

Ons-kent-ons-mentaliteit viert hoogtij

Mechanismen van sociale in- en uitsluiting in het
technisch topkader van sportorganisaties

Rutger de Kwaasteniet

Rens Cremers

Agnes Elling

Ons–kent–ons–mentaliteit viert hoogtij

Mechanismen van sociale in- en uitsluiting in het technisch topkader van sportorganisaties

Met steun van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Rutger de Kwaasteniet
Rens Cremers
Agnes Elling

Met medewerking van Kirsten Gutter

© Mulier Instituut
Utrecht, februari 2023

Mulier Instituut
Sportonderzoek voor beleid en samenleving

Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht
T +31 (0)30 721 02 20 | I www.mulierinstituut.nl
E info@mulierinstituut.nl | T @mulierinstituut

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Belemmeren sociale diversiteit	6
2.1	Ons-kent-ons	6
2.2	Ontbrekende en oneerlijke sollicitatieprocedures	8
2.3	Achtergrond in topsport(succes)	9
2.4	Discriminatie	11
2.5	(Zelf)onderschatting vrouwen	14
3.	Bevorderen sociale diversiteit	17
3.1	Intrinsieke motivatie	17
3.2	Inspiratie en mentorschap	17
3.3	Inclusief denken en handelen	18
3.4	Quota	20
4.	Conclusie: ons-kent-ons-mentaliteit viert hoogtij	23
	Literatuur	26
	Bijlage 1. Respondenten	29
	Bijlage 2. Topiclijst	30

1. Inleiding

De leidinggevende personele kaders van Nederlandse sportbonden en sportverenigingen zijn weinig sociaal divers (Elling & Cremers, 2022). Verschillende bestuurders en beleidsmakers die werkzaam zijn bij sportorganisaties stelden dit in media aan de orde.

Marijke Fleuren is bestuurder van de internationale hockeyfederatie. Zij stelt dat een gemengd bestuur van een sportorganisatie betere resultaten behaalt dan een bestuur dat enkel uit mannen bestaat. 'In een gemengd bestuur voelen mensen zich prettiger en is de sfeer ontspannen en vrolijker' (Schotanus & Vlasveld, 2017). Volgens Fleuren is het instellen van een quorum broodnodig om meer vrouwen toe te laten treden tot bestuursfuncties in sportorganisaties (idem).

Houssin Bezzai is programmamanager racisme en discriminatie bij de KNVB. Vlak na zijn aantreden in 2020 benoemde hij in een interview naast het belang van het aanvalsplan tegen discriminatie ook het gebrek aan diversiteit binnen de voetbalbond en de noodzaak dit te veranderen. 'We richten ons ook op diversiteit en inclusie binnen de organisatie' (Helt, 2020). Het proces naar een diverse en inclusieve organisatie mag volgens Bezzai 'nooit stoppen als je een afspiegeling van de maatschappij wilt zijn.' 'Dat moet in alle lagen van de organisatie doordringen. Van de facilitaire dienst tot aan de bondscoach' (idem).

Personele kaders van sportorganisaties zijn sociaal divers als zij een afspiegeling zijn van de sociale achtergrond van de Nederlandse bevolking. Van een afspiegeling is sprake als zowel mensen die behoren tot de sociaal meer geprivilegieerde (meerderheids)groepen (zoals mannen, hoogopgeleiden, Nederlanders zonder migratieachtergrond, mensen zonder beperking of chronische ziekte) in kaderfuncties vertegenwoordigd zijn als mensen die behoren tot minder geprivilegieerde (minderheids)groepen (zoals vrouwen, laagopgeleiden, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een beperking en/of chronische ziekte).

Het Mulier Instituut onderzocht hoe het is gesteld met de vertegenwoordiging van sociale groepen in de leidinggevende kaders van sportbonden en sportverenigingen (Elling & Cremers, 2022). De hierna opgesomde resultaten van dat onderzoek ondersteunen de beperkte sociale diversiteit die Fleuren en Bezzai aan de orde stelden. Duidelijk is dat relatief oude mannen zonder migratieachtergrond en beperking in overtal aanwezig zijn in kaderfuncties van sportbonden en sportverenigingen.

- Ongeveer een kwart van de verenigingsbestuurders (28%) en verenigingstrainers/-coaches (26%) is vrouw.
- 26 procent van alle bestuurders, beleidsmakers en managers bij sportbonden is vrouw. Slechts één op de negen talent- en (assistent-)bondstrainers is vrouw.
- Iets meer dan één op de vijf verenigingen (22%) heeft kaderleden met een migratieachtergrond of een beperking/chronische ziekte (24%).
- 24 procent van de besturen van sportbonden heeft minimaal één bestuurder met een migratieachtergrond en 12 procent van de bondsbesturen heeft een bestuurder met een beperking.

Organisaties die in Nederland tot de 'georganiseerde sport' behoren, streven naar sociaal diverse kaders van sportorganisaties. Dit staat onder meer vermeld in het Nationaal Sportakkoord (Ministerie van VWS, VSG, VNG & NOC*NSF, 2018). Vanuit de deelakkoorden 'Inclusief sporten en bewegen' en 'Vitale sport- en beweegaanbieders' in dat sportakkoord wordt belang en meerwaarde gehecht aan dat iedereen betrokken wordt bij het beoefenen, besturen en organiseren van sport (idem). Een ander voorbeeld is de Code Goed Sportbestuur. Deze code is in 2021 geactualiseerd. 'Het zorgdragen voor diversiteitsbeleid aangaande de samenstelling van het bestuur, de staf en de organisatie' maakt onderdeel uit van democratisch besturen

als één van de vier leidende bestuursprincipes (Elling & Cremers, 2022).

Centrale vraag

Wanneer het streven is om tot sociaal diverse personele kaderfuncties te komen in de (top)sport, is het relevant om kennis te nemen van factoren die diversiteit in die kaders belemmeren en kunnen bevorderen. Deze kennis over diversiteits-belemmerende en bevorderende factoren staat in dit rapport centraal. We richten ons op het technisch topkader¹ van sportorganisaties; één van de geledingen van sportorganisaties die allesbehalve divers is (Elling & Cremers, 2022; Hoeijmakers & Elling, 2019). We beantwoorden de volgende centrale vraag: *welke mechanismen belemmeren en bevorderen sociale diversiteit in het technisch topkader van sportorganisaties?*

Methoden

De mechanismen die sociale diversiteit in topkaders belemmeren en bevorderen maken deel uit van de handelingen en opvattingen van kaderfunctionarissen. Om inzicht te krijgen in de dagelijkse dynamiek van die handelingen en opvattingen, namen we dertien semigestructureerde interviews af met personen die een hogere technische kaderfunctie vervulden in sportbonden en -organisaties. Zeven respondenten zijn technisch directeur, één respondent is technisch manager en vijf respondenten zijn bondscoach of bondstrainer. Technisch directeuren en technisch managers zijn in het bijzonder relevante respondenten. Zij hebben invloed op het aanstellen van overige kaderfunctionarissen en kunnen zodoende grip uitoefenen op het belemmeren en bevorderen van sociale diversiteit.

Acht van onze respondenten zijn man. Twee van hen hebben een migratieachtergrond. Vijf respondenten zijn vrouw. Twee van die vrouwen hebben een migratieachtergrond. Eén van die twee heeft een niet-zichtbare migratieachtergrond.² Verder gaf één respondent aan dat hij een lichamelijke beperking heeft. We waarborgen de anonimiteit van respondenten door te verwijzen naar pseudoniemen. Bijlage 1 van dit rapport bevat een respondentoverzicht.

We namen interviews af aan de hand van een topiclijst. De topiclijst staat in bijlage 2. We weten uit eerder wetenschappelijk onderzoek en beleidsonderzoek dat diversiteitsbeleid van organisaties en inclusieve sollicitatieprocedures (als onderdeel van diversiteitsbeleid) sociale diversiteit in het leidinggevend kader kunnen bevorderen (Duru, 2014). Daarom stelden we de onderwerpen diversiteitsbeleid en sollicitatieprocedures in de interviews aan de orde.

De empirische data die we verkregen via interviews, hebben we geanalyseerd door deze te coderen aan de hand van een thematische inhoudsanalyse. De thema's die we in de resultatensectie presenteren, komen voort uit de empirische data en uit het verbinden van de empirische data met bestaande wetenschappelijke kennis en literatuur over dit onderwerp.

¹ Het technisch topkader van sportorganisaties bestaat uit technisch directeuren, technisch managers en coaches en trainers die op topsportniveau actief zijn.

² Wanneer we spreken over 'Nederlanders met een zichtbare migratieachtergrond' bedoelen we Nederlanders die te onderscheiden zijn van Nederlanders zonder migratieachtergrond op basis van uiterlijke verschillen, namen en (associaties hiervan met) cultureel-religieuze overtuigingen, zoals de islam.

2. Belemmeren sociale diversiteit

De mechanismen die sociale diversiteit volgens respondenten het meest belemmeren, staan in dit hoofdstuk centraal.

2.1 Ons-kent-ons

Respondenten kwamen terecht in het technisch topkader van sportorganisaties nadat zij door iemand uit hun netwerk werden gevraagd om daarin een functie te bekleden. De werking van dit zogeheten 'ons-kent-ons'-mechanisme komt tot uitdrukking in onderstaande citaten. Wanneer mensen eenmaal trainer of bestuurder zijn geweest in een topsportorganisatie, is de kans groot dat zij in het vervolg de mogelijkheid krijgen om in het kader van topsportorganisaties een andere functie uit te oefenen.

'En nou kom ik toch weer in dat bekende sociale netwerk terecht. Waar diezelfde mensen zich in begeven en waar anderen zich minder snel in zullen begeven. Dus dat is dan tegelijkertijd alweer het gevaar, dat je gaat zoeken in de bekende vijver, en je kijkt minder snel daarbuiten. En deels is dat natuurlijk ook te verklaren. Ik doe dat zelf natuurlijk ook. Als ik op zoek ga naar iemand die een bepaalde verantwoordelijkheid moet dragen, dan ga je natuurlijk ook kijken met de kennis die je hebt: wie zou dat kunnen? Wie zou dat kunnen doen, wie zou dat passen? Dus dan ga je ook al snel toch wel een beetje sturen. Dus helemaal objectief is dat natuurlijk ook niet' (Peter, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

'Het heeft er niets mee te maken dat ik niet volledig fit ben maar gewoon het binnenkomen bij de bond wordt bepaald door een paar mensen die er al 30 jaar bij zitten en inmiddels allang met pensioen hadden moeten zijn maar die zitten er nog steeds. Dat is gewoon ons-kent-ons en dat gaat dan ook vaak via via, helaas. Dat zijn vaak wel functies waar je op solliciteert en mag solliciteren maar of je daarin slaagt is weer een ander verhaal.' (Pierre, coach met migratieachtergrond)

Het ons-kent-ons-mechanisme is in wetenschappelijke literatuur veelvuldig in verband gebracht met sekse. Van een 'old boys network' is sprake wanneer mannen via het ons-kent-ons-mechanisme andere en voor hen bekende mannen aanstellen om een functie uit te oefenen (Acker, 2009). Het bestaan van netwerken van 'old boys' werd in onder meer de jaren negentig vastgesteld door Knoppers en Bouman (1996, 1998).

Beschikken over verschillende hulpbronnen of vormen van kapitaal is essentieel om binnen ons-kent-ons-kringen terecht te komen. Alleen voor mensen die beschikken over het juiste sociaal (behoren tot de kring waaruit wordt geput bij kaderaanstellingen) en cultureel kapitaal (de omgangsvormen binnen die kaderkringen kennen), is het mogelijk om functies in het technisch topkader van sportorganisaties te bemachtigen (Bourdieu, 2012). Daarbovenop is het veelal nodig om bepaalde (kostbare) opleidingen te hebben afgerond, waarvoor mensen over voldoende economisch kapitaal (financiële middelen) moeten beschikken (idem).

Als je niet bekend bent in een netwerk of niet over voldoende kapitaal beschikt om tot dat netwerk toe te treden, slinken je kansen om gevraagd te worden een functie te bekleden. 'Onbekend maakt onbemind', zijn de woorden die een van de respondenten gebruikte om dit proces onder woorden te brengen. Door het ons-kent-ons-mechanisme is het voor mensen die een kaderfunctie willen bekleden belangrijk om in het oog te springen bij degenen die keuzes maken over wie aangesteld wordt:

'Ja, en onbekend maakt toch onbemind. Dus als je het ook niet weet, dan kan je daar ook niet naartoe. Dus als je mensen hebt die zich wat meer zouden kunnen en willen profileren, dan zouden ze ook

misschien wel wat bekender zijn waardoor er ook eerder naar uitgereikt wordt.’ (Peter, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Het ons-kent-ons-mechanisme bevoordeelt overigens niet alleen (witte) mannen die al dan niet onderdeel zijn van ‘old boys’-netwerken:

‘Ik denk ook dat het nu makkelijk is omdat ik nu hoofdcoach ben en ik draai een tijdje mee dat het misschien wat makkelijker is. Hoeft ook niet altijd zo te zijn want het ligt er natuurlijk ook aan wat je presteert en wat je laat zien maar het is dan denk ik wat makkelijk om dan benaderd te worden dan dat jij eigenlijk op nul staat en alles nog moet doen als coach.’ (Eveline, coach zonder migratieachtergrond)

Het ons-kent-ons-mechanisme wordt om verschillende redenen toegepast in selecties. Een van die redenen is dat sportorganisaties geneigd zijn voor zekerheid te kiezen. Uit onderzoek binnen het Engelse clubvoetbal bleek bijvoorbeeld dat wanneer een ervaren trainer statistisch gezien minder presteert dan een beginnende trainer, de kans toch groter is dat een club de ervaren trainer aanstelt. De reden is dat clubs denken zeker te zijn dat de prestaties van een ervaren trainer niet door een bepaalde ondergrens zullen zakken (Peeters et al., 2017).

Een andere reden is de (onbewuste) neiging van mensen om zich te verbinden met mensen waarvan ze veronderstellen dat die op dezelfde manier denken en handelen als zij. Dit verschijnsel staat bekend als homologe reproductie (Darvin & Sagas, 2017).

‘En daarnaast denk ik ook dat het gebeven in het sociale netwerk dat er al is... Dat dat misschien ook wat makkelijker is voor mensen die dat al gewend zijn om te doen dan voor mensen die vanuit een andere omgeving komen, vanuit een andere cultuur en achtergrond. En dat die zich wat minder snel in dat sociale netwerk begeven. Waardoor je ook minder in beeld bent.’ (Peter, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Homologe reproductie manifesteert zich in de praktijk vooral doordat witte mannen andere en voor hen bekende (vaak witte) mannen aanstellen voor een functie in het technisch topkader van sportorganisaties. Machtsposities, dominante opvattingen en vooroordelen blijven daardoor eerder intact dan dat daaraan getornd wordt.

‘Maar het is ook wel dat heel veel van de functies worden ingevuld door mannen. Heel veel bestuurlijke functies worden ingevuld door mannen in de sport. Mannen kiezen dus mannen. Het is makkelijk om met mannen te praten, het is makkelijk om mannen te begrijpen. Ze kiezen dus voor degenen die het dichtst bij hun zijn en niet voor degenen die de meeste uitdaging zou kunnen bieden.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Homologe reproductie voltrekt zich vaak onbewust, maar kan expliciete uitsluiting tot gevolg hebben:

‘Dat is dat er bepaalde voorkeuren liggen zeg maar als het gaat om het selecteren van kandidaten voor bepaalde functies. En dat er dan wel snel wordt geneigd naar een Nederlandse achternaam. Eerder dan naar een naam die vreemd overkomt. Dus ik kan, als je dat zou kunnen doortrekken, als je dat zou mogen doortrekken, wetenschappelijk is dat niet verantwoord, maar als je dat zou mogen doortrekken dan kan je daaruit aflezen dat mensen toch sneller op zoek zijn naar een kopie van zichzelf. En dat dan de kans kleiner wordt dat iemand aan tafel komt met een niet-westerse achtergrond. Even los van of iemand de ervaring en de kwaliteit en de opleiding heeft die past bij de rollen in die functie.’ (Peter, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Relatief oude mannen zonder migratieachtergrond en beperking zijn in overtal vertegenwoordigd in topkaders (Elling & Cremers, 2022; Hoeijmakers & Elling, 2019). Het ons-kent-ons-mechanisme maakt het voor potentiële kaderfunctionarissen die vrouw zijn en een migratieachtergrond, beperking en/of chronische aandoening hebben, buitengewoon lastig om tot topkaders toe te treden. Zij voldoen niet aan de historisch gevormde lichamelijke norm die in topkaders aanwezig is. Deze norm gaat over wie als het meest geschikt wordt gezien om in topkaders leidinggevende functies uit te oefenen (Claringbould & Van Liere, 2018; Knoppers & Bouman, 1998).

2.2 Ontbrekende en oneerlijke sollicitatieprocedures

Sollicitatieprocedures kunnen belangrijk zijn voor het bevorderen van sociale diversiteit in het technisch topkader van sportorganisaties. Wanneer in die procedures aandacht is voor inclusie en diversiteit, kunnen kaderfunctionarissen met verschillende achtergronden worden geworven (Duru, 2014). Door het ons-kent-ons-mechanisme ontbreken dergelijke sollicitatieprocedures vaak. Kaderfunctionarissen worden vaak aangesteld vanuit persoonlijke netwerken:

‘Als ik ga kijken in de sport wisselen er regelmatig technisch directeurs en directeurs en ik zie maar zelden vacatures. Dus met andere woorden: we zijn daarin ook wat afgezaakt, want in het verleden was dat er meer.’ (Stefan, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

‘Dus toen bleef alleen [...] nog over. Dus die heeft niet gesolliciteerd, maar die is uit zeg maar het collectief naar voren gekomen. En toen daarna hebben we, waren we eigenlijk een beetje toe veroordeeld. Kijk, [...] wilde wel doorgaan, maar die wilde gewoon met haar eigen partner doorgaan. Toen hebben we gezegd: nou prima, maar zou je ook nog wat andere dingen erbij willen doen? Dus bondscoach willen worden. Uh dat heeft ‘ie gedaan. Dus die heeft ook niet gesolliciteerd.’ (Klaas, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

‘In 2017, toen hebben de directie en mensen uit het veld gezegd: we denken nog steeds dat je de meest geschikte persoon bent om dat te doen. Toen mocht ik weer aan de bak en dat was leuk om te horen. Dus niet echt een sollicitatie, ik ben gewoon twee keer naar voren geschoven dus ja.’ (Jorina, coach zonder migratieachtergrond)

Dit laatste citaat is van een vrouw. Dit geeft opnieuw de nuance dat het ons-kent-ons-mechanisme niet alleen netwerken van ‘(old) boys’ creëert, maar ook van toepassing kan zijn op vrouwen. Toch komt dat in de praktijk beduidend minder voor, gezien de oververtegenwoordiging van mannen in topkaders.

In de citaten hierboven geven respondenten aan dat sollicitatieprocedures niet werden opgestart. Een andere situatie die zich voor kan doen is dat sollicitatieprocedures worden opgestart, maar dat op voorhand al vastligt wie een vacante positie invult:

‘Daar zijn open sollicitatieprocedures. En die zijn van tevoren al bekend weet je. Dan weet je al naar wie je toe gaat. Alleen dan moeten ze voor de vorm moeten ze dat nog doen.’ (Klaas, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Schijnprocedures zijn oneerlijk en gesloten. Deze ontstaan doordat degenen die kaderfunctionarissen aanstellen, putten uit het ons-kent-ons-mechanisme (zie paragraaf 2.1):

‘Overigens heb ik als het over een vacature gaat, in dit geval die van technisch directeur, zo’n drie namen op m’n lijstje. Deze functie is zo specifiek dat ik maar drie namen op mijn lijstje heb staan. Het zou kunnen betekenen dat ik het bij die drie namen zou laten, denk ik.’ (Stefan, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

‘Omdat ik het gevoel heb dat ik de vijver die er is goed in beeld heb. Iedereen die in die vijver zit, vanuit mijn eigen ervaring ook persoonlijk ken. Ik ken van de meeste ken ik hun pluspunten en eventuele minpunten ook. Dus ja ik zou niet... ik zou hoogst verbaasd geweest zijn als er iemand was die zou solliciteren op die functie, die ik niet kende en waarvan ik dacht “goh die zou goed zijn”. Daarin heb ik eigenlijk al iedereen die potentieel kandidaat was, had ik al op mijn eigen lijstje.’ (Sam, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Nuance is nodig. Voor het uitoefenen van kaderfuncties zijn bepaalde competenties nodig. Niet iedere sollicitant beschikt over die competenties. Daardoor worden voor functies altijd mensen uitgesloten. Dat is geen uitsluiting waarbij moedwillig ongelijkheid wordt gecreëerd:

‘Dus ook bij bondscoaches hebben wij een groepje jonge mensen, die zitten dus in dat systeem en die hebben gewoon een voorsprong. Die technisch directeur is alles bij elkaar al veertien jaar assistent-bondscoach geweest, die zit ook in zo’n programma. Dus in de basis is alles open, alleen in hele specifieke gevallen kan het betekenen doordat we zo’n programma hebben opgezet dat daar dan zo’n klein groepje overblijft. Eigenlijk is dat gewoon een kwestie van, als ik selecteer dan maak ik een raster, een profiel, een competentieraster, we zetten iedereen erin en dan zullen automatisch de mensen die geschikt zijn bovenaan in dat raster komen.’ (Stefan, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

2.3 Achtergrond in topsport(succes)

Voormalig topsporters die al dan niet succesvol waren, bezitten vaak eigenschappen die nodig zijn om een kaderfunctie in een topsportorganisatie te vervullen. Althans, volgens respondenten is dat een reden die de sociale diversiteit in de kaderkringen beperkt. Mensen zonder achtergrond in topsport(succes) hebben volgens hen minder kansen om aangesteld te worden op vacante posities in het technisch topkader van sportorganisaties.

‘Ja, wat je een beetje standaard ziet is dat het allemaal oud-spelers of -speelsters zijn, die daarna beginnen met jeugd trainen. Steeds een beetje hoger gaan, doorstoten en uiteindelijk op clubverband bij een hoofdklasseteam komen. We zien heel weinig mensen die van buiten de sport komen. Ik denk dat [sport] ook een tactisch te ingewikkeld spel daarvoor is. Techniek kan je natuurlijk wel aanleren maar het nadenken en bijna schaken op een veld is wel iets waar je... Je moet echt wel uit de sport komen of heel veel tijd erin geïnvesteerd hebben wil je het spel echt goed kunnen lezen en kunnen snappen. Als ik terugdenk aan alle hoofdcoaches of leidingen die wij binnen de bond hebben. Nou dan is daar denk ik de afgelopen jaren één iemand geweest die niet op hoog niveau, relatief hoog niveau dezelfde sport beoefend heeft. Maar die eigenlijk doorstoten als vader van en speler en toen dacht van “hey, dit vind ik ook wel leuk”.’ (Sam, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Enerzijds is het een logische gedachte dat een achtergrond in topsport(succes) helpt om een functie in het technisch topkader van sportorganisaties uit te oefenen. De logica van topsport kennen kan helpen om kaderfuncties beter uit te oefenen.

Anderzijds is het geen vast gegeven dat dit helpt om kaderfuncties uit te oefenen. Dit wordt veelal verondersteld. Kandidaten voor een kaderfunctie die geen topsport beoefen(d)en, hebben door die veronderstelling minder kansen om aangenomen te worden op een vacante kaderfunctie. Dit kan sociale diversiteit belemmeren.

‘Mijn beleving is dat dat geen issue is. Mijn beleving is dat het vaak gaat om de kwaliteit van de persoon. Dat ze liever iemand voor de groep willen die ook, ja, die ervaring meebrengt als topsporter. Dat is wel vaak wat wel aan de orde komt. Dus als iemand die ervaring meebrengt dus dan is dat eigenlijk belangrijker dan of het een man, vrouw of allochtoon-achtergrond is. Dat maakt eigenlijk niet zoveel uit. [...] Dus wat ik al zei: het is niet echt een issue.’ (Peter, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

‘Alleen er zijn zoveel processen die bepalen wie de beste is om bondscoach te worden, dat gaat over heel veel elementen. Dat zou bij iedere baan ook zo moeten zijn maar in de topsport ik zou je zeggen, nou moet ik voorzichtig zijn, maar dat mijn ervaring is dat er niet altijd de beste gekozen worden. Sterker nog, nou zie je weer die openheid van mij, uiteindelijk zie ik toch dat er in de afgelopen twintig jaar mensen bondscoach worden of technisch directeur waarvan ik denk, waarom hebben jullie nou zo’n verborgen agenda? Sterker nog, op het bestuurlijk niveau gebeuren ook dingen waarvan ik denk dat het niet klopt en dat bepaalt dan uiteindelijk dat iemand ergens komt, dat kan zijn bijvoorbeeld dat iemand een goed netwerk heeft of een gouden medaille heeft gewonnen.’ (Stefan, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Topsportervaring is dus vaak belangrijker dan sociale achtergrond. Wanneer de sociale achtergrond onder topsporters divers is en zich onder hen bijvoorbeeld vrouwen en mensen met een migratieachtergrond bevinden, kan het aanstellen van functionarissen op basis van topsportervaring in theorie bijdragen aan het bevorderen van sociale diversiteit. In de praktijk is dat niet noodzakelijkerwijs het geval. De etnische diversiteit in het voetbal is groot, op zowel breedte- als topsportniveau, maar de diversiteit in de (top)kaders van de sport is zeer beperkt (Van Sterkenburg et al., 2022; Elling & Cremers, 2022).

Het is te stellig om de veronderstelde samenhang tussen topsport(successen) en het succesvol kunnen uitoefenen van een functie in het technisch topkader van sportorganisaties, als een dogma te typeren. Bovendien zijn opvattingen veranderlijk. Kennis van statistieken wordt bijvoorbeeld ook een belangrijker criterium voor het werven van topcoaches:

‘Maar heel vaak heel breed gedragen over de hele wereld dat bijna alle topcoaches hebben ook op niveau zelf gespeeld. We zien dat op het hoogste niveau in de Major League zien we dat nu een beetje wegebben en daar komt een beetje de “laptopgeneratie” nu. Dus met name coaches die heel goed met statistieken te maken hebben.’ (Sam, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Topsport kan niet zonder breedtesport, want maar een beperkt aantal breedtesporters ontwikkelt zich in een tak van sport door tot topsporter. Wanneer sociale diversiteit zich in beperkte mate voordoet onder beoefenaars van breedtesport en topsport, kan dat als indirect gevolg hebben dat technische topkaders sportorganisaties ook maar in beperkte mate sociaal divers zijn. Per slot van rekening is een achtergrond in topsport(succes) veelal een belangrijk criterium voor het uitoefenen van een kaderfunctie:

‘Als je dan kijkt naar onze sport, dan zie je ook niet veel Turkse en Marokkaanse meiden, maar ik denk dat het ook te maken heeft met, [...], de interesse van de cultuur. In Nederland zie je heel weinig, vind ik, Turkse of Marokkaanse meiden die onze sport beoefenen, want die heb ik zelf ook niet echt gehad in mijn team. Dat is ook interessant om te kijken waar komt dat dan door. Ik denk dat het ook vaak komt door een stukje opvoeding en interesse dat, dat bij mannen bij de Marokkaanse en Turkse gemeenschap is dat voetbal heel erg. Maar onze sport, dat doen die vrouwen bijna nooit of niet en dat zie je ook gelijk terug op het hogere niveau. Nou ja, het Turkse team doet het soms nog wel aardig, maar niet in vergelijking met het Nederlandse team of wat dan ook.’ (Eveline, coach zonder migratieachtergrond)

‘Als je kijkt naar het aantal meisjes en jongens en dames en heren dat onze sport beoefent, dat is een derde denk ik. Er zijn veel meer jongens en mannen dan dames die dat doen en dat wordt alleen maar

kleiner. Die kweekvijver is al minder dus als je daar al twee derde jongens hebt.’ (Jorina, coach zonder migratieachtergrond)

Een belangrijke kanttekening is dat een sociaal divers ledenbestand van breedtesportverenigingen zich niet per se afspiegelt in de topsport. Per slot van rekening stoten weinig breedtesporters door naar de topsport.

2.4 Discriminatie

Discriminatie verwijst naar het ongelijk behandelen, uitsluiten of achterstellen van mensen op basis van persoonlijke kenmerken (Andriessen, 2017, 2020; Felten et al., 2019). We gaan in deze rapportage in op racisme en seksisme als sociale uitsluitingsmechanismen bij de werving en selectie en het functioneren van sporttechnisch topkader. Seksisme is discriminatie op basis van geslacht (Hoeijmakers & Elling, 2019). Racisme is discriminatie op basis van etniciteit, herkomst, huidskleur en/of religieuze herkomst (Cremers et al., 2023).

Expliciete discriminatie

Seksisme en racisme doen zich aan de ene kant direct en expliciet voor. Het bewust gebruiken van kwetsende scheldwoorden en uitsluiting zijn voorbeelden. Vrouwen werden bijvoorbeeld tot 1971 uitgesloten van deelname aan door de KNVB georganiseerde voetbalcompetities.

Voorbeelden van expliciete discriminatie passeerden de revue in onze interviews. Een bestuur sloot een potentiële kaderfunctionaris uit op basis van zijn etnische achtergrond:

‘Er zitten ongetwijfeld mensen in besturen zitten die denken: “ja, wij willen geen Youssef als directeur hebben. Wij weten niet hoe dat valt bij onze supporters of in de stad” of wat dan ook. Ik kan dat niet hard maken, ik kan je wel zeggen dat het er is. Ik heb echt verschrikkelijke dingen meegemaakt. Gewoon puur racisme. 99 procent van de keren dat ik gediscrimineerd ben, is dat gebeurd door mannen zoals jij [doelend op de interviewer, red.]. Mannen van jouw leeftijd of wat ouder die blank zijn. En intelligent. Dat is nog het engste.’ (Amir, technisch directeur met migratieachtergrond)

Benoemen dat expliciete discriminatie voorkomt kan een negatieve invloed hebben op iemands baankansen (Bradbury et al., 2020). Zo gaf Henk Fraser in een interview met Humberto Tan aan dat hij gedurende zijn carrière veel te maken had met racistische bejegeningen (Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid, 2022). Hij koos ervoor om zich niet daarop te richten, maar op zijn sportieve ambities. Hij veronderstelde dat het aan de kaak stellen van racistische bejegeningen zijn kansen beperkte om zich als speler en trainer (door) te ontwikkelen (idem).

Expliciete discriminatie doet zich ook voor langs de lijn van sekse. Vrouwen die een kaderfunctie uitoefenen, geven aan op seksistische wijze te worden gediscrimineerd via seksueel grensoverschrijdend gedrag.

‘Iemand zei een keer tijdens een wedstrijd van de tegenpartij “ga op je kut zitten”. Ja ik bedoel dat zouden ze niet tegen een man zeggen volgens mij. [...] en inderdaad dat seksistische... of het nu opmerkingen zijn of bij mijn billen aangeraakt worden net even in een clubhuis. Dat gebeurt gewoon...’ (Roos, technisch manager zonder migratieachtergrond)

‘Dat is ook vaak, vind ik in ieder geval, een reden waarom die functies niet gekregen worden. Er hangt een sfeer, een mannensfeer, die worden macho, die worden egoïsten en die gaan vies praten en als je dat als vrouw niet accepteert, nou dan krijg je de functie niet.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Het ridiculiseren en seksualiseren van leidinggevende vrouwen in sportorganisaties zijn veelvoorkomende verschijnselen van ongelijke behandeling op basis van geslacht (Elling et al., 2018). We stuitten in de interviews op een voorbeeld van seksualisering. Een vrouw met een functie in het technisch topkader van een sportorganisatie werd beoordeeld op basis van haar uiterlijk in plaats van op basis van haar vaardigheden:

‘En die reactie dan, wat ik in het begin deed ik ging dus elke, zeker voor wedstrijden, als ik dus niet mijn trainingspak aanhad ik ging dus altijd kijken “ik doe iets aan waar ik niet te sexy eruitzie of niet sexy eruitzie”. Dus gewoon hè ik ging dus... was heel erg met mijn kleding bezig dat ik heel basic eruitzag zodat er dus geen foute meningen of oordelen dat ik die over me afriep. Dus ja daar heb ik heel erg op gelet. Ja en ik weet van mijn spelers dat zij toen ook hoorden van andere spelers “nou dat leuke blondje, jullie hebben geluk hè. Jullie hebben een leuke...” Zo. Ja dat zouden ze nooit over een collega zeggen. Dus daarom moet ik dan tien keer zo hard werken. Ja dat.’ (Rosalin, coach met migratieachtergrond)

Ridiculiseren en seksualiseren zijn niet zonder gevolgen. Ze tasten het plezier en de motivatie van vrouwen aan om kaderfuncties uit te (willen) oefenen en het belemmert hun intreden en aanblijven.

Impliciete (onbewuste) discriminatie

Discriminatie kan ook voorkomen op meer subtiele en impliciete wijze. Een voorbeeld zijn onschuldig bedoelde opmerkingen. Binnen de ‘voetbalcultuur’ komen dergelijke grappen met een seksistische of racistische ondertoon vaak voor (Cremers et al., 2023). Dergelijke grappen en opmerkingen zijn vaak gebaseerd op stereotype beeldvorming over sociale groepen, die bepaalde eigenschappen of kenmerken toegeschreven krijgen. Stereotypering kan leiden tot vooroordelen over individuen en groepen mensen. Die vooroordelen kunnen resulteren in discriminatie van onder meer vrouwen en mensen met een migratieachtergrond.

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in leiderschapsposities in de sport wordt bijvoorbeeld vaak toegeschreven aan een natuurlijk gebrek aan onafhankelijkheid, ambitie en/of leiderschapsvaardigheden onder vrouwen. Mannen worden doorgaans beschouwd als besluitvaardiger en betere probleemoplossende leiders (Claringbould & Knoppers, 2008; Elling et al., 2018). Het is een hardnekkig vooroordeel dat mannen als geschiktere topcoaches worden gezien dan vrouwen. Dat vooroordeel is niet nieuw: Knoppers en Bouman constateerden in 1996 en 1998 al dat associaties van en over mannelijkheid beduidend vaker met goed trainerschap in verband worden gebracht dan associaties van en over vrouwelijkheid.

Respondenten geven aan dat vrouwen wel onderdeel zijn van topkaders, maar daarin een ondersteunende in plaats van eindverantwoordelijke rol krijgen toebedeeld. Zij worden achtergesteld op basis van hun geslacht:

‘Dat denk ik wel ja. Er zijn natuurlijk een aantal dingen die gelijklopen. Zeg maar programmatisch hè voor wedstrijden en toernooien. Trainingen. Maar wat wij wel heel merken is dat eh... wij hebben ook een vrouw toegewezen aan de selectie weet je die dan meegaat naar evenementen. Omdat ja vrouwen die willen toch wel eens andere dingen bespreken dan met de bondscoach.’ (Klaas, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

‘Ik heb het heel vaak gezien dat een hele capabele vrouw zou hoofdcoach kunnen zijn en die wordt een assistent-functie aangeboden en een minder goede coach met een grotere naam heeft een hoofdfunctie gekregen en dat is voor mij wel onbegrijpelijk. Zelfs in onze lijn zijn het allemaal mannen. In de internationale lijn is er nu één bij U18 die een vrouw is en de rest zijn allemaal mannen.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Het vooroordeel dat vrouwen beter fungeren in een ondersteunende dan in een eindverantwoordelijke functie is niet los te zien van dominante en traditionele genderopvattingen. Onderdeel van die opvattingen is dat van vrouwen in sterkere mate dan van mannen verwacht wordt dat zij zich over het gezin en huishouden ontfermen (Wilterdink & Van Heerikhuizen, 2012). Dit kan de mogelijkheden van vrouwen om carrière na te streven in de sport (zeker bij gezinsvorming) bemoeilijken en beperken.

Traditionele en dominante genderopvattingen zijn dieper geworteld in sporten waar mannen van oudsher in de meerderheid zijn, zoals voetbal (Dunn & Welford, 2015; Prange & Oosterbaan, 2017). Zo worden de competenties en kennis van vrouwen in het voetbal relatief vaak in twijfel getrokken, zowel op als buiten het veld. Eerder onderzoek liet eveneens zien dat in het voetbal de competenties van trainers met een migratieachtergrond in twijfel getrokken worden op basis van racistische beeldvorming over 'zwarte' personen. Zij werden gezien als 'minder sterke leiders', ondanks hun sterke vertegenwoordiging op het voetbalveld (Bradbury et al., 2020).

De veronderstelling dat vrouwen minder goede coaches of trainers zijn dan mannen, heeft als gevolg dat prestaties van vrouwen die mannenteams trainen en coachen, onder een vergrootglas liggen. Een respondent geeft aan dat vrouwen zelfverzekerd en kennisrijk over moeten komen om de 'achterstand' te compenseren die zij in de ogen van mannen hebben. Een andere respondent stelt dat vrouwen 'ballen moeten hebben' om een mannenteam te trainen en dat prestaties van vrouwen in een trainers- of coachfunctie respect afdwingen onder mannen.

We gingen eerder in op de opvatting dat van succesvolle voormalig topsporters wordt verondersteld dat zij een kaderfunctie doeltreffend uit kunnen oefenen. Deze opvatting weegt voor vrouwen in het bijzonder mee, omdat verondersteld wordt dat zij minder goede trainers zijn dan mannen. Anderzijds kan een achtergrond in de topsport vrouwen juist helpen om in een kaderfunctie terecht te komen, ondanks dat discriminatie op grond van geslacht aan de orde is. Die topsportachtergrond is dan dus een mechanisme dat diversiteit bevordert.

Impliciete discriminatie is niet los te zien van de lichamelijke norm waar we in paragraaf 2.1 naar verwezen. Door het ons-kent-ons-mechanisme zijn topkaders een sterk homogene omgeving. De uitverkorenen die daar vertoeven, creëren bewust of onbewust een cultuur waarbij (soms) op een denigrerend stereotyperende wijze wordt gesproken over eenieder die niet tot topkaders behoort. Deze cultuur gaat over 'hoe dingen gedaan worden' en over 'hoe mensen zich zouden moeten gedragen' (De Jong et al., 2021).

Het gevolg van het ontstaan en versterken van zo'n cultuur is dat seksisme, racisme en andere vormen van (impliciete) discriminatie zijn genormaliseerd. De mensen die discrimineren hebben lang niet altijd door hoe een cultuur uitsluiting teweegbrengt. Zij zijn immers gewend aan dan de dominante cultuur of hebben deze cultuur mede gevormd. Een treffend, maar schrijnend voorbeeld hiervan is het in 2022 geopenbaarde seksueel grensoverschrijdende gedrag van Marc Overmars bij Ajax.

'Geen kleur zien'

Een ander punt dat vaak binnen de sport wordt genoemd, is dat sport verbindend werkt en dat het niet uitmaakt hoe iemand eruitziet, maar dat het gaat om iemands kwaliteiten. Sommige respondenten geven aan 'kleurenblind' te zijn en zich bij aanstellingsprocessen te laten leiden door kwaliteit in plaats van achtergrondkenmerken:

'We hebben altijd gezegd van of het nou man of vrouw, zwart of wit, beperkt of niet beperkt is weet je, we willen gewoon de beste mensen hebben die er zijn.' (Klaas, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

'Ik denk dat de kansen altijd gelijk zijn en dat het niets te maken heeft met groot of klein of volledig fit of niet, groen, zwart of wit, ik geloof daar niet in. Ik geloof dat het doen en het voorkomen van iemand zelf veel meer teweeg kan brengen.' (Pierre, coach met migratieachtergrond)

Deze respondenten zijn van mening dat wanneer iemand voldoende kwaliteiten heeft, deze herkend zullen worden en diegene dus ook in een topkaderfunctie terecht zal komen. De praktijk wijst anders uit. Zo heerst het stereotype dat zwarte voetballers vooral sterk en snel zijn, terwijl witte spelers vaker worden gezien als intelligente spelers met leiderschapskwaliteiten (Hylton, 2009; Van Sterkenburg, 2020).

Dit kan ertoe leiden dat trainers bij het zien van een speler op basis van diens huidskleur bevooroordeeld zijn over op welke positie deze het beste tot zijn recht komt. Witte spelers zijn dan ook oververtegenwoordigd op centrale posities binnen het veld en zijn vaker aanvoerder; rollen die worden gelinkt aan voetbalinzicht en leiderschap. Zwarte spelers zijn daarentegen oververtegenwoordigd op buitenposities. Buitenposities worden vooral gelinkt aan snelheid en minder aan voetbalintelligentie (Makinde, 2021; Nobis & Lazaridou, 2022).

Centrale spelers en aanvoerders worden vaak gezien als potentieel capabele coaches (Bradbury et al., 2020). Buitenspelers worden vaak gezien als 'geschikt om te spelen, maar niet om sport te managen' (idem). Zwarte spelers hebben daardoor minder kansen om een trainersfunctie te bemachtigen.

De menselijke neiging om te denken in stereotypen, en de daarbij horende vooroordelen, resulteert in kansenongelijkheid in de sport, ondanks de vaak heersende intentie en overtuiging van gelijke behandeling en kleurenblindheid in de sport. Erkenning van ongelijke kansen is noodzakelijk om gelijke(re) kansen te kunnen creëren.

2.5 (Zelf)onderschatting vrouwen

Het directe gevolg van seksisme, racisme en andere vormen van discriminatie is dat mensen die afwijken van de lichamelijke norm, minder motivatie, ambitie en zelfvertrouwen hebben om tegen de bierkaai te vechten en een positie in topkaders te bemachtigen. De lage representatie van vrouwen in topkaders wordt in dit kader vaak geweten aan gebrekkige ambities (Claringbould, 2006; Pfister, 2010). Verschillende respondenten brachten die gebrekkige ambities ter sprake:

'Ik geloof niet in het feit dat de mannen voorgetrokken worden ten opzichte van de vrouwen als coaches. Ik geloof meer in het feit dat vrouwen in dat opzicht weinig tot geen ambities hebben om zoiets te bereiken. We hebben genoeg vrouwelijke coaches in het land van Eredivisie tot en met de 2e divisie, wat zo'n beetje het landelijke topniveau is of bij de jeugd. Maar het is wel opvallend dat het nog niet eens een zesde is, zelfs minder dan dat misschien. Ik denk zelf dat vrouwen daar minder ambitieus in zijn en minder snel de keuze maken om elke avond op de club te zijn, wat wel een vereiste is wanneer je op topniveau wil acteren. Ik denk dat ze minder bereid zijn om elk weekend ervoor op te offeren.' (Pierre, coach met migratieachtergrond)

'Van die dertig halen dan uiteindelijk pak 'm beet vijftien de nationale selectie. Maar ja ik zie niet zo gauw een van die meiden überhaupt de wil hebben om door te stoten naar het (...) of op kadergebied.' (Sam, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Gebrekkige ambities van vrouwen zijn niet los te zien van de traditionele en dominante genderopvattingen die we eerder belichtten. Vrouwen werken vaker dan mannen in deeltijd en daarom is het voor hen, aldus een respondent, lastig om fulltime coach of trainer te zijn:

‘Ja, en het is natuurlijk ook en dat is natuurlijk de andere kant daarvan, bij topsport is er natuurlijk best wel veel fulltime, je kan niet zeggen “vandaag is natuurlijk de finale, ja nee, ik heb vandaag mijn poetsdag ik kan niet”. Ik wil niet zeggen dat vrouwen moeten poetsen maar het is wel zo dat als vrouw zijnde kom je eerder in de situatie dat je deeltijd gaat werken omdat er kinderen zijn of omdat de man fulltime werkt.’ (Jorina, coach zonder migratieachtergrond)

Gebrekkige ambities hangen daarnaast samen met dat vrouwen hun eigen capabiliteit om als toptrainer te functioneren onderschatten. Het onderschatten van eigen kunnen is niet los te zien van de dominante opvatting dat vooral mannen geschikt zijn om trainers- en coachfuncties uit te oefenen. Vrouwen ‘onderhandelen’ vaker tussen hun persoonlijke ambities en verwachtingen en de betekenissen en verwachtingen die anderen van hen en de betreffende functie in de sport hebben (Claringbould, 2006).

‘Ik geef ook bij de [...] bond cursussen. Ik begeleid mensen die de hoogste trainer-opleiding volgen. Daar geef ik workshops. Daar zitten alleen maar mannen. Daar zit hooguit eens een ex-international die zo’n cursus volgt, maar het zijn alleen maar mannen. Jaar in, jaar uit. Hoezo? Omdat vrouwen per definitie denken dat ze te weinig weten, dat ze zich niet kunnen doorzetten. Dus daar is te weinig zelfvertrouwen. En dat vind ik heel interessant dat dat ook in het coach-zijn zo bijzonder sterk naar voren komt. Omdat je, oké je bent leider van een team. Hè dat, je hebt een team te leiden. En je moet daar een bepaalde visie voor hebben. En dat vraagt wel enigszins ook denk ik echt zelfvertrouwen. Ik heb me nooit de vraag gesteld of ik het kan. Als ik me de vraag serieus gesteld heb: “kan ik dit wel?” Dan zou ik misschien ook wel nee gezegd hebben. Maar ik had gewoon de passie voor dat om het te doen. Maakte mij niks uit wat andere mensen over me dachten. En vrouwen zijn daarin: wat denkt de ander over mij hierin en wat als ik zou falen? Daar zijn vrouwen gewoon zo veel sensibeler in.’ (Rosalin, coach met migratieachtergrond)

Vrouwen die een hogere kaderfunctie uitoefenen zijn eerder uitzondering dan regel. Juist doordat zij als ‘space invader’ toetreden tot een domein waarin mannen oververtegenwoordigd zijn, liggen hun prestaties onder een vergrootglas (Puwar, 2004). Hiervan is in het bijzonder sprake in het domein van topsport, waar alles draait om presteren. Wanneer een vrouw als coach of trainer niet of minder succesvol is door matige prestaties, kan dat als gevolg hebben dat topsportorganisaties in het vervolg terugrijpen op de gewoonte en een man aanstellen.

In de praktijk betekent dit dat mannen ‘mogen mislukken’ en vrouwen niet of in beduidend mindere mate. Het is aannemelijk dat dit eerder bijdraagt aan dat vrouwen hun eigen kunnen onderschatten dan aan een toenemend zelfvertrouwen dat zij succesvol kunnen zijn.

‘Het is heel eng om de eerste te zijn, want als het de eerste niet lukt dan lukt het de tweede, derde of vierde ook niet. Soms kan het zijn dat die diegene denkt: “ik wil niet de eerste zijn”. Ja, dan zeggen ze van “nou, we hebben al een vrouw gehad en dat gaan we niet nog een keer doen”. Terwijl veel mannen mogen mislukken maar een vrouw mag niet mislukken, dat is echt absurd.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Naarmate meer vrouwen in een kaderfunctie terechtkomen in de topsport, neemt de kans toe dat het beeld en het feit dat zij eerder uitzondering dan regel zijn, slijt. Het wordt daardoor wellicht geleidelijk normaler dat vrouwen een topkaderfunctie kunnen vervullen:

‘Die scheidsrechters nu. Je ziet het in Amerika zag je het. Was het groots nieuws. Die scheidsrechter, wat was het, die de UEFA Cupfinale volgens mij floot of een wedstrijd. Dat is allemaal niet de norm. Alleen ik weet zeker, zij zijn op dat moment zijn ze de eerste maar ze zijn zeker niet de laatste. Dus als straks numero 5 komt, dan is het normaal. En alles, ja alle eerste keren zijn vreemd. Maar daarna, je zult merken dat er niks vreemds aan is, omdat ze zelfs gewoon een toegevoegde waarde hebben.’ (Roos, technisch manager zonder migratieachtergrond)

Toch lijkt het onwaarschijnlijk dat dit binnen afzienbare tijd leidt tot een situatie waarin prestaties van vrouwen minder onder een vergrootglas komen te liggen.

3. Bevorderen sociale diversiteit

We gaan in dit hoofdstuk in op mechanismen die sociale diversiteit, volgens respondenten, kunnen bevorderen.

3.1 Intrinsieke motivatie

Een respondent suggereert dat mensen die behoren tot ondervertegenwoordigde groepen in kaderfuncties, in die functies terecht kunnen komen wanneer zij sterk gemotiveerd zijn om daar te geraken.

‘Toen dacht ik van, nou ja als ik zelf niet meer kan sporten en actief niet meer mee kan doen dan zou ik wellicht plezier kunnen halen uit het geven van trainingen en zo ben ik begonnen met het leren en het opleiden van mijzelf tot geschoold trainer. Inmiddels ben ik al een jaar of tien à vijftien jaar aan de top in Nederland en deels buitenland. Alle diploma’s heb ik gehaald en ik ben inmiddels Europees gezien de hoogst geschoolde trainer. Tenminste de papieren die daarvoor gelden en heb ik inmiddels zo’n twintig jaar ervaring op zak.’ (Pierre, coach met migratieachtergrond)

Een kaderfunctie verkrijgen op basis van intrinsieke motivatie is een proces van lange adem. Dat proces gaat gepaard met het afwegen en onderhandelen van (on)voorziene voor- en nadelen en ervaringen (Claringbould, 2009):

‘Je moet het echt aankunnen. Ik heb ook dingen meegemaakt die echt pijn deden. En dat moet je gewoon aankunnen. En daarin denk ik zijn vrouwen echt gevoeliger. En ik wilde dat en ook omdat [...] mijn absolute passie is en was. Ik kon me gewoon geen mooiere droom voorstellen om bondscoach te worden. Dus dat is mijn drijfveer echt geweest. Mijn droom. En ja ik heb me nooit gevraagd of die mogelijk was of niet. Ik had gewoon die droom en daarvoor ben ik gegaan.’ (Rosalin, coach met migratieachtergrond)

‘Er zit ook, dat de functies te laag zijn voor degene die geschikt is. Moeten wij lagere functies accepteren om hoger op te komen? Nou misschien wel, misschien moeten wij die langere weg bewandelen. Is het terecht? Nee, maar dan krijg je denk ik meer vrouwen in de sport.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Mensen die een lange adem nodig hadden om in een functie in het technisch topkader van sportorganisaties terecht te komen, maakten strategische keuzes. Twee voorbeelden daarvan die in de vorige citaten de revue passeerden, zijn het volgen van opleidingen en het accepteren van een lagere functie om op een later moment door te kunnen groeien.

3.2 Inspiratie en mentorschap

Potentiële kaderkandidaten kunnen ondersteund en begeleid worden bij het bemachtigen van een kaderfunctie. Die ondersteuning en begeleiding kunnen vorm krijgen via speciale opleidingstrajecten, netwerken en/of in individueel mentorschap.³ Mentoren kunnen fungeren als rolmodel en (groepen)

³ In Nederland bestaat sinds de jaren 1990 onder meer het Landelijk Netwerk voor Vrouwen in de Sport, sinds 2022 omgedoopt tot Vereniging voor Leiderschap en Diversiteit in de Sport. Naast verbinden is ondersteunen een van de doelen van de vereniging.

mensen inspireren om het uitoefenen van een trainers- en coachfunctie na te streven en hen daarin begeleiden (Bradbury et al., 2020; Cunningham, 2019).

We beschreven eerder dat vrouwen vaker hun eigen kunnen onderschatten om een coach- of trainersfunctie uit te oefenen (zie paragraaf 2.5). Eén respondent veronderstelt dat mentorschap van ervaren coaches kan helpen om vrouwen ‘warm te maken’ voor het (met zelfvertrouwen) uitoefenen van zo’n functie:

‘Kijk ik denk dat veel vrouwen die droom helemaal niet durven, de droom helemaal niet durven vorm te geven omdat ze al per definitie te veel obstakels op de weg zien staan. Dus gaat erover om ook juist die vrouwen die zo’n droom hebben, dan kom ik weer dan eigenlijk bij het beginverhaal om hun bij de hand te nemen en te zeggen “het is jouw droom: ga daarvoor. Het is oké hè, ik zie jou en die strugelingen en ik help jou.” Omdat ik ben daarvan overtuigd dat vrouwen hun droom dan niet durven te leven, omdat ze bang zijn. En omdat er geen voorbeelden zijn. Of te weinig voorbeelden.’ (Rosalin, coach met migratieachtergrond)

Vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een beperking zijn ondervertegenwoordigd in functies in het technisch topkader van sportorganisaties. Wanneer zij wel een dergelijke functie uitoefenen, inspireren zij andere vrouwen en mensen met een migratieachtergrond of beperking mogelijk om hun voorbeeld te volgen. Die inspiratiefunctie van mensen uit minderheidsgroepen is belangrijk:

‘Mijn moeder zei “kijk naar Sonja, die kan het.” Hè en dan kan jij het ook. Dus die voorbeeldfunctie heb je ook nog veel meer denk ik als vrouw omdat er zo weinig voorbeelden zijn.’ (Rosalin, coach met migratieachtergrond)

In de praktijk zijn mannen zonder migratieachtergrond oververtegenwoordigd in trainers- en coachfuncties. Zij zullen vaker als inspirator/mentor fungeren dan vrouwen en personen met een migratieachtergrond.

Eenzijds lijkt het mentorschap van mannen zonder migratieachtergrond de norm dat deze groep meer ervaren en geschikt is om een topcoach- of trainersfunctie uit te oefenen eerder in stand te houden dan te doorbreken. Het bevestigt deels de idee dat vrouwen en mensen met een migratieachtergrond ondersteuning nodig hebben omdat ze bepaalde kwaliteiten zouden missen, vanuit het zogenoemde ‘fix the women/ethnic minorities’-principe (Elling, 2022; Hovden et al., 2018; Van Sterkenburg et al., 2022).

Anderzijds zijn inspiratoren en mentoren die zich vanuit hun meer geprivilegieerde positie verbinden met personen die minder vanzelfsprekend ‘ingesloten’ worden, veelal noodzakelijk om daadwerkelijke, meer institutionele, veranderingen teweeg te brengen (‘witte’ mannen als veranderactoren in ‘fixing the organisation’).

3.3 Inclusief denken en handelen

Intrinsiek gemotiveerden die al dan niet mentorschap ontvangen, moeten een kans krijgen om toegewezen te worden voor een functie in het technisch topkader van sportorganisaties. Het is daarvoor nodig dat degenen die zeggenschap hebben over het toekennen van functies, de poortwachters, inclusiever denken en handelen om (impliciete) belemmeringen voor de toegang en het functioneren van ondervertegenwoordigde groepen weg te nemen (Cunningham, 2019; De Jong et al., 2021).

Daarmee kunnen zij voorkomen dat het ons-kent-ons-mechanisme de overhand heeft (zie paragraaf 2.1) en vrouwen, migranten en mensen met een beperking worden uitgesloten van deelname aan procedures

voor het invullen van vacante kaderfuncties. Het absolute beginpunt om tot inclusiviteit te komen, is dat degenen die kaderfunctionarissen aanstellen zich ervan bewust zijn dat sociale diversiteit in kaderfuncties belangrijk is en deel uitmaakt van 'kwaliteit' (Elling, 2022; Van Sterkenburg et al., 2022). Daarnaast is van belang dat deze 'poortwachters' iedereen gelijke kansen bieden om deel te nemen aan sollicitatieprocedures. De analyses die we hiervoor aan de orde stelden in dit rapport, laten zien dat het bieden van die gelijke kansen allerm minst vanzelfsprekend is en dat dit lang niet altijd als een probleem erkend wordt (Knoppers et al., 2021).

Respondenten verwoorden het treffend. Inclusief denken en handelen ontstaat niet vanzelf: organisaties 'moeten ervoor gaan staan', 'moeten en willen moeite doen' en 'moeten de toegevoegde waarde van een andere aanpak (die van inclusief denken en handelen) inzien'. Of organisaties dat gaan doen, betwijfelen de respondenten. Onder meer omdat inclusief denken nog niet 'in de cultuur zit verweven':

'Je zegt van "nou we willen gewoon structureel meer mensen met die achtergrond hebben. En daar gaan we ook voor staan. En daar zullen wij ook echt wel moeite voor moeten doen en moeite voor willen doen". En dat verhaal zeg maar, die boodschap, die moet je ook durven brengen. En ik zou dat doen. Ik zou dat durven. Maar ik durf ook te stellen dat heel veel bestuurders dat niet durven aan te gaan.'
(Peter, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

'Maar voor mij dat attenderen is niet dat ik denk van het is onwil. Het is soms ook gewoon dat ze het, ja ze vergeten het. Dat zit dan gewoon nog in die cultuur verweven. Als je een soort van in het Calimero-gedrag gaat zitten, ja dan krijg je echt alleen maar irritaties als je het verwijt maakt naar de ander dat ze jou vergeten zijn en hu hu. Maar op het moment dat je het anders aanpakt en de toegevoegde waarde laat zien, dan krijg je, vind ik, vaak veel meer begrip en dan is het meer van: "oh ja. Sorry. Inderdaad, niet aan gedacht." En ik moet ook zelf toegeven. Ik vergeet ook weleens wat. Hè dat is niet onwil. Dat is gewoon dat op dat moment, ja dat zit niet in je mind. [...] Voor mij voelt het als een cultuur die aan het veranderen is. En een cultuur veranderen dat kost gewoon enorm veel tijd voordat er een soort van automatisme is dat je op een bepaalde manier handelt. En zolang er nog niet een automatisme is, vallen er toch gewoon mensen vallen terug in oude gewoontes. Ja en dat moet je zien te doorbreken. Net zo lang totdat dat wel een automatisme is.' (Roos, technisch manager zonder migratieachtergrond)

Wanneer een generatie socialiseert in een wereld waarin inclusie en diversiteit in toenemende mate gemeengoed worden, neemt de kans toe dat zij geneigd zijn inclusie en diversiteit na te streven in hun denken en handelen. Zo ook wanneer het gaat over de participatie van vrouwen in kaderfuncties:

'Ik denk echt dat dat een kwestie van tijd is. En dat heeft ook met dat cultuur verandert. Toen wij in 2012 dat wij binnenkwamen bij de club. Lag ik daar op de medische massagetafel. Waren er kleine jongetjes van 7, 8 jaar. Die liepen daar ook rond. Voor hen was het op dat moment normaal dat er vrouwen binnen de club waren. Dus zij kenden eigenlijk niks anders. Dus in zijn mind is het voor hem de rest van zijn leven normaal dat er mannen en vrouwen zijn. Dus hij zal in zijn keuzes voor later gaat hij andere beslissingen maken, want hij weet en hij heeft ook mee te maken gehad dat er ook vrouwen zijn die topsport bedrijven. De mannen die op dit moment beslissingen maken bij de BVO's, dat zijn veelal oud-voetballers. Want die stromen door. Die worden bestuurder of die worden trainer. Die zijn allemaal opgeleid met de gedachte het is alleen mannenvoetbal. Die hebben geen vrouwen gezien. Misschien de fysio, maar dat was het ook. De trainers waren mannen. Dus die zitten helemaal... In hun mind is het alleen maar mannen in voetbal. Zijn een soort van oogkleppen die ze op hebben. En aan ons is het, dus de generatie die er nu staat, om die oogkleppen niet op te houden, om te zorgen dat ze meer van de wereld gaan zien.' (Roos, technisch manager zonder migratieachtergrond)

Vijver vergroten

Degenen die een kaderfunctionaris aanstellen, putten veelal uit hun eigen netwerk en starten niet noodzakelijkerwijs een sollicitatieprocedure (zie onze beschrijving van het ons-kent-ons-mechanisme in hoofdstuk 2). Wanneer zij niet succesvol zijn in het rekruteren van iemand uit hun eigen netwerk, vergroten ze dat netwerk. Een respondent beschrijft dit als het ‘groter maken van een vijver’:

‘Maar als ik het juiste profiel zeg maar niet kan vinden in de vijver die ik ken, dan ga ik niet iemand aanstellen uit de vijver. Nee dan ga ik ook mijn vijver groter maken.’ (Sam, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

Wanneer een vijver wordt vergroot door daar mensen aan te voegen die behoren tot sociale groepen die ondervertegenwoordigd zijn in topkaders van sportorganisaties, nemen de kansen toe op meer sociale diversiteit in die kaders. Hiermee wordt tegenwicht geboden aan het uitsluiten van sociale groepen in kaderfuncties. Zo een vijver vergroten getuigt daarmee van inclusiever denken en handelen, hoewel dit in dit geval niet proactief, maar pas als tweede keuze gebeurt.

Intenties van het vergroten van een vijver zijn niet afdoende. Het is van belang om vacatures te verspreiden in een bredere kring dan het ons-kent-ons-netwerk. Wanneer dat niet gebeurt, slinken de kansen dat degenen die niet tot dat netwerk en dus tot minderheidsgroepen behoren, vacatures onder ogen krijgen. Juist daardoor vissen zij achter het net:

‘Tegelijkertijd moet het ook beter bekend worden. Als je niet in die wereld zit, bijvoorbeeld er komt een sollicitatie en dat bereikt veel mensen niet omdat ze dan niet, het bereikt niet genoeg mensen. Achteraf hoor je vaak, dat wist ik niet en had ik het geweten dan had ik ook gesolliciteerd en dat zijn vaak de oude topsporters, -sportsters moet ik zeggen, die wel een rol zouden willen hebben maar die horen het niet.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Het inspireren en ondersteunen van potentiële kandidaten voor kaderfuncties uit ondervertegenwoordigde groepen, en het inclusiever maken van wervings- en sollicitatieprocedures, zijn veelgebruikte relatief ‘zachte’ maatregelen om de sociale diversiteit te vergroten (Hoeijmakers & Elling, 2019). Een hardere maatregel is het instellen van quota.

3.4 Quota

Het instellen van quota is een maatregel die organisaties kunnen treffen om de instroom van mensen die behoren tot minderheden in kaderfuncties te bevorderen. Quota zijn een uiting van inclusief denken en handelen.

Quota werden eerder onder meer ingesteld door overheden. Sinds 1 januari 2022 is een ingroeiquotum vastgelegd in Nederlandse wetgeving. Dit quotum is gericht op een gelijkmatige verhouding tussen vrouwen en mannen in topfuncties in het bedrijfsleven. Ten minste één derde van de raad van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven moet bestaan uit vrouwen. Besloten en naamloze vennootschappen moeten daarnaast streefcijfers opstellen over de verhouding tussen vrouwen en mannen in topfuncties (Rijksoverheid, 2021).

In diverse Europese landen zijn quota ingesteld om de deelname van vrouwen in besturen van sportbonden af te dwingen. In Noorwegen bestaat al sinds 1990 een wettelijk quotum van minimaal 33 procent representatie van zowel vrouwen als mannen in bondsbesturen en sinds 2007 bestaan sancties voor het niet naleven hiervan. In het afgelopen decennium voerden meer Europese landen genderquota, al dan niet met sancties, in voor sportbondsbesturen, waaronder Duitsland, Engeland, Spanje en Zweden (Hovden et al., 2018). In Nederland is geen quotum voor de participatie van vrouwen in het (technisch top)kader van

nationale sportorganisaties. Wel streven veel (olympische) sportbonden naar meer participatie van vrouwen in kaderfuncties (Hoeijmakers & Elling, 2019).

Het instellen van quota kan helpen om de sociale diversiteit in het topkader van sportorganisaties te bevorderen. Een enkele respondent stelt dat quota daartoe de enige mogelijkheid zijn:

‘Als je zegt “wij willen meer vrouwelijke coaches”, en je zegt “er is maar één manier om het nu voor elkaar te krijgen”, dan moet je een quota invoeren, dan moet je dat doen. Maar het moeten juist wel de mensen zijn die goed zijn. Dus het is, hebben we een probleem dan moet je kijken hoe lossen we dit op. Hebben we geen probleem maar willen we toch meer diversiteit dan zou, dit is de enige manier. Er is geen andere manier dan om te zeggen “wij zorgen ervoor dat we in iedere lijn ervoor zorgen dat we twee vrouwelijke hoofdcoaches hebben”.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Het merendeel van de respondenten staat sceptisch tegenover quota. Zij vinden dat kaderfunctionarissen aangesteld moeten worden op basis van relevante competenties (vgl. Claringbould & Van Liere, 2018). We lieten in het vorige hoofdstuk zien dat competenties veelal niet leidend zijn bij het aanstellen van kaderfunctionarissen. Kandidaten die over relevante competenties beschikken, werden uitgesloten van kaderfuncties omdat zij geen plek hadden in een het ons-kent-ons-netwerk van waaruit doorgaans wordt gerekruteerd.

‘Kijk op de ene kant zou ik elke vrouw het wensen om daardoor het makkelijker te hebben om in zo’n functie terecht te komen, maar op de andere kant, als je mij persoonlijk vraagt, ik zou niet binnen willen komen omdat er een quota is maar omdat ik, hè op basis van kennis, op basis van wie ik ben.’ (Rosalin, coach met migratieachtergrond)

‘Ja het zal wel, maar ik ben er gewoon voorstander van om helemaal objectief te zijn en te zeggen van “nou weet je wie de beste is, die wordt het”. En als dat vijf vrouwen zijn dan zijn het vijf vrouwen. Zijn het vijf mannen dan zijn het vijf mannen. En als het drie om twee is dan is het ook goed.’ (Klaas, technisch directeur zonder migratieachtergrond)

‘Ik vind dat je goed genoeg moet zijn voor de functie. Ik vind niet dat je kunt zeggen, “je moet zoeken naar een man of vrouw voor de diversiteit”. Ik vind dat je gewoon geschikt moet zijn om die functie te krijgen.’ (Naouel, coach met migratieachtergrond)

Het gevolg van het instellen van quota is dat (sport)organisaties verplicht zijn mensen behorend tot minderheden aan te stellen voor vacante kaderposities. De ‘Rooney Rule’ die in de Verenigde Staten van kracht is, is te beschouwen als een ‘voorportaal’ van een quotum. Deze regel is afkomstig uit het American Football en verplicht sportorganisaties om voor het invullen van een vacante managementfunctie ten minste één iemand uit een minderheidsgroep uit te nodigen voor een gesprek (Van Sterkenburg et al., 2022). Varianten op de Rooney Rule zijn in verschillende landen in gebruik. De Rooney Rule vergroot de vijver waaruit sportorganisaties vissen en biedt tegenwicht aan de dominante werking van het ons-kent-ons-mechanisme.

‘Maar het [de Rooney Rule, red.] is gewoon een middel om ervoor te zorgen dat er sowieso mee gepraat wordt. En op het moment dat je ermee gaat praten, zul je een ander beeld gaan krijgen over die persoon.’ (Roos, technisch manager zonder migratieachtergrond)

Quota en maatregelen als de Rooney Rule kunnen bijdragen aan de cultuurverandering die nodig is en inhoudt dat degenen die kaderfunctionarissen aanstellen, inclusiever gaan denken en handelen. Een respondent heeft daar niettemin twijfels over:

‘Ja en kijk een quotum verandert ook niks in het hoofd van de mannen die jou gaan instellen. Hè dus daar moet gewoon een basisverandering zijn in het denken over vrouwen. Hè of over diversiteit. Nu hebben we het over vrouwen, dus dat puur dat meer naar de mens gekeken wordt en naar kennis wat je, wat het ook mag zijn. En dat het niet daarover gaat over man of vrouw, of Duits of Nederland, of weet ik wat. Dus dat is natuurlijk alles een vorm van discriminatie. Maar daarvoor moet iets in het hoofd veranderen van de mensen. En dat kun je met een quotum niet bereiken, dan wordt iets opgelegd.’ (Rosalin, coach met migratieachtergrond)

Aan de ene kant is de vraag of het instellen van quota en maatregelen als een Rooney Rule de cultuur veranderen waaruit beperkte sociale diversiteit voortkomt. Aan de andere kant kan juist door quotamaatregelen een ‘kritische massa’ behaald worden die nodig is voor gewenste cultuurverandering (zie o.a. Adriaanse in Elling et al., 2018; Claringbould & Knoppers, 2008). Als een dergelijke drempel niet behaald wordt, blijft het ons-kent-ons-mechanisme domineren en blijven de ‘nieuwkomers’ veelal eenlingen die figureren als ‘excustruus’ of ‘excusmigrant.’

4. Conclusie: ons-kent-ons-mentaliteit viert hoogtij

De georganiseerde sport streeft naar sociaal diverse kaders van sportorganisaties. De realiteit is tegengesteld aan dit streven. Kaders van sportorganisaties zijn verre van divers. Dit geldt vooral voor het (technisch) topkader. In dit slothoofdstuk beantwoorden we de volgende vraag: *welke mechanismen belemmeren en bevorderen sociale diversiteit in het technisch topkader van sportorganisaties?* Onze conclusies zijn gebaseerd op dertien interviews met technisch directeurs, technisch managers en topcoaches.

Belemmerende mechanismen

Vijf met elkaar interacterende mechanismen belemmeren sociale diversiteit. Respondenten kwamen in topkaders terecht, of bleven daarin actief, nadat zij daarvoor werden gevraagd door iemand die reeds of ook in die kaders actief is. Dit 'ons-kent-ons'-mechanisme zorgt ervoor dat in topkaders een carrousel ontstaat. Een kleine groep uitverkorenen doet in topkaders aan een 'stoelendans' en vult kaderfuncties in. Die groep bestaat overwegend uit relatief oude mannen zonder migratieachtergrond en zonder beperking. Mensen die niet een dergelijke achtergrond hebben en daardoor niet of nauwelijks bekend zijn in het ons-kent-ons-netwerk waaruit wordt geput, en/of die niet de middelen hebben om dat netwerk te leren kennen en erin terecht te komen, hebben weinig kans om deel te nemen aan die stoelendans.

Het ons-kent-ons-mechanisme heeft als gevolg dat sollicitatieprocedures overbodig worden geacht. Deze gesloten wervings- en selectieprocedure vormen een tweede belemmerend mechanisme. Daarnaast worden die procedures soms wel gevoerd, maar staat op voorhand al vast wie een vacante positie invult.

Ten derde wordt voormalig (succesvol) topsporters in het bijzonder verondersteld dat zij de nodige eigenschappen bezitten om een functie in het technisch topkader adequaat uit te oefenen. Mensen zonder ervaring en/of succes in het bedrijven van topsport vallen daardoor (veelal) buiten de boot.

Ook discriminatie zit diversiteit in topkaders in de weg. Racisme en seksisme komen tot uiting in stereotypering, grensoverschrijdende opvattingen en gedragingen, en ridiculisering van de competenties van (potentiële) vrouwelijke kandidaten en/of kandidaten met een migratieachtergrond. Dit vierde uitsluitingsmechanisme verwijst dus naar de al dan niet bewuste uitsluiting van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond van (de kans op het uitoefenen van) een topkaderfunctie.

Discriminatie kan demotiverend werken voor de ambities van vrouwen en Nederlanders met een migratieachtergrond. Onze interviews brengen aan het licht dat vrouwen veelal minder ambities lijken te hebben om toe te treden tot topkaderfuncties. Die gebrekkige ambities zijn niet los te zien van het vooroordeel dat vrouwen minder goed dan mannen in staat zijn leiding te geven en van de ongelijkwaardige verdeling van zorgtaken. Vrouwen en mensen met een migratieachtergrond onderschatten mogelijk hun eigen kunnen en/of hebben hun ambities bijgesteld vanwege verwachte of ervaren uitsluiting.

Bevorderende mechanismen

Vier mechanismen kunnen volgens respondenten tegenwicht bieden aan sociale homogeniteit. Belemmeringen kunnen volgens hen ten eerste worden geslecht door een sterke intrinsieke motivatie. Strategische keuzes, zoals het volgen van opleidingen en het accepteren van een lagere functie met perspectief op doorgroei, kunnen daarbij helpen.

Mentoren kunnen fungeren als rolmodel, door (groepen) mensen te inspireren een kaderfunctie uit te oefenen en hen daarin te begeleiden. Mannen zonder migratieachtergrond en beperking zullen het vaakst

als mentor fungeren. Zij zijn immers oververtegenwoordigd in kaderfuncties. Hun mentorschap is een tweesnijdend zwaard. Aan de ene kant houdt het de norm in stand dat zij de meest geschikte kaderfunctionarissen zijn. Aan de andere zijn zij juist in staat om als veranderactoren op te treden en institutionele barrières te slechten die sociale diversiteit belemmeren. Uiteraard gebeurt dat niet vanzelfsprekend en is hun erkenning van bestaande in- en uitsluitingsmechanismen en hun inzet en macht tot verandering nodig.

Net als mentoren kunnen degenen die kaderfunctionarissen aanstellen, het systeem dat sociale diversiteit beperkt van binnenuit veranderen. Het is dan van belang dat deze zogeheten ‘poortwachters’ inclusief denken en handelen. Het is vooral van belang dat zij de werking van het ons-kent-ons-mechanisme doorbreken. Zij kunnen dat onder meer doen door open, inclusieve en eerlijke sollicitatieprocedures te creëren en de kennis te verspreiden dat de kwaliteit van kaders samenhangt met de sociale diversiteit daarbinnen. Daarbij is het een voorwaarde om de vijver te vergroten en verbreden (diversifiëren) waaruit met het ons-kent-ons-mechanisme wordt geput.

Een maatregel met een dwingender karakter om inclusief denken en handelen te bevorderen, is het instellen van quota. Deze maatregel vindt in het Nederlands bedrijfsleven en in sportorganisaties in diverse Europese landen steeds meer navolging. Toch staat het merendeel van de respondenten sceptisch tegenover quota. Zij vinden dat kwaliteit leidend moet zijn bij het toewijzen van mensen aan kaderfuncties, ongeacht geslacht of etnische achtergrond. De praktijk heeft echter laten zien dat, ondanks deze intentie/overtuiging, de diversiteit in het technisch topkader van sportorganisaties beperkt bleef.

Ons-kent-ons-mentaliteit viert hoogtij

Het ons-kent-ons mechanisme is de belangrijkste reden dat topkaders eerder homogeen blijven dan divers worden. Het ons-kent-ons-mechanisme voedt niet alleen dat andere belemmerende mechanismen actief zijn. Het is ook debet aan een gebrek aan inclusief denken en handelen én, daarmee samenhangend, gebrekkige aandacht voor discriminatie. Bij inclusief denken en handelen ligt de nadruk op diversiteit, toegankelijkheid en gelijkheid. Het is een randvoorwaarde om een sterke intrinsieke motivatie van potentiële kaderkandidaten en mentorschap te bewerkstelligen.

Het bewerkstelligen van cultuurverandering is niet makkelijk. Zeker aangezien het ons-kent-ons-mechanisme al lange tijd vanzelfsprekend is in de (top)sport. Sommige sportbonden voeren een diversiteitsbeleid. Het effect daarvan is vooralsnog beperkt (Elling & Cremers, 2022). Inclusie en diversiteit worden belangrijk geacht, maar in de bondenpraktijk hebben beide veelal relatief weinig prioriteit.

Een gebrek aan diversiteit in de top is niet uniek voor de (top)sport. In de hele Nederlandse samenleving speelt het probleem dat het voor minderheidsgroepen lastiger is om in een toppositie terecht te komen. Indirecte ‘zachte maatregelen’, zoals het scholen van minderheidsgroepen, hebben enig positief effect. Toch leiden deze maar in beperkte mate tot een grotere diversiteit en minder negatieve stereotypering en discriminatie (Goldschmidt, 2015).

Experimenteren met quota

Het instellen van ‘harde maatregelen’, zoals quota, lijkt kansrijk om door het ons-kent-ons-mechanisme heen te breken (Duru, 2014), zo laten voorbeelden uit andere landen zien (Hovden et al., 2018). Onder Nederlandse sportbonden lijkt sprake van een grotere bereidheid om maatregelen te nemen die de inclusie en sociale diversiteit naar onder meer geslacht en etniciteit bevorderen (Elling & Cremers, 2022). Zo stelde de KNVB zichzelf onlangs doelen voor de diversiteit binnen de bond (Elling et al., 2021).

Toch zijn Nederlandse sportbonden over het algemeen uiterst terughoudend met het instellen van quota (Claringbould & Liere, 2018). Het dwingende karakter van die maatregel maakt dat degenen die over aanstellingen in topkaders gaan, niet meer enkel en alleen hun eigen koers kunnen varen. Daarbij wordt vaak het tegenargument gebruikt dat wanneer diversiteit een doelstelling wordt, dit ten koste gaat van kwaliteit. Men gaat er dus niet van uit dat diversiteit en kwaliteit hand in hand gaan. Diversiteit wordt vaak gezien als een risico van kwaliteitsverlies in plaats van een kans voor kwaliteitsverbetering (idem).

Tot slot

Ons onderzoek laat zien dat nog veel uitdagingen overwonnen moeten worden om de sociale diversiteit in het technisch topkader van sportorganisaties te bevorderen. Daar staat tegenover dat we langzaam maar zeker meer draagvlak bespeuren voor het uitgangspunt dat diversiteit en inclusie belangrijke kwaliteitswaarden zijn voor sportorganisaties. Dat besef dringt ook door in de hoogste (technische) kaders binnen die organisaties.

Literatuur

- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociology du travail*, 51, 199-217. <https://doi.org/10.4000/sdt.16407>
- Andriessen, I. (2020). Institutioneel racisme in Nederland. *S&D*, 77(5), 11-21.
- Andriessen, I. (2017). *Discriminatie herkennen, benoemen en melden*. Sociaal Cultureel Planbureau.
- Bourdieu, P. (2012). Social Space and Symbolic Space. In C. Calhoun, J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff, & I. Virk (Reds.). *Contemporary Sociological Theory* (pp. 335-344). Wiley-Blackwell.
- Bradbury, S., Lusted, J., & Van Sterkenburg, J. (Reds.) (2020). *'Race', ethnicity, and racism in sports coaching*. Routledge.
- Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (2022). *Allemaal gelijk? Een film over racisme en discriminatie in het Nederlandse voetbal*. Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid/Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Claringbould, I. (2006) *Vrouwen in zicht. Over de positie van vrouwen en mannen in sportbestuursfuncties*. WJH Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58(1-2), 81-92. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9351-9>
- Claringbould, I., & Van Liere, M. (2018). The Netherlands. Transformations but still a great deal to be done. In A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Reds.), *Gender diversity in European sport governance* (pp. 94-104). Routledge.
- Cremers, R., Elling, A., & Van Sterkenburg, J. (2023). The preservation of race talk in Dutch men's football culture. Article in preparation.
- Cunningham, G. (2019). *Diversity and Inclusion in Sport Organizations* (4e editie). Routledge.
- Darvin, L., & Sagas, M. (2017). An examination of homologous reproduction in the representation of assistant coaches of women's teams: A 10-year update. *Gender Issues*, 34(2), 171-185. <https://doi.org/10.1007/s12147-016-9169-2>
- De Jong, M., Ghorashi, H., Lovert, T., Mars, K., de Rooij, E., & Üstüner, E. (2021). *Naar een inclusieve werkomgeving! Inzichten vanuit werk- en levenservaring en paradoxen uit de praktijk*. Hogeschool Inholland/Vrije Universiteit Amsterdam.
- Dunn, C., & Welford, J. (2015). *Football and the FA women's super league. Structure, governance and impact*. Palgrave MacMillan.
- Duru, N. J. (2014). The Fritz Pollard Alliance, the Rooney Rule and the quest to level the playing field in the NFL. In J. Conyers Jr. (Reds.), *Race in American sports* (pp. 204-223). McFarland & Company, Inc., Publishers.

- Elling, A., Cremers, R., Stevens, V., & Anselma, M. (2021). [Monitor 'Ons voetbal is van iedereen' - aanvalsplan tegen racisme en discriminatie in het voetbal](#). Mulier Instituut.
- Elling, A. (2022). *A guide to diversifying and transforming football leadership*. MOOC-video for *Innovating Football leadership through Practice and Policy*. Fare Network/Erasmus University Rotterdam.
- Elling, A., & Cremers, R. (2022). *Diversiteit in kaderfuncties sportbonden en clubs*. Mulier Instituut.
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (Eds.). (2018). *Gender diversity in European sport governance*. Routledge.
- Felten, H., Taouanza, I., Broekroelofs, R., Vijlbrief, A., & Cankor, E. (2019). *Wat werkt bij het verminderen van discriminatie*. Kennisplatform Integratie & samenleving.
- Goldschmidt, J. E. (2015). Ms Goldschmidt is it true that you are deaf? That would really help us to meet the quota! Positive discrimination revisited. In M. Van den Brink, S. Burri, & J. Goldschmidt (Eds.). *Equality and human rights: nothing but trouble?* (pp. 345-358). Netherlands Institute of Human Rights (SIM).
- Helt, C. (2020). *Houssin Bezzai: 'We erkennen dat de KNVB niet divers genoeg is.'* Geraadpleegd op 25 augustus 2022, van <https://www.nu.nl/weekend/6079568/houssin-bezzai-we-erkennen-dat-de-knvb-niet-divers-genoege-is.html>
- Hoeijmakers, R., & Elling, A. (2019). *Vrouwen in de georganiseerde sport. Verankering van gendergelijkheid in bondsbeleid; acties en opbrengsten* [Factsheet 2018/19]. Mulier Instituut.
- Hovden, J., Elling, A., & Knoppers, A. (2018) Meta-analyses: Policies and strategies. In A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Eds.). *Gender diversity in European sport governance* (pp.192-204). Routledge.
- Hylton, K. (2009). *'Race' and sport: Critical race theory*. Routledge.
- Knoppers, A., & Bouman, Y. (1996). *Altijd beter dan mijn sporters*. NOC*NSF.
- Knoppers, A., & Bouman, Y. (1998). De trainer als cultuurdrager. In J. Steenbergen, A. Buisman, P. de Knop, & J. Lucassen (Eds.), *Waarden en normen in de sport: Analyse en beleidsperspectief* (pp. 223-237). Bohn Stafleu van Loghum.
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: sport as a unique field?. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517-529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Makinde, O. (2021). *Investigation of positional segregation in Dutch football caused by racial bias on black ethnic minorities* [Masterscriptie]. Vrije Universiteit Amsterdam/Mulier Instituut.
- Ministerie van VWS, VSG, VNG & NOC*NSF (2018). *Nationaal sportakkoord 2018-2022. Sport verenigt Nederland*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).
- Nobis, T., & Lazaridou, F. (2022). Racist Stacking in Professional Soccer in Germany. *International Review for the Sociology of Sport*, 1-20. <https://doi.org/10.1177/10126902221081125>

Peeters, T., Szymanski, S., & Terviö, M. (2017). *The inefficient advantage of experience in the market for football managers*. Tinbergen Institute Discussion Paper 2017-116/VII.

Pfister, G. (2010). Are the women or the organisations to blame? Gender hierarchies in Danish sports organisations. *International journal of sport policy and politics*, 2(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1080/19406941003634008>

Prange, M., & Oosterbaan, M. (Eds.) (2017). *Vrouwenvoetbal in Nederland. Spiegel en katalysator van maatschappelijke verandering*. Uitgeverij Klement/Atria, kennisinstituut voor emancipatie en vrouwengeschiedenis.

Puwar, N. (2004). *Space Invaders: Race, Gender, and Bodies Out of Place*. Berg.

Rijksoverheid (2021). *Betere man-vrouw verhouding geregeld voor top bedrijfsleven*. Geraadpleegd op 22 juni 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/09/28/betere-man-vrouw-verhouding-geregeld-voor-top-bedrijfsleven>

Schotanus, F., & Vlasveld, A. (2017). *Zo breng je meer vrouwen in sportbesturen*. Geraadpleegd op 25 augustus 2022, van <https://www.allesoversport.nl/thema/vitale-sportsector/zo-breng-je-meer-vrouwen-in-sportbesturen/>

Van Sterkenburg, J. (2020). Migration, race/ethnicity and sport media content: an international overview and suggestions for a future research agenda. In K. De Smet, K. Leurs, M. Georgiou, S. Witteborn, & R. Gajjala (Eds.) *Sage handbook of media & migration* (pp. 387-399). Sage.

Van Sterkenburg, J., Cremers, R., Longas Luque, C., Van Lienden, A., & Elling, A. (2022). *The Governance Index Report. Levels of gender and ethnic/racial representation in leadership positions in European football*. Fare Network/Erasmus University/Mulier Institute.

Wilterdink, N., & Van Heerikhuizen, B. (2012). *Samenlevingen. Inleiding in de sociologie*. Noordhoff Uitgevers.

Bijlage 1. Respondenten

Tabel b1.1 Overzicht interviewrespondenten

Nummer	Functie	Pseudoniem	Sekse	Migratieachtergrond
1	Technisch directeur	Stefan	Man	Nee
2	Technisch directeur	Johan	Man	Nee
3	Technisch directeur	Klaas	Man	Nee
4	Technisch directeur	Peter	Man	Nee
5	Technisch directeur	Sam	Man	Nee
6	Technisch directeur	Arend	Man	Nee
7	Coach	Eveline	Vrouw	Nee
8	Coach	Pierre	Man	Ja
9	Coach	Naouel	Vrouw	Ja
10	Coach	Rosalin	Vrouw	Ja
11	Technisch manager	Roos	Vrouw	Nee
12	Coach	Jorina	Vrouw	Nee
13	Technisch directeur	Amir	Man	Ja

Bijlage 2. Topiclijst

We namen dertien semigestructureerde interviews af. Onderstaande thema's, onderwerpen en vragen waren tijdens de interviews richtinggevend en niet leidend.

Functie

- Hoe bent u in uw functie terechtgekomen?
- Welke opleiding en werkervaring bracht u mee toen u aan uw functie begon?
- Heeft uw gesolliciteerd op een functie? Zo ja, hoe verliep de sollicitatieprocedure?

Diversiteitsbeleid

- Bent u op de hoogte van diversiteitsbeleid binnen uw bond?
- In hoeverre is dit diversiteitsbeleid gericht op het bevorderen van sociale diversiteit in het hoger technisch kader?
- Wat vindt u van het beleid van uw bond gericht op het vergroten van diversiteit in het hoger technisch kader?
- In welke mate draagt het beleid bij aan meer vrouwen in dat kader?
- In welke mate draagt het beleid bij aan meer etnische minderheden in dat kader?
- In welke mate draagt het beleid bij aan meer mensen met een beperking in dat kader?

Sollicitatieprocedures

- Wat zijn uw ervaringen met het verloop van sollicitatieprocedures voor het aanstellen van nieuwe bondstrainers?
- Hoe gingen u en uw bond te werk bij het vaststellen van het functieprofiel?
- Hoe gingen u en uw bond te werk bij het werven van kandidaten voor de functie van bondstrainer? Geschiedde het werven reactief of proactief?
- Hoe gingen u en uw bond te werk bij het selecteren van kandidaten voor de functie van bondstrainer?
- In welke mate zijn sollicitatieprocedures voor bondstrainers gelijk voor mannen en vrouwen?
- In welke mate zijn sollicitatieprocedures gelijk voor bondstrainers die actief zijn in olympische en paralympische disciplines?

Belemmeringen voor sociale diversiteit

- Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen voor de beperkte aanwezigheid van vrouwen in de functie van toptrainer?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen voor de beperkte aanwezigheid van etnische minderheden in de functie van toptrainer?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen voor de beperkte aanwezigheid van mensen met een beperking in de functie van toptrainer?
- In welke mate bestaat volgens u draagvlak voor of weerstand tegen het aanstellen van een vrouw in een functie in het topkader van sportorganisaties? Waaruit bestaat dat draagvlak of die weerstand?
- In welke mate bestaat volgens u draagvlak voor of weerstand tegen het aanstellen van mensen uit een migranten-minderheidsgroep in een functie in het topkader van sportorganisaties? Waaruit bestaat dat draagvlak of die weerstand?
- In welke mate bestaat volgens u draagvlak voor of weerstand tegen het aanstellen van mensen met een beperking in een functie in het topkader van sportorganisaties? Waaruit bestaat dat draagvlak of die weerstand?

Sociale diversiteit bevorderen

- Hoe kunnen topkaders van sportorganisaties sociaal diverser worden?
- Welke belangrijkste weerstanden en belemmeringen moeten daarvoor worden doorbroken?
- Welke invloed kunt u zelf uitoefenen op het sociaal diverser maken van het topkader van sportorganisaties?



Mulier Instituut | Sportonderzoek voor beleid en samenleving
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht | Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
T +31 (0)30 721 02 20 | info@mulierinstituut.nl | www.mulierinstituut.nl