

Meer balans in het sportbestuur

# GENDER BALANCE IN DE SPORT

DOOR STEFAN SMIT EN RICK SCHUTTE

*Gender balance*, een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in leidinggevende functies, heeft al jaren aandacht binnen het bedrijfsleven en de overheid. Op verschillende manieren wordt er gewerkt aan het vergroten van het aantal vrouwen in de top van organisaties, met wisselend resultaat. Binnen de sport was er tot voor kort nog relatief weinig aandacht voor dit onderwerp, maar dit is aan het veranderen. Zo organiseerde de EU afgelopen december in Vilnius, Litouwen, zelfs een conferentie over dit thema.

In dit artikel onderzoeken we het belang van gender balance in de sport, verkennen we de huidige situatie en identificeren we aanknopingspunten voor sportbesturen (op elk niveau) die meer balans willen aanbrengen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van (recent) onderzoek en gesprekken die gevoerd zijn met verschillende vrouwelijke bestuurders.

## Belang en toegevoegde waarde

Sportbesturen hebben als belangrijke functie het bepalen van richting en het sturen op deze richting. In de huidige tijd is dit een complexe opgave vanwege ontwikkelingen als de veranderende sportbehoefte in de maatschappij, de steeds kritischer beoefenaar en de teruglopende middelen (vanuit Lotto, overheden, etc.). Dit vraagt van

besturen dat zij goede aansluiting hebben bij de omgeving, in staat zijn tot zorgvuldige besluitvorming en impactvolle veranderingen van de grond krijgen.

Een goede afspiegeling van de beoefenaars wat betreft leeftijd, etniciteit en geslacht in het bestuur helpt daarbij. Een bestuur is in dat geval beter toegerust om vraagstukken vanuit een breder en rijker referentiekader

te bekijken en de beoefenaars voelen zich herkend en vertegenwoordigd. Daarnaast is het zo dat, in het geval van gender balance, besturen beter functioneren door de natuurlijke complementariteit en wederzijdse beïnvloeding van elkaar. Zowel mannen als vrouwen zijn – door meer feminiene of juist masculiene eigenschappen – in staat om niet-functionele patronen van het



**De huidige disbalans in vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursfuncties is een samenspel van factoren die te maken hebben met toegankelijkheid van functies en beschikbaarheid van vrouwen**



andere geslacht te doorbreken. Zo brengen vrouwen meer feminiene kwaliteiten in als sensitiviteit voor groepssfeer, verbinden en luisteren, die van meerwaarde zijn voor het functioneren van een bestuur<sup>1</sup>.

#### **Status gender balance in de sport**

Wanneer we kijken naar de ontwikkeling van het aantal vrouwen in besturen van Nederlandse sportbonden, laat onderzoek in opdracht van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) een positieve trend zien.<sup>2</sup> In de periode van 2002 tot 2010 is het percentage vrouwen gestegen van 10% naar 21%. Het percentage vrouwen in top bestuursfuncties in de sport wijkt daarmee niet af van die in het bedrijfsleven<sup>3</sup>. Bovendien bestond anno 2002 meer dan de helft van de sportbondbesturen volledig uit mannen; in 2010 was dat nog 'maar' minder dan een kwart. Op directieniveau, echter, laat de gender balance een minder positief plaatje zien:

het percentage vrouwelijke directeuren is slechts 6%. Hiermee worden directeursfuncties in extreme mate door mannen gedomineerd.

#### **Drempels voor Gender Balance**

Er blijken verschillende, soms voor de hand liggende, redenen te zijn die maken dat vrouwen minder participeren in bestuursfuncties dan mannen.

Eén van de grootste barrières voor vrouwen in bestuurlijke functies binnen de sport is de dominerende mannencultuur, welke (onbedoeld) ofwel vrouwen buitensluit, ofwel grote groepen vrouwen niet aantrekt.<sup>4</sup> Gevolg hiervan is dat de instroom van vrouwen wordt gehinderd, waarmee de heersende mannencultuur makkelijker in stand wordt gehouden. Hier komt bij dat zich in de werving en selectie ook een aantal obstakels manifesteren. Bij de werving valt op dat bestuursfuncties door de bank genomen worden toegeschreven

### Vijf tips voor verenigingsbestuurders

- Maak de kracht van gender balance een onderwerp binnen het bestuur.
- Zet iemand op het scouten en benaderen van vrouwen met bestuurskwaliteit in en om de vereniging.
- Betrek vrouwen in de werving van andere vrouwen.
- Vraag talentvolle vrouwen om hun kwaliteiten en niet 'omdat ze vrouw zijn'.
- Motiveer vrouwelijke kandidaten door duidelijk te maken hoe de bestuursfunctie bijdraagt aan het realiseren van de ambitie van de vereniging.

naar een meer mannelijk profiel (sexyping) en ook worden mannen en vrouwen voor verschillende functies gevraagd (gender segregatie).<sup>5</sup> Vaak bestaan de selectiecommissies uit voornamelijk mannen, die vanuit hun referentiekader het selectieproces uitvoeren. Het risico daarbij is dat dan vaak (onbewust) gekozen wordt voor



gelijkgestemden. In de selectiefase blijkt vervolgens dat vrouwen die als kandidaat tot bestuursfuncties willen toetreden, zich proberen aan te passen aan het mannelijke bestuurdersprofiel dat hen wordt voorgespiegeld. Vervolgens blijkt dat stereotyperende beelden ervoor zorgen dat er sneller vraagtekens worden geplaatst bij bestuurlijke kwaliteiten en beschikbaarheid vanwege zorg voor kinderen bij vrouwelijke kandidaten.

Daarbij zijn functies in de sport voor een groot deel vrijwillig en deze moeten doorgaans worden gecombineerd met een betaalde baan en het privéleven. Sportorganisaties zijn in de regel echter weinig flexibel ingericht ten opzichte van verplichtingen en verantwoordelijkheden in de huiselijke sfeer. In de afweging om een bestuursfunctie al dan niet te vervullen, maken mensen derhalve een kritische inschatting van de meerwaarde of opbrengst van de tijd die zij aan besturen besteden. Zeker vrouwen geven, wanneer zij de keuze moeten maken, in de regel sneller prioriteit aan het gezin en maken minder tijd beschikbaar voor dit type nevenactiviteiten. Zij zijn daarmee beperkter beschikbaar voor dit type functies dan mannen. Daarbij zijn zij in hun afweging over de inzet van deze tijd des te kritischer over de meerwaarde.

Verder geven vrouwelijke bestuurders aan dat zij voorzichtiger of onzekerder zijn over hun geschiktheid in vergelijking tot mannelijke kandidaten, die in de regel sneller de schroom van zich afgooien en zichzelf geschikt achten. Dit betekent dat zij zich minder snel beschikbaar stellen en dat in het selectieproces mannen zich sterker durven te positioneren dan hun vrouwelijke tegenstrevers. Tot slot merken vrouwelijke bestuurders vanuit hun ervaring op, dat mannen elkaar helpen aan bestuurlijke functies, terwijl vrouwen (in algemene zin) minder geneigd zijn elkaar te helpen en te steunen in de werksetting. Dit lijkt ook in het bereiken van bestuurlijke posities een rol te spelen, waarmee de genderdisbalans in bestuurlijke functies in de sport mede in stand wordt gehouden.

De huidige disbalans in vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursfuncties is dus een samenspel van factoren die te maken hebben met toegankelijkheid van functies (o.a. de heersende cultuur) en beschikbaarheid van vrouwen (o.a. eigen kritische afweging over inzet).

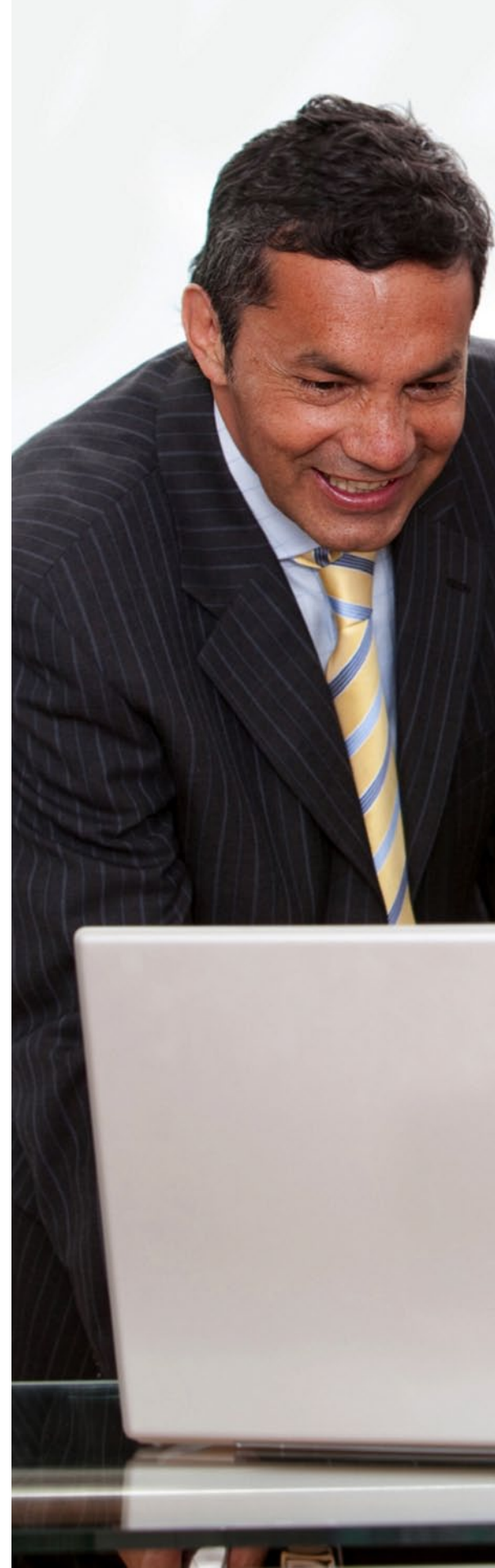
### Mogelijkheden om deze te doorbreken

Het doorbreken van de barrières die de disbalans in stand houden begint bij bewustwording op verschillende fronten. Ten eerste bewustwording bij de huidige (veelal mannelijke) besluitvormers en beleidmakers in de sport, dat een gebalanceerd bestuur van grote toegevoegde waarde kan zijn. Het tweede is bij de vrouwen met bestuurskwaliteiten zelf. Hier is bewustwording nodig over hun eigen kwaliteiten en toegevoegde waarde in de bestuurssetting. Waar er nog veel twijfel blijkt te zijn, zullen zij deze moeten laten varen en daarbij de valkuil om zich te gedragen naar een mannelijk stereotyperend vermijden. Zij zullen ruimte moeten nemen, en krijgen, om een bestuursrol vanuit hun eigen persoonlijkheid en achtergrond vorm te geven. Dit maakt werkelijke synergie mogelijk.

In dit proces blijkt dat het hebben van rolmodellen een sterke werking heeft. Deze rolmodellen laten zien wat wel mogelijk is en hoe tot bestuursfuncties kunt toetreden. Zij kunnen ook direct, in een meer coachende rol, potentiële vrouwelijke bestuurders waar nodig vertrouwen schenken en een zetje in de rug geven. Daarnaast kunnen gerichte leertrajecten potentiële vrouwelijke bestuurders voorbereiden op het bestuurswerk en vertrouwen versterken in hun bestuurscapaciteiten. Dit zal de beschikbaarheid van vrouwen verder vergroten.

Wanneer besturen vrouwen willen werven zullen zij vrouwen met bestuurskwaliteiten aan moeten spreken op die kwaliteit (en niet zozeer op het 'vrouw zijn'). Daarbij zijn vrouwen gevoelig voor de meerwaarde van de functie: is er een aansprekende missie en ambitie? Is dit een bestuur, bond, etc. die iets wil? Heb ik vanuit de bestuursfunctie meerwaarde bij het realiseren hiervan? Het versterkt de werving van vrouwen wanneer besturen hier een doordacht verhaal over hebben. Vervolgens zal het selectieproces meer gender neutraal gemaakt moeten worden, waarbij het al werkt wanneer in de selectiecommissie ook vrouwen zitting krijgen.

Tenslotte wordt er vaak gesproken over het instellen van verplichte verhoudingen, quota's, als middel om een grotere gender balance te verkrijgen. Dit is meer een vorm van dwang, een noodgreep, die alleen meerwaarde heeft wanneer sportorganisaties niet vanuit zichzelf willen innoveren. Het kan de heersende cultuur doorbreken, waarna er een positief momentum kan ontstaan dat leidt tot meer balans.





Het negatieve aspect van deze vorm van dwang is dat het gevoel kan ontstaan bij het bestuur, de organisatie en de geselecteerde vrouwen dat zij niet op hun kwaliteiten, maar geslacht zijn geselecteerd. Dit ondermijnt hun positie.

Gender balance is van belang omdat het een positieve en versterkende werking heeft op sportbesturen. Er is over de afgelopen tien jaar een positieve ontwikkeling wat betreft gender balance in de sport, echter om verdere groei te verkrijgen is een joint effort nodig. Hierin is het van belang dat zowel mannen als vrouwen, zowel rolmodellen als protegees en zowel huidige als toekomstige besluitvormers zich bewust zijn van hun eigen rol en invloed. Het komen tot een toegankelijk stappenplan voor huidige bestuurders zou wellicht een waardevol startpunt kunnen zijn om gericht te werven op meer vrouwelijke bestuurders. Dit plan zou suggesties moeten bevatten hoe de drempels kunnen worden verlaagd en welke wijze van werving het meest effectief is. Daarbij is het stellen van quota een noodgreep. Het is in ieder geval noodzakelijk om de bewustwording te vergroten van de meerwaarde en om concrete acties uit te zetten om de drempels te verlagen. Hier hebben we met dit artikel aan willen bijdragen. ●



**Stefan Smit en Rick Schutte zijn Adviseurs bij TEN HAVE Change Management.**

**TEN HAVE Change Management begeleidt organisaties in verschillende sectoren bij grote, ingrijpende veranderingen. Zo wordt met vele bonden samengewerkt in het kader van het programma 'naar een Veiliger Sportklimaat'. Daarnaast wordt momenteel onderzoek verricht naar de veranderkracht van de sport, waarvan de uitkomst eind juni bekend wordt gemaakt.**  
[www.tenhavectm.com](http://www.tenhavectm.com),  
[www.veranderkracht.com](http://www.veranderkracht.com).

1. Vanzelfsprekend zijn er mannen die feminiene kwaliteiten inbrengen, net als dat vrouwen die meer masculiene kwaliteiten inbrengen.
2. Elling, de Jong, de Wit, Notté & van Rens (2011).
3. Monitoring 2012 - Commissie .monitoring Talent naar de Top.
4. Fasting, 2000.
5. Inge Claringbould.