

## Van lippendienst tot tegengas

### Een kritische benadering van gender in organisatieverandering<sup>1</sup>

Yvonne Benschop

De noodzaak tot het veranderen van organisaties zodat mannen en vrouwen erin kunnen participeren wordt al sinds jaar en dag gevoeld. Een van de trotse pioniers op dit gebied is IBM. Al in 1953 stelt IBM dat het mensen aanneemt op grond van kwaliteiten en in 1968 start het *Equal Opportunity Department*. In Nederland grijpt IBM het 'Jaar van de Vrouw' in 1975 aan om een vrouwvriendelijk beleid te starten. Doelstellingen van dat beleid zijn het vergroten van de vrouwelijke populatie in niet-traditioneel vrouwelijke functies en het bevorderen van de doorstroming van vrouwen naar hogere en managementfuncties.

Om te zien of die doorstroming van vrouwen naar hogere functies er ook gekomen is, kijken we naar de doelstellingen die IBM Nederland een kleine dertig jaar later formuleert. Dan participeert de IBM-directeur in het tweede Ambassadeursnetwerk: een groep prominenten uit het bedrijfsleven, de overheid en non-profit organisaties, die zich een jaar lang sterk maken om de doorstroming van vrouwen naar topfuncties in hun organisaties te bevorderen. In 2003 gaat het om de volgende drie doelstellingen (Ambassadeursnetwerk, 2007):

- 'IBM en de ICT-sector meer doordringen van de noodzaak dat vrouwelijke kenmerken nadrukkelijk aanwezig moeten zijn



op managementniveau'. Een cultuuronderzoek heeft IBM inzicht gegeven in de cultuuraspecten die de doorstroming van vrouwen belemmeren of bevorderen en die aspecten worden vertaald in het *management development* programma.

- 'Vrouwen versneld laten doordringen in leidinggevende functies, met als "simpele" stelregel de eis dat alle kandidatenlijsten voor managementfuncties minimaal twintig procent vrouwen moeten bevatten'. Deze twintig procent reflecteert de vertegenwoordiging van vrouwen in het personeelsbestand van IBM.

- ‘Ondersteunen van activiteiten en gemeenschappen van mensen die de doelstelling “meer man/vrouwevenwicht” nastreven’. Concreet betekent dit dat er een netwerk is gevormd met andere bedrijven die in een vergelijkbare fase van diversiteitsbeleid zitten en dat dit netwerk regelmatig bijeenkomt.

IBM's doelstellingen zijn nieuw en tegelijkertijd vertrouwd. Nieuw is dat er anno 2003 aandacht is voor de cultuur van de organisatie, en dat het nu *diversiteit* heet in plaats van emancipatie. Nieuw is ook dat er minder vrijblijvendheid is en dat er eisen worden gesteld aan de samenstelling van de kandidatenlijst. Vertrouwd is wel dat die eisen niet al te ambitieus zijn (één op de vijf, conform het personeelsbestand). Bovendien gaat het alleen om de kandidatenlijst, waardoor het bij de benoemingen van managers weer alle kanten uit kan. Genoemd is nog niet benoemd. Vertrouwd is ook dat het nog altijd gaat om te geringe aantallen werkzame vrouwen, die bovendien niet genoeg doorstromen naar leidinggevende functies en managementniveaus. Verticale seksesegregatie blijft dus het centrale probleem. De doelstellingen zijn ook vertrouwd omdat ze alleen expliciet over vrouwen en vrouwelijke kenmerken spreken en geen gewag maken van mannen en/of mannelijke kenmerken, om over gender maar te zwijgen.

Aandacht voor gender impliceert immers dat identiteiten, sociale relaties en processen bestudeerd worden. Gender is een complex begrip, waarover voortdurend debat blijft. Ik definieer gender als de dynamische praktijk van onderscheid maken tussen vrouwen en mannen en tussen vrouwelijkheid en mannelijkheid, die beïnvloed wordt door machtsprocessen. Gender is dus iets wat mensen doen. In de literatuur staat dit bekend als ‘doing gender’ (West & Zimmerman, 1987). Ik kom daar later op terug. Nu is het van belang

te benadrukken dat gender dus aanmerkelijk breder is dan de categorieën vrouw en man. Gender heeft ook betrekking op constructies van masculiniteit en femininiteit en de relatie daartussen, en op de invloed van die constructies op de identiteiten en (werk)relaties van mensen. Wat masculien en feminien is staat niet vast, maar is variabel, meervoudig en situationeel bepaald. Bovendien wordt gender tegenwoordig vaak via de notie van intersectionaliteit verbonden aan andere identiteitscategorieën zoals etniciteit, klasse, leeftijd en seksualiteit. Ook de gelijktijdigheid van deze verschillende ‘assen’ van identiteiten (Wekker & Lutz, 2001), de dynamische manier waarop die op elkaar inwerken in organisaties en de wijze waarop relaties van dominantie en onderdrukking vorm krijgen (Crenshaw, 1997) wordt in de organisatiedoelstellingen niet gethematiseerd.

Ik gebruik het voorbeeld van IBM om aan de orde te stellen dat organisatieveranderingen op het terrein van gender niet alleen traag en moeizaam verlopen, maar dat het gebrek aan vooruitgang ook aan het oog onttrokken wordt. Hoewel de lerende organisatie een waar adagium geworden is, zijn organisaties nogal hardleers waar het dit onderwerp aangaat. Op de eerste plaats wil ik nagaan waarom de initiatieven voor meer gendergelijkheid zo weinig kans van slagen hebben. Daartoe behandel ik de initiatieven die organisaties nemen en hun motieven voor verandering. Dan maak ik een kort uitstapje naar de verschillende beleidsmodellen en hun theoretische onderbouwing, om kritiek te kunnen geven op de probleemdefinities die aan de initiatieven van organisaties ten grondslag worden gelegd. Daaruit volgt een alternatieve benadering waarin gender als een dynamische praktijk in organisaties wordt beschouwd en waarin netwerken een belangrijke rol spelen. Die alternatieve benadering brengt me bij mijn tweede centrale vraag die tevens

richting geeft aan het onderzoeksprogramma voor de komende jaren: hoe zijn organisaties te beïnvloeden zodat veranderingen wel lukken? Het laatste deel van deze oratie gaat over het onderzoeksprogramma 'Gender, netwerken en sociaal kapitaal' dat zich richt op de manier waarop gender is verknoot met netwerkpraktijken.

### **Initiatieven en motieven voor verandering**

Zoals IBM zijn er meer, veelal grote, organisaties die al decennialang de wens koesteren hun personeelsbestand te veranderen en streven naar gendergelijkheid. In de Nederlandse context gaat het bijvoorbeeld om organisaties als KPN, Shell, ING, Delta Lloyd, AKZO, ministeries, ziekenhuizen en zelfs universiteiten (Ambassadeursnetwerk, 2007). De initiatieven die deze organisaties nemen om de gewenste veranderingen te bewerkstelligen, vertonen grote overeenkomsten en laten zich daarom eenvoudig samenvatten in twee centrale punten.

Het eerste punt op de veranderingsagenda is steevast het vergroten van de doorstroming van vrouwen. Men verwacht dat te bereiken door speciale *management development* programma's in te richten voor vrouwen, door het aanbieden van mentoren en door het organiseren van netwerken voor die vrouwen. Dergelijke maatregelen zijn er primair op gericht de ambities van vrouwen te vergroten en hen zichtbaarder te maken als serieuze loopbaankandidaten. Ze veranderen echter niets in de organisaties.

Een tweede punt betreft de cultuurinterventies. Om meer gendergelijkheid te bereiken dient een proces van cultuurverandering in de organisatie in gang gezet te worden (zie ook Woodall, Edwards & Welchman, 1997). Onder de noemer van cultuurinterventies vallen vaak initiatieven die deeltijdwerk mogelijk moeten maken in hogere functies en

initiatieven die een betere balans tussen werk en privéleven moeten bewerkstelligen. Het valt overigens te betwisten of deze maatregelen gericht zijn op het veranderen van de normen en waarden die het hart van de organisatiecultuur uitmaken. Ze grijpen wel in de 'normale' werkpatronen in en stellen daarmee de onderliggende cultuur van *presenteïsme* ter discussie, die stilzwijgend aanwezigheid en beschikbaarheid verwacht (Sheridan, 2004). Maar het gaat vooral om arbeidsvoorwaardelijke aanpassingen van gebruikelijke werkpatronen en het creëren van mogelijkheden voor alternatieve carrièrepaden. Dergelijke aanpassingen en mogelijkheden zijn aan grenzen en aan gendered sociale normen gebonden en zijn daarom eerder een organisationele gunst aan vrouwen met zorgtaken dan cultuurinterventies.

Het is nu verleidelijk om de maatregelen die organisaties nemen af te doen als lippendienst aan gendergelijkheid en niet meer dan dat. En wanneer organisaties al drie decennia maatregelen nemen die al maar niet de bedoelde effecten blijken hebben, ligt die conclusie natuurlijk wel voor de hand. Lippendienst wil zeggen dat de maatregelen voor het vergroten van gendergelijkheid pogingen zijn om een politiek correct geluid te laten horen, maar in de praktijk alles bij hetzelfde te laten. Het feit dat veel organisaties niet weten hoeveel vrouwelijke managers er bij hen werken, zoals duidelijk werd in het onderzoek dat de *Volkskrant* in december 2006 publiceerde, wijst wel in die richting en maakt pijnlijk duidelijk hoe het met de prioriteiten is gesteld (Sengers & Van Uffelen, 2006). Toch denk ik dat met lippendienst alleen niet het hele verhaal verteld is. Deze initiatieven worden immers niet in een vacuüm ontwikkeld en er zijn zowel binnen organisaties als daarbuiten veel krachten die tegengas geven. Zij willen wel degelijk verandering teweeg brengen, en hebben daar verschillende motieven voor.

## ***Van rechtvaardigheid tot business case***

Die motieven worden van oudsher gevoed door principes als sociale gelijkheid en rechtvaardigheid. Seksesegregatie is oneerlijk en onrechtvaardig en daarom krijgen organisaties een morele plicht om beleid te ontwikkelen dat discriminatie en ongelijkheid actief tegengaat. Ook tegenwoordig geven organisaties, desgevraagd en al dan niet sociaal wenselijk, nog aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid te voelen om hun personeel een afspiegeling te laten zijn van de diversiteit in de directe omgeving van het bedrijf. Niettemin klinken anno 2007 bedrijfskundige motieven om veranderingen in de genderverhoudingen teweeg te brengen luider door dan gelijkheidsmotieven. Het verbeteren van de prestaties van de organisatie, duurzaam concurrentievoordeel en de *bottom line*, het eindresultaat, dat is waar het in de organisaties veel meer om draait. En ook die punten zijn te koppelen aan een pleidooi voor een grotere gendergelijkheid, zoals hieronder duidelijk zal worden.

Om te beginnen is diversiteit nodig vanwege ontgroening en vergrijzing op de arbeidsmarkt, waardoor de arbeidsparticipatie van een ieder gestimuleerd moet worden om organisaties van voldoende personeel te blijven voorzien. Maar het vergroten van die participatie is nog niet zo eenvoudig, gezien de spanning tussen gulzige organisaties die werk centraal stellen en de wensen van 'moderne' werkenden die zoeken naar evenwicht tussen werken, leren, zorgen en ontspannen (Van Hoof, 2001). Ten tweede vraagt de metamorfose naar een diensten- en kennis-economie om diversiteit. Die metamorfose brengt met zich mee dat medewerkers een meer centrale plaats innemen in organisaties, omdat kennis en diensten aan mensen gekoppeld zijn. Een organisatie waar meer vrouwen betere posities innemen wint aan legitimiteit,

omdat meer klanten zich kunnen herkennen in medewerkers. Schoemaker (2003) spreekt van talent-intensieve organisaties, dat wil zeggen van organisaties die steeds afhankelijker zijn van de manier waarop individuele medewerkers hun talenten inzetten en ontwikkelen. Aangezien nog nooit overtuigend is aangetoond dat talenten zodanig scheef verdeeld zijn over de seksen dat daarmee verklaard kan worden waarom mannen vrijwel alle topposities bezetten, betekent de nadruk op talent dus aandacht voor vrouwen, waarvan de talenten tot op heden systematisch worden onderbenut. Ook de betere prestaties van vrouwelijke studenten wijzen erop dat er voor organisaties nog een wereld aan talent te winnen valt.

Deze bedrijfskundige motieven laten zich samenvatten als *business case*-argumenten; argumenten die benadrukken dat grotere gendergelijkheid tot meer zakelijk succes leidt. De prestaties van organisaties kunnen direct verbonden worden aan grotere gendergelijkheid. Het onderzoek van het Amerikaanse *non-profit* onderzoeks- en adviesbureau Catalyst laat zien dat het hier meer dan retoriek betreft. Althans, dat geldt voor de 335 Amerikaanse Fortune 500-bedrijven waarvoor het verband tussen het grotere aandeel van vrouwen in het topmanagement en de betere financiële prestaties van de organisaties werd aangetoond (Catalyst, 2004).

*Business case*-argumenten zijn populair, een populariteit die vooral veroorzaakt wordt door de managementtaal die erin gebezigd wordt. Spreken over winst, voordeel en effectiviteit verschaft legitimiteit en urgentie aan gender en diversiteit. Dit verleidt managers waarschijnlijk eerder om in actie te komen dan ingewikkelde feministische pleidooien voor gendergelijkheid. *Business case*-argumenten zijn echter ook omstreden (Dickens, 1994; 1999). Ze vertegenwoordigen een strikt economisch en neoliberaal marktdenken

gericht op korte termijn voordelen en kostenbesparingen, terwijl gendergelijkheid juist een lange termijn perspectief vraagt (Cockburn, 1989). In periodes van hoogconjunctuur staat het onderwerp ineens hoog op de agenda, maar wanneer er voldoende personeel voorhanden is, is gendergelijkheid een veel minder prangend probleem voor organisaties. *Business case*-argumenten zijn ook vrijblijvend: organisaties kunnen eruit pikken wat zij van belang achten. De kosten van ongelijkheid zijn vooral voelbaar in de maatschappij (denk aan de feminisering van de armoede), terwijl individuele organisaties mogelijk juist een *business case* tegen gendergelijkheid kunnen hebben. Zo heb ik eens een hoogleraar horen verzuchten geen jonge vrouwelijke onderzoekers meer aan te willen nemen vanwege de hoge kosten verbonden aan hun tijdelijke afwezigheid vanwege zwangerschap en bevallingsverlof. Dat is ontegenzeggelijk een *business case* tegen gendergelijkheid, ook omdat vervanging voor het specialistische werk dat onderzoekers doen lastig is, zelfs al hadden universiteiten de vervanging van het schaarse vrouwelijk talent wel goed geregeld. Dat iemand daaruit hardop de consequentie trekt liever mannen te werven is natuurlijk een heel ander verhaal, dat buiten het mannenklooster van de universiteit (Van Balen & Fischer, 2001) misschien minder makkelijk geventileerd had kunnen worden.

De *business case* alleen geeft dus onvoldoende tegengas om gendergelijkheid te kunnen bevorderen. Met een kort uitstapje naar de geschiedenis van streven naar verandering, krijgen we overzicht over mogelijke maatregelen, en ook inzicht in de theoretische en conceptuele onderbouwing en de politiek-strategische motieven die ten grondslag liggen aan het beleid.

### ***Een ultrakorte geschiedenis van het streven naar verandering***

Over de beste manier om gendergelijkheid in organisaties te bevorderen is altijd debat geweest. Dat debat werd gevoerd door beleidsmakers in organisaties, maar ook in de vrouwenbeweging. Daarnaast heeft het feministische academici die geïnteresseerd zijn in beleidsvraagstukken aangesproken (Webb, 1997; Benschop & Verloo, 2000; Meyerson & Kolb, 2000; Nentwich, 2006). Gelijkheid en verschil zijn centrale begrippen in dat debat, dat niet alleen binnen Genderstudies, maar ook binnen Organisatiestudies wordt gevoerd.

Het verschil-gelijkheiddebat draait om de vraag of vrouwen hetzelfde zijn als, of verschillen van mannen. Volgens het klassieke argument voor verschil hebben vrouwen een speciale bijdrage te leveren aan organisaties omdat hun verschillende ervaringen, gedrag, en denkwijzen hen complementaire kwalificaties opleveren die organisaties hard nodig hebben. Daartegenover stelt het perspectief van gelijkheid dat vrouwen principieel gelijk zijn aan mannen en dat verschillen tussen de seksen voortkomen uit discriminatie van vrouwen. Het klassieke argument hier is dat er geen echte of relevante verschillen zijn in bekwaamheid, kwalificaties of werkoriëntaties die de promotie- en loonkloven kunnen verklaren (Reskin & Padavic, 1994). Niet het volledige potentieel van vrouwelijke medewerkers benutten is daarom onrechtvaardig, en ook inefficiënt, oneconomisch en een organisatorische verspilling van formaat. Het gelijkheidsperspectief focust daarmee op de gemeenschappelijkheid van vrouwen en zoekt de vergelijking met mannen. Of vrouwen echter als vrouwen universele problemen ervaren of juist onderling sterk van elkaar verschillen is onderwerp van weer een ander centraal

debat binnen Genderstudies: dat tussen universalisme en particularisme.

Gelijkheids- en verschilnoties vertalen zich in verschillende modellen voor beleid en in verschillende interventies. Er bestaan inmiddels ook vele verschillende typologieën van die modellen (Rees, 1998; Kirton & Greene, 2005; Squires, 2005; Walby, 2005). Ik volg hier eerst het onderscheid dat Jewson en Mason (1986) maken tussen liberale en radicale beleidsmodellen. Gelijke staat centraal in liberale modellen, die zich richten op gelijke kansen en formele gelijke behandeling van vrouwen en mannen op het werk. In dit model geldt het principe van meritocratie: als iedereen gelijke kansen krijgt moet degene met de meeste kwalificaties de baan krijgen. Maatregelen in dit model richten zich dan ook op vergroten van de kwalificaties van vrouwen zodat zij beter bewapend de competitie aan kunnen gaan.

In radicale modellen draait het eveneens om gelijkheid. Hier wordt gestreefd naar gelijke uitkomsten en het uitgangspunt is dat vrouwen en mannen niet hetzelfde, maar juist verschillend behandeld dienen te worden, om de verschillen in uitgangssituatie te verdisconteren. Maatregelen richten zich op positieve discriminatie, bijvoorbeeld door met behulp van quota of voorkeursbeleid functies te reserveren om de gewenste uitkomsten te realiseren. Het label 'radicaal' drukt al uit dat dit model omstreden is: de directe interventies beogen voordelen eerlijk te verdelen, maar het corrigerend ingrijpen in de kansenstructuur wordt juist als oneerlijk ervaren.

In de jaren negentig waait uit de Verenigde Staten een nieuw model over, dat niet langer gelijkheid, maar juist verschil centraal stelt. Het managen van diversiteit past in de tijdsgeest waarin organisaties decentraler en meer flexibel worden, en *employability* en competentiedenken opgeld doen. Dit model legt de nadruk op het individu, en op de unieke

bijdrage die ieder individu kan leveren aan de organisatie. Iedereen wordt dus als verschillend gezien, niet alleen vrouwen, etnische minderheden, ouderen en gehandicapten. Verschillen zijn bovendien positief, heterogeniteit moet herkend, gewaardeerd en gebruikt worden om de organisatie tot voordeel te strekken. Maatregelen zijn niet altijd even concreet. Er komen in dit model veel missie-statements voor over een inclusieve organisatiecultuur, maar hoe men die inclusieve cultuur gaat bereiken, is niet duidelijk.

Als de maatregelen wel concreet zijn, richten ze zich meestal op het binnenhalen van verschillen en het doorbreken van beroeps-segregatie, en daarmee sluipen er opnieuw groepskenmerken in de individualistische benadering. Datzelfde geldt voor de diversiteitstrainingen, die mensen uit verschillende culturen met elkaars gebruiken bekend moeten maken. De retoriek van diversiteitmodellen is dan ook sterker dan de realiteit, waar discriminatoire praktijken kunnen voortbestaan juist omdat een begrip als diversiteit – geoperationaliseerd als demografische heterogeniteit – machtsprocessen aan het oog onttrekt. Het begrip diversiteit laat de vanzelfsprekende norm van de witte, fitte, heteroseksuele, werkende man van veertig jaar intact. Diversiteit stapelt de verschillende dichotomieën van zwart-wit, gehandicapt-fit, homo-hetero, vrouw-man en oud-jong op elkaar zonder recht te doen aan de gelijktijdigheid of de dynamiek van al die identiteitscategorieën.

De nieuwste loot aan de stam van de beleidsmodellen is *gendermainstreaming*, waarin gelijkheid en verschil gecombineerd worden. Het uitbannen van genderongelijkheid en dus het streven naar gelijkheid staat centraal, overigens zonder dat mannelijkheid tot norm wordt verheven en met ruimte voor verschillen tussen vrouwen en mannen (Council of Europe, 1998). *Gendermainstreaming* is de transformatie van organisatieprocessen en

-praktijken zodanig dat een genderperspectief wordt ingebouwd in al het beleid, door de actoren die dat beleid gewoonlijk vormgeven. Deze strategie legt nieuwe verantwoordelijkheden neer bij reguliere beleidsmakers. Zij moeten de vanzelfsprekende routines en vastgeroeste normen die genderongelijkheid (re)produceren identificeren en doorbreken. Daartoe dienen ze samen te werken met experts op het gebied van gender om de kennis van het beleid en de kennis van de werking van gender te combineren. Op die manier mobiliseert *gendermainstreaming* dus veel meer actoren om mee te werken aan het veranderen van organisaties. De sociale dynamiek van samenwerking tussen feministen en beleidsmakers, tussen gender en *mainstream*, dwingt echter tot het zoeken naar gedeelde probleemdefinities. Dat betekent in de praktijk dat er compromissen gesloten moeten worden om met weerstanden om te gaan, en dat ondergraaft het transformationele potentieel van *gendermainstreaming* (Benschop & Verloo, 2006).

Deze ultrakorte geschiedenis illustreert dat modellen voor gendergelijkheid zeker niet zo statisch zijn als de ongelijkheid die ze trachten te bestrijden. In de ontwikkeling valt op dat de theoretische aandacht voor complexe machtsprocessen toeneemt, maar dat de praktische vertaling daarvan in maatregelen nog achterblijft. Wellicht heeft dat te maken met het feit dat deze modellen veelal het product zijn van academici die het theoretische salonfeminisme willen overstijgen en uit de studeerkamer komen om organisaties te veranderen (Meyerson & Kolb, 2000). In die organisaties leven echter vaak andere ideeën over wenselijke en noodzakelijke veranderingen en het veranderen van complexe machtsverhoudingen komt zelden op die wensenlijstjes voor. Daarmee ben ik aangekomen bij mijn analyse van de manier waarop in

organisaties het probleem van gender wordt gedefinieerd.

### **Hardleerse organisaties...**

Ik zei al eerder dat organisaties, als het gaat om organisatieverandering op het terrein van gender, hardleers zijn. Bestaande machtsverhoudingen worden nog altijd geconsolideerd. Dat gebeurt allereerst door het bewijzen van lippendienst aan de organisationele verantwoordelijkheid voor gendergelijkheid. Acceptatie van die verantwoordelijkheid is vooral nog meer retorisch van aard. Hoque en Noon (2004) spreken voor de Engelse situatie over *empty shell*-beleid, waarbij er achter fraaie missies weinig concrete maatregelen schuilgaan. Omdat systematische monitoring ontbreekt en er toch geen sancties zijn op het niet halen van doelen, kan symbolisch beleid volstaan en kunnen organisaties zich concentreren op wat ze wel als *core business* beschouwen.

Ten tweede denk ik dat het onvermogen te leren van eerder beleid ook iets te maken heeft met de infrastructuur op dit gebied, hoewel systematisch onderzoek over dit onderwerp ontbreekt. Veel organisaties lijken de overgang van emancipatie- naar diversiteitsbeleid te hebben gemaakt zonder systematische overdracht van de kennis en expertise die zijn opgedaan met het emancipatiebeleid. Illustratief hiervoor zijn de ervaringen van de Visitatiecommissie Emancipatie (2005). Hadden sommige ministeries vroeger nog de voorloperfunctie op emancipatiegebied die je van overheidsorganisaties zou verwachten, de laatste visitatie trof in veel ministeries onvoldoende expertise aan, en op verschillende plaatsen zelfs helemaal niemand meer met emancipatie in portefeuille.

### ... maar scherven brengen geluk

Een derde belangrijke oorzaak van de moeizame verandering van de status quo is de inperking van gender in organisaties tot het glazen plafond. Het begrip 'het glazen plafond' moet aan diggelen. Deze invloedrijke metafoor, die in 1986 voor het eerst werd gebruikt in het artikel 'The glass ceiling: why women can't break the invisible barrier that block them from top jobs' (Hymowitz & Schellhardt, 1986), is inmiddels tot het alledaags taalgebruik gaan behoren. Het glazen plafond is dé dominante probleemdefinitie geworden. Samen met Margo Brouns heb ik dit concept onlangs (Benschop & Brouns, 2007) bekritiseerd vanwege de effecten die het heeft op de productie van kennis over de werking van gender in organisaties. Het glazen plafond produceert steeds opnieuw dezelfde realiteit, en wordt soms niet eens meer als metafoor gebruikt, bijvoorbeeld wanneer de dikte van het plafond berekend wordt in centimeters. Het glazen plafond is een leeg concept en is dat altijd gebleven, ondanks verwoede pogingen van wetenschappers om het een gedegen theoretische onderbouwing te geven.

In de feministische organisatie-theorie zijn inmiddels manieren ontwikkeld om de complexe interactie tussen structuur en individueel handelen te kunnen denken (Acker, 1992) maar het glazen plafond legt nog altijd de nadruk op het individuele niveau. Als je enige gereedschap een hamer is, dan wordt elk probleem een spijker. En zo is het ook met het glazen plafond: wanneer het glazen plafond je enige conceptuele gereedschap is, worden alle oplossingen op het individuele niveau gezocht. De vraag uit 1986 wordt dan twintig jaar later nog steeds gesteld: waarom kunnen vrouwen die barrières niet doorbreken. Dat leidt dus tot de eerdergenoemde maatregelen: vrouwen krijgen training en mentoren en ze kunnen speciale *management development*

programma's volgen, allemaal erop gericht om hen door dat glazen plafond heen te laten breken. Waarom die barrières er überhaupt zijn, op welke wijze ze gebouwd zijn of wie er belang bij heeft ze in stand te houden, dat zijn vragen die niet eens gesteld kunnen worden.

Het glazen plafond gaat voorbij aan het bestaan van poortwachters die de toegang tot de hoogste regionen bewaken, en het negeert weerstanden, masculiene culturen en constructies van excellentie. Kortom, een analyse van de onderliggende machtsprocessen ontbreekt. En omdat die ontbreekt, wordt er aan de vrouwen gesleuteld en niet aan de organisaties waarin die vrouwen terecht moeten komen. De organisaties blijven de beproefde receptuur van 'add women and stir' gebruiken en blijven verder intact.

### Naar een alternatieve benadering

Een pasklare oplossing voor de gewenste organisatieverandering heb ik helaas niet voorhanden. Wat ik wel kan bieden is een complexere visie op de werking van gender in organisaties, die is geïnspireerd door *critical management studies* en feministische organisatie-theorie. De benadering die ik voorsta, komt voort uit de kritiek op het dominante bedrijfskundige perspectief dat organisaties en organisatie-theorie als genderneutraal voorstelt en doof, stom en blind is voor de complexe relatie tussen gender en organisaties (Wilson, 1996). Mijn benadering bekritiseert ook het liberaal feminisme en haar dominante *women-in-management* benadering, die niet in staat is om hardnekkige genderongelijkheid te begrijpen (Calás & Smircich, 2006).

Om die hardnekkige genderongelijkheid wel te kunnen begrijpen is het nodig om de kruispunten van verschillende takken van wetenschap op te zoeken. Zo start ik vanuit het vakgebied van deze leeropdracht, de



*organizational behaviour*, waarin het gedrag van individuen en groepen in organisaties, maar ook de organisatiepraktijken en processen die dat gedrag beïnvloeden bestudeerd wordt. Ik leg de nadruk op het sociale en het politieke karakter van gedrag in organisaties, dat zo belangrijk is voor die werking van gender. Zo kan ik onderzoeken hoe vrouwen en mannen, vrouwen en vrouwen en mannen en mannen zich gedragen in sociale interacties, en hoe dat gedrag verschillen tot stand brengt en beelden van gender creëert en bevestigt (Acker, 1992, p. 253). Bovendien kan ik nagaan hoe eigen agenda's en interpretaties van doelen, die individuen en groepen in organisaties hebben, gedrag vormen (zie ook Tushman, 1977; Burrell & Morgan, 1979;).

Deze sociopolitieke benadering van *organizational behavior* heeft dus ruimte voor macht en sluit daarmee aan bij *critical management studies*. CMS is wel omschreven als een buitengewoon heterogeen gezelschap, dat niettemin gemeen heeft dat het de ideologie van het managerialisme aan de kaak wil stellen en een emancipatoire agenda nastreeft (Ten Bos, 2007). CMS neemt het feitelijk functioneren van organisaties onder de loep en legt de nadruk op individuen en groepen, niet als abstracties die gecontroleerd en gemotiveerd moeten worden, maar als geëmancipeerde subjecten die zich actief verhouden tot die controle. Binnen dat deel van CMS dat zich laat inspireren door het werk van Foucault vinden we aandacht voor de disciplinerende praktijken van organisaties, voor de werking van macht en voor de manier waarop mensen zichzelf door dagelijkse routines in het gareel van de organisatie voegen (Foucault, 1977; Hardy & Clegg, 2006). Daarmee kunnen we



het gebrek aan verandering in organisaties op het terrein van gender beter begrijpen.

Ook onderdeel van CMS zijn de feministische organisatie-theorieën, waar, tot slot, bij uitstek kennis over de werking van gender in organisaties te vinden is. Ik zoek vooral aansluiting bij het sociaalconstructivistisch feminisme (Lorber, 2005), waarin gender wordt gezien als een dynamisch sociaal proces dat bestaat uit vele sociale praktijken. West en Zimmerman spreken in hun invloedrijke artikel uit 1987 over 'doing gender', een proces dat ze omschrijven als een complex geheel van waarnemen, interacteren en micropolitiek

handelen, waardoor in het dagelijkse leven voortdurend constructies van vrouwelijkheid en mannelijkheid worden gemaakt. De sociologe Joan Acker (1992) verbindt interacties met culturele symbolen. Haar theorie onderscheidt vier sets van processen die organisaties structureren langs genderlijnen. Behalve interacties en culturele symbolen, onderscheidt zij ook organisatiestructuren (zoals de productie van gender in functies, lonen, hiërarchische posities) en identiteitsconstructies (zoals de keuze van gepast werk, taalgebruik en kleding waarmee mensen zich presenteren als een gendered lid van organisaties).

Ik kan deze theorie heel gemakkelijk illustreren: op het niveau van de structuur bekleed ik een positie die – zeker in Nederland – niet door veel vrouwen wordt bekleed. Hoogleraar is een functie die symbolisch cultureel met mannen en mannelijkheid wordt geassocieerd. Professoren van het kaliber Zonnebloem en Barabas laten zien wat ik bedoel. In interacties heeft dat tot gevolg dat mensen mij, sinds er professor voor mijn

naam staat, in brieven en mails graag aanspreken als de *heer* Benschop. En over identiteit gesproken, hoewel de toga de strikte gendered kledingcodes lijkt te doorbreken en mannen warempel in jurken doet verschijnen, ervaar ik het als een eervol edoch onflatteus gewaad. Mijn verzoek om een kek getailleerd, kort model werd echter van de hand gewezen.

De vier processen informeren wat ik 'de gender-in-organisatiesbenadering' noem. Die benadering wil verder kijken dan de identificatie van verschillen, om vragen te kunnen stellen over de betekenis van verschillen tussen mannelijkheid en vrouwelijkheid en mannen en vrouwen en over de manier waarop ze vorm geven aan organisaties. Het centrale uitgangspunt is dat van de dualiteit van gender en organisatie. Dat wil zeggen dat gender en organisaties onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en elkaar wederzijds vormgeven.

### **Gender in netwerken**

Die verbondenheid van gender en organisaties staat centraal in het onderzoeksprogramma 'Gender, netwerken en sociaal kapitaal', dat de mogelijkheden en onmogelijkheden beziet van het veranderen van gendered praktijken in organisaties. Ik onderzoek daarbij netwerken die een belangrijke rol spelen in het bestendigen van genderongelijkheid. In mijn proefschrift (Benschop, 1996) kwamen netwerken, met name de gebrekkige toegang van vrouwen tot de *old-boys*-netwerken waar de toegang tot hogere posities geregeld wordt, al als een belangrijke factor naar voren. Netwerken zijn sindsdien nog belangrijker geworden, zowel in theoretisch als in praktisch opzicht, nu we spreken van netwerkmaatschappij (Castells, 1996; 2004) en netwerkorganisaties.

Netwerkonderzoek en netwerken doen zich in vele gedaanten voor, maar ik leg me toe op organisationeel netwerkonderzoek

naar de set van posities (of actoren) en de relaties tussen die posities (Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004), dat de laatste jaren een grote vlucht genomen heeft. Sociale steun en gedeelde waarden, informatie-uitwisseling, verbeterde prestaties (Flap & Völker, 2004), en carrièrevoordelen (Ibarra, 1995; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001; Van Emmerik, 2006): er wordt een heleboel goeds verwacht van sociale netwerken. Maar netwerken zijn op z'n minst ambigu: al dat goeds produceren ze uitsluitend voor insiders en daarmee zijn ze belangrijke motoren achter ongelijkheid.

Het bestaande organisationele netwerkonderzoek besteedt nauwelijks aandacht aan gender. De weinige studies die dat wel doen geven aan dat de netwerken die in het voordeel van mannen werken, vrouwen niet op diezelfde manier bevoordelen. Deze studies laten sekseverschillen zien in structuren en in successen van netwerken (Brass, 1985; Forret & Dougherty, 2004; Ibarra, 1997; Van der Hulst, 2004). Om even effectief te zijn als mannen zouden vrouwen sociaal kapitaal moeten lenen van strategische – lees mannelijke – netwerkpartners (Burt, 1998). Vanuit een feministisch perspectief zijn deze conclusies om verschillende redenen problematisch. Ze grijpen terug op de notie van de achterstand van vrouwen. Dit betekent dat mannen de norm zijn en het is juist die hiërarchie van de seksen die het feminisme betwist. Daarnaast zijn er complexere concepten van gender beschikbaar, waarin de betekenissen van mannelijkheid en vrouwelijkheid niet vastliggen, maar gedifferentieerd en situationeel bepaald zijn. Deze concepten werpen een nieuw licht op netwerkpraktijken. Tenslotte is het meeste netwerkonderzoek geïnteresseerd in de uitkomsten, in meetbare netwerkstructuren, kortom, in het zelfstandige naamwoord netwerken. Maar het is interessanter om naar netwerkpraktijken te kijken, en netwerken te

bestuderen als werkwoord: ik netwerk, wij netwerken.

Het onderzoek richt zich daarom op de manier waarop gender en netwerkpraktijken verknoopt zijn. Wat doen mensen, welk sociaal-politiek gedrag vertonen ze in organisaties wanneer ze netwerken opbouwen en onderhouden? Welk onderscheid tussen vrouwelijkheid en mannelijkheid en tussen vrouwen en mannen produceren die gedragingen? Met ander woorden: welke betekenissen van gender worden geactiveerd in netwerkpraktijken? Met behulp van het sociaalconstructivistisch feminisme ontwikkel ik een concept van netwerkpraktijken dat gevoelig is voor macht en politieke kwesties, voor multipele doelen in organisaties en gericht op hoe werkrelaties zich vormen in de praktijk.

Mijn benadering van netwerken stoelt op drie elementen. Organisatieleden verschijnen niet als abstracte actoren die worden gecontroleerd door netwerkstructuren, maar als handelende vrouwen en mannen die netwerken in het dagelijkse leven in organisaties. Ten tweede gaat het om de wijze waarop deze mensen hun professionele identiteit vormgeven in dialoog met anderen binnen en buiten hun netwerk. Genderidentiteiten beïnvloeden professionele identiteiten, wat identiteitsconstructies op het werk tot dynamische en sociale praktijken maakt, die mede vorm krijgen door netwerken. Ten derde beschouw ik netwerken en gendering als micropolitieke processen, als processen waarin individuen en groepen formele en informele macht gebruiken om hun doelen in de organisatie te verwezenlijken. Aandacht voor de micropolitiek van gender in netwerken maakt zichtbaar hoe macht werkt in dagelijkse sociale praktijken.

Empirisch onderzoek naar deze fenomenen wordt gedaan in verschillende professionele contexten, zoals *accountmanagement*, *consultancy* en de gezondheidszorg. Ik zal er verschillende typen netwerken bestuderen:

netwerken van individuen en door de organisatie geïnitieerde bedrijfsnetwerken. Speciale aandacht zal uitgaan naar vrouwennetwerken. Tot mijn grote verbazing is tot op heden niet of nauwelijks systematisch wetenschappelijk onderzoek verricht naar het functioneren van die netwerken. Veel grote organisaties hebben zulke netwerken, zoals *Lioness* bij ING en *Women in blue* bij IBM, en ze dichten ze een belangrijke rol toe in hun veranderingsproces. Maar de ambivalentie ten opzichte van vrouwennetwerken is groot (zie ook Bierema, 2005; Opportunity, 2006). Tegenstanders vinden het onzin dat vrouwen aparte netwerken nodig zouden hebben, en reduceren de netwerken tot klaagmuren, theekransjes, of achterhaalde feministische bolwerken. Voorstanders zien de voordelen voor carrière en informele ondersteuning door gelijkgestemden. Om verder te komen dan deze wellesnietes-discussies is het zinvol om met de bovenstaande benadering de netwerkpraktijken in vrouwennetwerken te onderzoeken. Dat geeft me verder de mogelijkheid micropolitiek in vrouwennetwerken te vergelijken met gemengde en mannennetwerken en daarbij vragen te stellen over de bijdrage van deze netwerken aan het veranderen van de genderverhoudingen. Zo wil ik onderzoeken welke combinaties van netwerk- en genderpraktijken bijdragen aan het veranderen van de genderorde in organisaties.

#### Noot

1. Dit is een bewerking van de oratie die Yvonne Benschop op 16 februari 2007 uitsprak bij de aanvaarding van de leerstoel *Organizational Behaviour* aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

#### Literatuur

- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. In A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 248-260). Newbury Park: Sage.

- Ambassadeursnetwerk. (2007). IBM Nederland NV. Retrieved 05-02, 2007, from <http://www.ambassadeursnetwerk.nl/>
- Balen, B. van & Fischer, A. (2001). *De universiteit als modern mannenklooster*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Benschop, Y. (1996). *De Mantel der Gelijkheid. Gender in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Benschop, Y., & Verloof, M. (2000). Geen roos zonder doornen. Reflecties op gender mainstreaming. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 3, 4, 23-33.
- Benschop, Y. & Verloof, M. (2006). Sisyphus' sisters: Can gendermainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Genderstudies* 15, 1, 19-39.
- Benschop, Y., & Brouns, M. (2007). The trouble with the glass ceiling. In T. LeTrent-Jones, M. Vonorov, D. Weir & J. Wolfram-Cox (Eds.), *Critical Management Studies at Work*. London: Edward Elgar (forthcoming).
- Bierema, L. (2005). Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment? *Human Resource Development International*, 8, 2, 207-224.
- Bos, R. ten (2007). Critical Management Studies: Quo Vadis? *Organization Studies (under review)*.
- Brass, D. J. (1985). Men's and Women's Networks – a Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, 28, 2, 327-343.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. P. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 6, 795-817.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Gower.
- Burt, R. S. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society*, 10, 1, 5-46.
- Calás, M., & Smircich, L. (2006). From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies. In S.Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 284-346). London: Sage.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Castells, M. (2004). *The Network Society: a cross-cultural perspective*. Cheltenham: Elgar.
- Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York: Catalyst.
- Cockburn, C. (1989). Equality: the Long and Short Agenda. *Industrial Relations Journal, Autumn*, 213-225.
- Council of Europe. (1998). *Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Strasbourg: Council of Europe.
- Crenshaw, K. (1997). Intersectionality and Identity Politics: Learning from Violence Against Women of Colour. In M. L. Shanley & U. Narayan (Eds.), *Reconstructing Political Theory*. Oxford: Polity Press.
- Dickens, L. (1994). Wasted Resources? Equality in Employment. In K. Sisson (Ed.), *Personnel Management*. Oxford: Blackwell.
- Dickens, L. (1999). Beyond the Business Case: A Three Ponged Approach to Equality Action. *Human Resource Management Journal*, 9, 1, 9-19.
- Emmerik, I. van (2006). Gender differences in the creation of different types of social capital: A multilevel study. *Social Networks*, 28, 1, 24-37.
- Flap, H., & Völker, B. (2004). *Creation and returns of social capital*. London: Routledge.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3, 419-437.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The birth of the prison*. Harmondsworth: Penguin.
- Hardy, C., & Clegg, S. (2006). Some Dare Call it Power. In S. Clegg, Hardy, C., Lawrence, T. & Nord, W. (Ed.). London: Sage.
- Hoof, J. van (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderd arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.
- Hoque, K., & Noon, M. (2004). Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the 'empty shell' hypothesis. *Work Employment and Society*, 18, 3, 481-506.
- Hulst, R. van der (2004). *Gender differences in workplace authority* (Vol. 107). Groningen: ICS Dissertation Series.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: why women can't break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *The Wall Street Journal*, 1, 24 March, 5D.
- Ibarra, H. (1995). Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks. *Academy of Management Journal*, 38, 3, 673-703.

- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60, 1, 91-102.
- Jewson, N., & Mason, D. (1986). The theory and practice of equality policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, 34, 2, 307-334.
- Kirton, G., & Greene, A. (2005). *The Dynamics of Managing Diversity*. (2 ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lorber, J. (2005). *Gender Inequality* (3rd ed.). Los Angeles: Roxbury.
- Meyerson, D. E., & Kolb, D. M. (2000). Moving out of the 'armchair': Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization*, 7, 4, 553-571.
- Nentwich, J. C. (2006). Changing gender: The discursive construction of equal opportunities. *Gender Work and Organization*, 13, 6, 499-521.
- Opportunity. (2006). *Netwerken voor zakenvrouwen*. Amstelveen: Opportunity in Bedrijf.
- Rees, T. (1998). Equal opportunities and social policy: Issues of gender, race and disability. *Work Employment and Society*, 12, 4, 793-794.
- Reskin, B., & Padavic, I. (1994). *Women and men at work*. London: Pine Forge Press.
- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkge-meenschappen*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Sengers, M. & Van Uffelen, X. (2006). Aantal vrouwen in top is onbekend. In: Volkskrant, 9 december.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 2, 219-237.
- Sheridan, A. (2004). Chronic presenteeism: The multiple dimensions to men's absence from part-time work. *Gender Work and Organization*, 11, 2, 207-225.
- Squires, J. (2005). Is mainstreaming transformative? Theorizing mainstreaming in the context of diversity and deliberation. *Social Politics*, 12, 3, 366-388.
- Tushman, M. L. (1977). A Political Approach to Organizations. *The Academy of Management Review*, 2, 2, 206-216.
- Visitatiecommissie Emancipatie. (2005). *Dat moet echt beter. Emancipatiebeleid en gender mainstreaming bij de rijksoverheid in 2005*. Den Haag: Visitatiecommissie Emancipatie.
- Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics*, 12, 3, 321-343.
- Webb, J. (1997). The Politics of Equal Opportunity. *Gender, Work and Organization*, 4, 3, 159-167.
- Wekker, G., & Lutz, H. (2001). Een hoogvlakte met koude winden. In M. Botman, N. Jouwe & G. Wekker (Eds.), *Caleidoscopische visies. De zwarte, migranten en vluchtelingen-vrouwenbeweging in Nederland* (pp. 25-50). Amsterdam: Koninklijk Instituut voor de Tropen.
- West, C., & Zimmerman, D. (1987). "Doing Gender". *Gender & Society*, 1, 2, 125-151.
- Wilson, F. (1996). Research note: Organizational theory: Blind and deaf to gender? *Organization Studies*, 17, 5, 825-842.
- Woodall, J., Edwards, C., & Welchman, R. (1997). Organizational Restructuring and the Achievement of an Equal opportunity Culture. *Gender, Work and Organization*, 4, 1, 2-12.