Wat is er toen veranderd?*
 - *Hoe is dat aangepakt?*
 - *Wie hebben hier een belangrijke rol in gespeeld?*
 - *Verliep dat gemakkelijk of was er ook weerstand?*
- *Refreeze:*
 - *Wat doet de vereniging eraan om de veranderingen te behouden?*
 - *Ontwikkelt de vereniging verder door?*
 - *Hoe laat de vereniging zien wat het waar het staat en wat zij wil m.b.t meiden en vrouwenvoetbal?*

Spelster:

- *Hoe ervaar jij dat je al speelster belangrijk bent op de vereniging? Hoe staat dit in verhouding tot het mannenteam?*
 - *Is dit veranderd in de loop der tijd? Ook in organisatie rondom het team?*

Bijlage II: codeboom

+	Name	Files	References
[-]	Ontwikkeling meiden- en vrouwenafdeling	13	84
	○ Negatief voorbeeld	3	5
	○ Positief voorbeeld verandering	8	17
	[-] ○ Beleid meiden en vrouwen	13	32
	○ Verschil vroeger en nu	8	14
	[-] ○ Aandacht	5	9
	[-] ○ Proces (golf, lineair, stap voor stap)	8	11
	○ Overig	0	0
	○ stereotype	6	9
	○ Rollen en omgeving	0	0
	○ Maatschappelijke ontwikkeling	8	19
	○ Mensen binnen vereniging	9	27
	○ Motivatie	6	13
	○ Rol KNVB	13	35
	○ Rol vereniging	14	55
	○ Rolmodel	6	7
	○ Verenigingskenmerken	9	20
	○ Familiaire clubcultuur	6	11
	○ Institutionele druk	1	1
	○ Niveau VR1	7	13
	○ Regio	1	1
	○ Start betrokkenheid respondent	5	7
	○ Ontwikkeling meiden- en vrouwenafdeling	13	84
	○ Negatief voorbeeld	3	5
	○ Positief voorbeeld verandering	8	17
	[-] ○ Beleid meiden en vrouwen	13	32
	○ Jeugdbeleid	8	12
	[-] ○ Moeilijkheden	6	8
	○ Verschillende ambities meidenvoetb	7	12
	[-] ○ Verschil vroeger en nu	8	14
	○ Positie als vrouw binnen vereniging	13	44
	○ Zelfredzaamheid meiden vrouwen	6	12
	[-] ○ Aandacht	5	9
	[-] ○ Zichtbaarheid	8	26
	[-] ○ Proces (golf, lineair, stap voor stap)	8	11
	○ Toekomstbeeld	7	12

Bijlage III: planning

