

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/200599>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-24 and may be subject to change.

## **Article 25fa pilot End User Agreement**

This publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act (Auteurswet) with explicit consent by the author. Dutch law entitles the maker of a short scientific work funded either wholly or partially by Dutch public funds to make that work publicly available for no consideration following a reasonable period of time after the work was first published, provided that clear reference is made to the source of the first publication of the work.

This publication is distributed under The Association of Universities in the Netherlands (VSNU) 'Article 25fa implementation' pilot project. In this pilot research outputs of researchers employed by Dutch Universities that comply with the legal requirements of Article 25fa of the Dutch Copyright Act are distributed online and free of cost or other barriers in institutional repositories. Research outputs are distributed six months after their first online publication in the original published version and with proper attribution to the source of the original publication.

You are permitted to download and use the publication for personal purposes. All rights remain with the author(s) and/or copyrights owner(s) of this work. Any use of the publication other than authorised under this licence or copyright law is prohibited.

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the Library through email: [copyright@ubn.ru.nl](mailto:copyright@ubn.ru.nl), or send a letter to:

University Library  
Radboud University  
Copyright Information Point  
PO Box 9100  
6500 HA Nijmegen

You will be contacted as soon as possible.

## De zevenkoppige draak van ongelijkheid

*Heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit<sup>1</sup>*

Marieke van den Brink

TVGN 21 (2): 113–129

DOI: 10.5117/TVGN2018.2.BRIN

### Abstract

Diversity in the workforce – in terms of social identity categories such as gender, race, ethnicity, age, and class – has become a prime concern for organisations in both the public and private sectors. Despite decades of equal-opportunities legislation and numerous initiatives, progress towards equality, diversity, and inclusion in organisations remains – at best – slow. Inequality in organisations seems to be an unbeatable seven-headed dragon that has a multitude of faces in different economic, social, and cultural contexts. In this essay, Marieke van den Brink questions whether we have the right swords or bravest heroines to beat this tenacious dragon of inequality. She proposes to unravel the complexity and polyvocality of change by distinguishing between inequality practices – the routinised organisational practices that produce inequality regimes – and equality practices – the planned change interventions aiming for gender equality. Greater insight into the ways that gender equality practices and gender practices interact with, conflict with, and anticipate each other can further our knowledge and understanding of the slow rate of change that gender equality policies have managed to achieve.

**Keywords:** inclusion, diversity policy, organisational change, organisational memory, diversity professionals

### Inleiding

Het vakgebied ‘gender en diversiteit in organisaties’ bestudeert de processen van machtsongelijkheid in organisaties, de factoren die ermee samen-

hangen en de structuren die deze bestendigen. Echter, na ruim 50 jaar van onderzoeken, documenteren en theoretiseren van machtsongelijkheid tussen de meerderheid en van oudsher ondervertegenwoordigde groepen in organisaties (Calás, Smircich, & Holvino, 2014), is onze kennis over hoe organisaties daadwerkelijk meer gelijkheid kunnen creëren nog altijd teleurstellend mager (Benschop, Mills, Mills, & Tienari, 2012; Janssens & Zanoni, 2014; Vinkenburg, 2017). Organisaties voelen zich genoodzaakt diversiteit op de agenda te plaatsen, maar tegenvallende resultaten lijken meer regel dan uitzondering. De vele pogingen van overheden, organisaties en individuen om veranderingen te bewerkstelligen, hebben slechts in beperkte mate effect gehad (Acker, 2012; Dobbin & Kalev, 2016). We kunnen ons afvragen waarom, na jaren van wet- en regelgeving (zie Bleijenbergh, Van Engen, Terlouw, & Schalk, 2014) en commitment van organisaties en leiders, onze organisaties nog steeds geen betere afspiegeling zijn van de maatschappij.

Ongelijkheid in organisaties blijkt niet eenvoudig te bestrijden. Ik vergeleek het in mijn oratie met een zevenkoppige draak, waarbij elke kop een andere economische, culturele of structurele praktijk representeert die de ongelijkheid hardnekkig in stand houdt (Van den Brink, 2017). Een monster waarvan de koppen steeds bewegen en waarvan, afhankelijk van context en tijd, dan weer de ene of de andere kop domineert over de andere. En als het dan toch is gelukt om met veel inspanning een van die zeven koppen af te hakken, steekt meteen weer een nieuwe kop op, op een ander gebied. Het is dus noodzakelijk om strategieën te bedenken die om kunnen gaan met de dynamiek tussen de verschillende koppen om succesvol met de draak af te rekenen. Dat is een langdurig en moeizaam proces. In dit essay analyseer ik of we wel de juiste zwaarden hanteren en de juiste heldinnen en helden hebben om deze hardnekkige draak van ongelijkheid te verslaan.

## Het zwaard is niet scherp genoeg

Laten we eerst eens kijken naar de instrumenten die we hebben om ongelijkheid te bestrijden. Zijn onze zwaarden scherp genoeg? Oftewel, deugt onze wetenschappelijke kennis en waar zitten de lacunes? Hoe kan het dat al die kennis niet leidt tot grote veranderingen, en dat de ongelijkheid in organisaties, ondanks onze mooie modellen en theorieën, hardnekkig blijft bestaan?

### Effectiviteit is moeilijk vast te stellen

Om te beginnen is het erg moeilijk om de effectiviteit van beleidsmaatregelen vast te stellen (Zanoni, Van den Brink, & Janssens, 2014). Er zijn slechts enkele studies die deze effectiviteit bestuderen (zie bijvoorbeeld Dobbin & Kalev, 2016; Groeneveld & Verbeek, 2012; Verbeek & Groeneveld, 2012) en die leren ons welke maatregelen de numerieke toename van ondervertegenwoordigde groepen in organisaties vergroten op korte termijn. Ze bieden ons echter weinig inzicht in de langdurige effecten op de diversiteitscultuur of mate van inclusie die wordt ervaren. Juist dit type informatie is echter noodzakelijk voor een langdurige verankering van diversiteit in organisaties (Mor Barak, 2015). Bovendien is de effectiviteit van maatregelen, zoals netwerken, diversiteitstrainingen en mentorprogramma's, sterk afhankelijk van de context waarin ze worden toegepast; en die is in elke organisatie anders (Ahonen, Tienari, Meriläinen, & Pullen, 2014; Heres & Benschop, 2010). In een laboratoriumonderzoek kunnen we zorgen dat alle condities gelijk zijn, en kunnen we meten welke veranderingen het gevolg zijn van door onszelf opzettelijk aangebrachte variaties. Maar in de dagelijkse realiteit is geen organisatie hetzelfde. Allemaal hebben ze verschillende, met elkaar verweven werkwijzen; allemaal hebben ze specifieke groepen werknemers; en allemaal zijn ze ingebed in specifieke culturele en institutionele contexten (Heres & Benschop, 2010). Omdat die praktijken zo complex en rommelig zijn, is het ontzettend lastig om empirische casestudies te vertalen naar abstracte theoretische inzichten die altijd toepasbaar zijn, in welke context dan ook. Zo bleek uit mijn eerdere onderzoek dat diversiteitsstrategieën die ontworpen zijn voor professionele bureaucratieën zoals accountantskantoren en banken, totaal niet aanslaan bij bijvoorbeeld een dynamisch mediabedrijf, een adhocratie (Van den Brink, 2014a). Waar grote bedrijven ruimte hebben voor uitgebreide diversiteitsplannen en professionals, moeten kleinere organisaties het hebben van informele dagelijkse praktijken. Er kunnen niet zomaar uitspraken gedaan worden of diversiteitstraining of mentorprogramma's 'werken', het is afhankelijk van de context en de wijze waarop deze programma's worden opgezet en uitgevoerd (zie Benschop, Holgersson, Van den Brink, & Wahl, 2015). We moeten in ons onderzoek dus meer rekening houden met de specifieke organisatiekenmerken en de wijze waarop diversiteitsinitiatieven ontworpen en geïmplementeerd worden, ook al staat dit haaks op de wens naar *best practices* (Goltz & Sotirin, 2014).

## Samenhang met ongelijkheidspraktijken

Gaan we dieper in op de specifieke context, dan valt mij op dat we in ons onderzoek ook te weinig rekening houden met de bestaande ongelijkheidspraktijken in organisaties. Een organisatie is immers geen tabula rasa. Iedere organisatie kent praktijken die ongelijkheid produceren in termen van gender, etniciteit, seksualiteit en leeftijd. De aard en sterkte van deze ongelijkheidspraktijken hebben invloed op de effectiviteit van diversiteitsinterventies – de maatregelen die we inzetten om meer diversiteit, gelijkheid en inclusie te creëren (Yang & Konrad, 2011). Hierdoor hebben maatregelen die gelijkheid moeten bevorderen, vaak tragere en soms ook andere effecten dan bij de invoering ervan was voorzien (Dobusch, 2014; Holck, 2015). Initiatieven voor meer gendergelijkheid en diversiteit worden echter zelden of nooit bestudeerd in samenhang met initiatieven tegen gendergelijkheid en diversiteit. We moeten diversiteitsmaatregelen dus onderzoeken in hun complexe relatie met ongelijkheidspraktijken.

Een voorbeeld: in een eerder onderzoek over genderongelijkheid binnen de academische wereld, hebben we bekeken hoe praktijken van gendergelijkheid en -ongelijkheid samenkomen, met elkaar conflicteren en op elkaar anticiperen (Van den Brink & Benschop, 2012). Om genderbias tijdens werving en selectie te voorkomen, stellen universiteiten protocollen in met de bedoeling de transparantie van deze processen te vergroten. Deze protocollen, de gelijkheidspraktijk, houden echter geen rekening met de bestaande micropolitiek in deze procedures. In de meest extreme gevallen werken deze beleidsmaatregelen zelfs contraproductief; commissies gebruiken micropolitieke technieken en strategieën om transparantie te *'faken'* terwijl ze het systeem naar hun hand zetten. De interventie om gendergelijkheid te bevorderen, maskeert dus als het ware de ongelijkheid die plaatsvindt. Dit is in lijn met wat de Brits-Australische diversiteitsonderzoeker Sara Ahmed *'doing diversity is doing the document'* noemt (Ahmed, 2007, p. 590). Het simpelweg 'hebben' van een diversiteitsbeleid wordt gezien als een succesvol bewijs van commitment, maar dit zegt helemaal niets over de werkelijke praktijken van in- en uitsluiting die in een organisatie plaatsvinden.

## Niet lineair

Wat de zaak extra ingewikkeld maakt, is dat het veranderproces in de richting van meer diversiteit en inclusie niet altijd lineair verloopt. Toch bevragen we in het onderzoek te weinig ons eigen theoretisch begrip van organisatieverandering in relatie tot gender en diversiteit, hoe deze plaatsvindt en hoe we deze kunnen herkennen. Veel onderzoeken houden vast

aan een lineaire kijk in termen van uitkomsten. De onderliggende assumptie is dat we diversiteitsveranderingen in zekere mate kunnen sturen en dat diversiteitstrategieën en initiatieven automatisch resulteren in een meer divers personeelsbestand. Maar deze lineaire kijk is wellicht niet realistisch en belemmert onze theoretische kennis over de effectiviteit van beleidsmaatregelen. Wellicht zijn we te ongeduldig of te goed getraind in het zien van ongelijkheid, zodat we de kleine stappen die gemaakt zijn, niet zien. Transformatieve verandering is een continu en iteratief proces waarin een omgeving wordt gecreëerd waar mensen kunnen leren, reflecteren en experimenteren. We moeten incalculeren dat het ook de andere kant op kan gaan. Zo zien we vaak dat onder het bewind van een bestuursvoorzitter diversiteitsbeleid op de agenda komt. Deze neemt dan enkele maatregelen, maar zodra een opvolger aantreedt, bestaat het gevaar dat deze maatregelen op de achtergrond raken. Ook macrofactoren, zoals de economische crisis, hebben de diversiteitsagenda bij veel organisaties tijdelijk doen verdwijnen, terwijl we zien dat veel organisaties nu weer meer aandacht besteden aan dit thema (De meerderheid en de buitenbeentjes, 2017). Hiervoor stellen ze vaak nieuwe diversiteitsmanagers aan die het wiel opnieuw uitvinden, maar daar kom ik later nog op terug. Mijn punt is dat we in het onderzoek meer gebruik moeten maken van non-lineaire en procesgerichte perspectieven op verandering in organisaties uit de organisatiewetenschappen, die meer ruimte bieden voor het analyseren van fluctuaties, tegenslagen en weerstanden (Hernes, 2008; Thomas & Davies, 2005).

### Gluren bij de burens

Welk effect heeft dit gebrek aan goede kennis over effectieve interventies op het gedrag van organisaties? Ze gaan gluren bij de burens (Evans, 2014) wat leidt tot isomorfisme: organisaties kijken wat concurrenten in dezelfde branche doen, en kopiëren dat (Paauwe & Boselie, 2005). Daarbij zijn vooral diversiteitsmaatregelen in trek die je veel bij grote ondernemingen in Angelsaksische landen ziet; landen met een sterke wetgeving op het gebied van gelijke kansen en positieve discriminatie (Boxenbaum, 2006; Syed & Özbilgin, 2009). Zij gebruiken die maatregelen echter voornamelijk om te laten zien hoe netjes het betreffende bedrijf voldoet aan de institutionele normen (Hoobler, 2005; Hoque & Noon, 2004), de welbekende *'lip service'* ten opzichte van diversiteitsbeleid (zie ook Benschop, 2007). Gelijkheid, diversiteit en inclusie zijn mooie termen die moderne organisaties graag als uithangbord gebruiken (Singh & Point, 2006), maar dit pleidooi blijft vaak oppervlakkig (Hoobler, 2005; Hoque & Noon, 2004), of in elk geval

eenzijdig (Mósesdóttir & Erlingsdóttir, 2005). Zo zijn in de loop van de tijd mentorprogramma's, leiderschapsontwikkeltrajecten, awarenesstrainingen en diversiteitsnetwerken populaire diversiteitsinstrumenten geworden (Dennissen, Benschop, & Van den Brink, 2014; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011; Hutchinson & Eveline, 2006). Maar ondanks die populariteit weten we nog steeds te weinig over hun effectiviteit en hun mogelijke ongewenste gevolgen. Het blijkt dat deze instrumenten niet vanzelfsprekend zorgen voor meer gelijkheid (Dobbin & Kalev, 2016; Kulik, 2014). Sterker nog, ze werken soms averechts, in die zin dat ze stereotypen bevestigen en de vijandigheid van de meerderheid ten opzichte van minderheden vergroten (Derks, 2016; Linnehan & Konrad, 1999; Noon, 2017). Denk in dit verband aan zogenaamde gendertrainingen die teruggrijpen op ideeën als 'mannen komen van Mars' en 'vrouwen komen van Venus'. Dit zijn ideeën die meer kapotmaken dan wij genderwetenschappers de rest van ons leven kunnen goedmaken, omdat ze de verschillen tussen mannen en vrouwen benadrukken, tot onveranderlijke natuur verklaren en hiermee seksestereotype opvattingen niet bekritisieren, maar bevestigen (Van den Brink & De Vries, 2014). De laatste tien jaar is een pluriform landschap ontstaan van aanbieders van vrouwen-, gender- en diversiteitstrainingen, -coaches en -opleidingen. Dit landschap wordt gekenmerkt door trainers met de nodige expertise op dit gebied, maar ook door aanbieders die de hang naar diversiteit zien als een gat in de markt en zonder een gedegen kennis van de structurele aard van ongelijkheid wat betreft gender, etniciteit en sekse (Kaiser et al., 2013). Het gevolg hiervan is dat veel van dit type interventies zich weer richten op de 'deficiënte' vrouwen, en niet op het systeem van ongelijkheid.

### **Een slechte strategie**

We hebben dus meer en betere wetenschappelijke kennis nodig voor een duurzaam en effectief diversiteitsbeleid; maar daarmee hebben we de organisaties nog niet veranderd. Wat gebeurt er uiteindelijk met onze wetenschappelijke kennis en welke zwaarden hanteren organisaties zelf?

Het lijkt erop dat een moderne organisatie best goede sier wil maken met diversiteit, maar op een specifieke manier. Verreweg de meeste interventies in organisaties zijn nog steeds gericht op het fixen van de niet-dominante groep (Bell & Hartmann, 2007; De Vries & Van den Brink, 2016; Ely & Meyerson, 2000b; Zaroni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010), hierbij de rol van de dominante partij – witte mannen – negerend (Jansen, Otten & Van der Zee, 2015), evenals de noodzaak tot organisatieverandering. Ze zetten leiderschaps-, sponsor- en mentorprogramma's uit om vrouwen en etni-



sche minderheden door te laten stromen naar senior posities, en hen de kwaliteiten bij te brengen die hiervoor nodig zijn (De Vries & Van den Brink, 2016; Ely et al., 2011). Niet te bescheiden zijn, met een lage stem spreken in Standaardnederlands, je niet te sexy kleden, jezelf profileren, altijd beschikbaar en bereikbaar zijn, daadkrachtig overkomen. In een van mijn recente onderzoeken heb ik de rol onderzocht van sponsorprogramma's en hoe deze vrouwen socialiseren in een nieuwe mix van ideale mannelijkheid en vrouwelijkheid die is vereist om carrière te maken in een consultancybureau. Het is niet zozeer het volledig assimileren aan de dominante mannelijke norm, maar er worden voor vrouwen nieuwe regels en normen vereist omtrent femininiteit om aan het succesvolle ideaalbeeld te voldoen (Benschop, Van den Brink, & Verloo, 2015; Swan, 2017; Van den Brink, 2014b).

Als gevolg van deze strategie laten veel gender- en diversiteitsinterventies zich zelden vertalen naar diepgaande, systematische verandering (Acker, 2000; Ainsworth, Knox, & O'Flynn, 2010; Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008). Wetenschappers uit de kritische traditie willen iets anders. Zij vinden gender- en diversiteitsinterventies pas effectief als ze aan de organisatie, het systeem, gaan morrelen (Ely & Meyerson, 2000a; Evans, 2014; Zannoni et al., 2010). Dit betekent verandering van dagelijkse werkpraktijken, routines en interacties in organisaties. Op basis van dit idee zijn strategieën beschreven die ik indeel onder 'transformatieve strategieën', omdat ze gericht zijn op het veranderen van machtsstructuren in organisaties. Transformatieve gender- en diversiteitsmaatregelen zetten vraagtekens bij de mannelijke, witte, heteronormatieve aannames die de basis vormen van de meeste organisaties, en die ervoor zorgen dat in de functie-eisen een ideaalbeeld van witte mannelijkheid wordt verweven. Daardoor zijn degenen die het meeste op dit ideaalbeeld lijken in het voordeel. Transformatieve gender- en diversiteitsmaatregelen worden ingezet om hiermee te breken. Deze maatregelen zijn in de praktijk echter niet erg populair aangezien ze zijn bedoeld om de manier waarop werk wordt gedefinieerd, uitgevoerd en beoordeeld, fundamenteel te veranderen en in plaats daarvan nieuwe normen en gewoonten te creëren (Benschop & Verloo, 2011; De Vries & Van den Brink, 2016; Leenders, Bleijenbergh, & Van den Brink, te verschijnen; Mergaert & Lombardo, 2014). Met mijn Australische collega Jen de Vries doe ik pogingen om de bestaande interventies in organisaties meer transformatief te maken, en de kloof tussen wetenschap en praktijk te dichten.

### **Intersectionaliteit**

Het is niet het enige punt waarop wetenschap en beleidspraktijk botsen. Dat geldt ook voor het gebruik van het concept 'intersectionaliteit'. De aandacht voor het concept groeit, maar de toepassing ervan in organisatie en beleid laat vaak op zich wachten (Arikoglu, Scheepers, & Koranteng Kumu, 2015). We weten inmiddels dat gender en sociale categorieën zoals etniciteit, seksualiteit, klasse en leeftijd sterk met elkaar verweven zijn en ook niet uit elkaar getrokken kunnen worden. Toch doen veranderprogramma's dat vaak wel, omdat het op die manier mogelijk is om haalbare doelen te stellen (Meriläinen, Tienari, Katila, & Benschop, 2009). Zo blijkt uit het promotieonderzoek van Marjolein Dennissen dat organisaties diversiteitsnetwerken hebben, voor vrouwen, biculturelen, LGBT's, ouderen en arbeidsbeperkten, maar dat een intersectionele identiteit niet in zulke hokjes past. De singlecategorie-interventies marginaliseren leden met meerdere niet-dominante identiteiten en houden privileges in stand in plaats van ze te bevragen (Dennissen, z.d.). Organisaties weten nog te weinig raad met die complexe verwevenheid van sociale categorieën, en daarom laten ze de complexe interacties tussen gender, etniciteit, seksualiteit, klasse en leeftijd voor wat ze zijn – waardoor ze de ongelijkheid die daarmee samenhangt, ook niet echt aanpakken.

### **Elitair?**

Tot slot de laatste lacune in ons onderzoek. Het huidige diversiteitsonderzoek richt zich met name op de vrouwen en etnische minderheden in senior posities, en op organisaties met veel hoogopgeleide medewerkers: banken, de wetenschap, consultancy en de overheid (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Daarbij wordt de vraag genegeerd hoe diversiteit uitwerkt voor organisaties met veel laagbetaalde arbeidskrachten met operationele, en vaak tijdelijke, preciaire banen. Dit is problematisch om een aantal redenen. Ten eerste hebben laaggeschoolde arbeiders te maken met verslechterende arbeidssituaties, steeds meer tijdelijke dienstverbanden en baanonzekerheid (Forde & MacKenzie, 2009), en komen in deze functies uitbuiting, discriminatie en ongelijkheid vaker voor (Andriessen, Van der Ent, Van der Linden, & Dekker, 2015; Binggeli, Dietz, & Krings, 2013). Ten tweede zijn traditionele modellen van diversiteit en HR hier minder toepasbaar (Ortlieb & Sieben, 2010) omdat het nog maar de vraag is of de bejubelde voordelen van diversiteit kunnen worden vertaald naar situaties met laaggeschoolde arbeid, waar de 'slag om divers talent', creativiteit, de naamsbekendheid van de onderneming en maatschappelijk verantwoord ondernemen minder hoog op de agenda staan. De positieve retoriek van

diversiteit is in deze organisaties nauwelijks hoorbaar, en studies in organisaties met veel operationele banen hebben al vaak gewezen op de negatieve effecten van diversiteit, zoals communicatieproblemen, conflicten en zelfs ongevallen, intimidatie en geweld (Østergaard, Timmers, & Kristinson, 2011; Riordan, 2000; Williams & O'Reilly, 1998). Deze organisaties zijn daardoor minder geneigd te investeren in de diversiteit van hun personeel (Thompson, Newsome, & Commander, 2013), en wetenschappers die onderzoek doen naar diversiteit hebben op hun beurt de contextspecifieke functiekenmerken en organisatiepraktijken van deze organisaties, die invloed hebben op hoe een inclusieve omgeving kan worden gecreëerd, grotendeels genegeerd.

Een cruciale vraag is dan ook hoe deze organisaties meer inclusief kunnen worden. Waar het concept diversiteit daarbij de nadruk legt op de aantallen – hoeveel vrouwen of etnische minderheden heb ik in mijn organisatie en hoe kunnen we die aantallen laten toenemen? – gaat het bij inclusie om hoe je met de diversiteit omgaat die er al is: hoe zorg je dat groepen zich gewaardeerd en onderdeel van de organisatie voelen, zodat een gezond en veilig werkklimaat ontstaat? Inclusie gaat over het creëren van een organisatiecultuur waarin de unieke bijdragen van medewerkers worden gewaardeerd en hun volledige deelname wordt gestimuleerd (Shore et al., 2011). Er zijn relaties aangetoond tussen inclusie en positieve effecten op het welzijn, werkplezier, arbeidsmoraal en productiviteit (Mor Barak, 2015). Het is veelbelovend, aangezien het uitgaat van de bestaande demografische situatie van organisaties en de nadruk legt op praktijken en voorwaarden voor verandering. Mijn nieuwe onderzoekslijn analyseert dan ook de organisatiepraktijken ter bevordering van inclusie binnen een divers personeelsbestand, met bijzondere aandacht voor de intersectie tussen gender, etniciteit en klasse. We verbinden de ervaringen van medewerkers op microniveau met de organisatiepraktijken die de inclusie bevorderen op mesoniveau, en met ontwikkelingen op macroniveau, zoals de wet- en regelgeving en de gemonialiseerde economie.

Wat precies moet gebeuren om ongelijkheid te verminderen en diversiteit ruim baan te geven, is dus een gecompliceerde kwestie. Er is niet één scherp zwaard dat we effectief kunnen inzetten. Daarnaast is er nog een andere, niet onbelangrijke, kwestie: welke heldinnen en helden kunnen we het zwaard het beste toevertrouwen?

## De heldinnen en helden werken niet voldoende samen

Hoewel de held in de mythe de zevenkoppige draak in zijn eentje versloeg, lijkt het er in dit geval op dat de heldinnen en helden maar beter kunnen samenwerken. Maar hoe verloopt die samenwerking eigenlijk?

### Samenwerken

In de queeste naar meer diversiteit en inclusie zullen wetenschappers en praktijkmensen moeten samenwerken. Daarbij hebben de wetenschappers de taak om theoretisch en empirisch onderzoek te doen dat aanknopingspunten biedt om diversiteit en inclusie in organisaties te kunnen realiseren. De praktijkmensen – consultants en diversiteitsprofessionals – hebben de taak die inzichten te vertalen in diversiteitsbeleid. Momenteel bestaat er echter nog een te grote kloof tussen de wetenschap en de praktijk, wat vruchtbare kennisuitwisseling en samenwerking in de weg zit (De Vries & Van den Brink, 2016; Kulik, 2014). In een recent onderzoeksproject hebben we gekeken naar de samenwerking tussen deze groepen, en naar factoren die een goede samenwerking belemmeren en bevorderen (Benschop & Van den Brink, 2018). Het blijkt lastig om deze groepen die elk in een eigen politiek krachtenveld werken met een eigen agenda en visie, met elkaar te verbinden.

Zo hebben de kritische wetenschappers de neiging om altijd en overal beren op de weg te zien. We zijn getraind in het herkennen van ongelijkheid en studies naar verandering analyseren dan ook met name de moeilijkheden en weerstanden tijdens een verandertraject richting meer diversiteit en inclusie (Benschop & Verloo, 2006; De Vries & Van den Brink, 2016; Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008; Evans, 2014; Mergaert & Lombardo, 2014). We hebben dus vooral kennis over de redenen waarom diversiteitsmaatregelen *niet* werken. Bovendien sluiten de eisen in het wetenschappelijk circuit niet goed aan op de kennisbehoeften van de praktijk. Een stimulant om de kloof naar de praktijk te overbruggen ontbreekt zolang de wetenschap voor haar voortbestaan afhankelijk blijft van internationale top-publicaties als doel op zich en niet als middel om kennis te bouwen die door veranderaars in organisaties kan worden gebruikt om het verschil te maken. Het leidt met name tot ontoegankelijke artikelen in vakjargon (Grey & Sinclair, 2006; Tillie, 2014). Daarbij zal, zoals collega Kristof Jacobs in zijn blog aangaf, geen Open Access-beleid bij helpen. Het gaat immers niet om vrije toegang maar om toegankelijkheid, ofwel leesbaarheid (Jacobs, 2017).

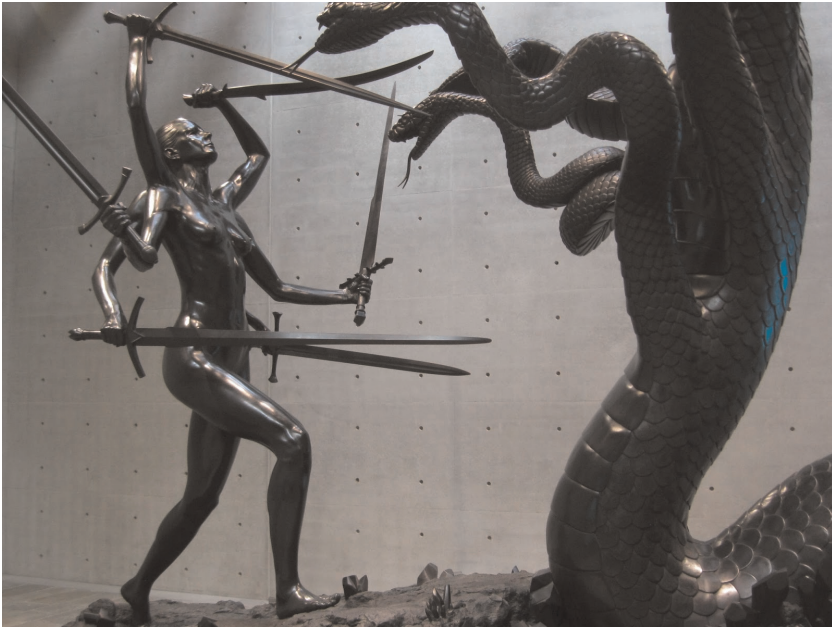
Consultants hebben op hun beurt te maken met de opdrachtgevers die hen inhuren. Hierdoor lopen ze soms om ongemakkelijke discussies heen,

stellen de zaken te eenvoudig voor, moffelen machtsongelijkheid weg en houden het liefst positieve verhalen over de mogelijkheden om de organisatie te veranderen. Je bijt immers niet de hand die je voedt. Diversiteitsprofessionals hebben de neiging om weg te blijven bij radicale interventies, en prefereren een rol als *tempered radicals* (Meyerson & Scully, 1995) door het initiëren van lichtverteerbare verandering die niet te confronterend is en weerstand vermijdt van de machtige spelers in de organisatie (Kirton, Greene, & Dean, 2007). Zij moeten immers steeds opnieuw hun managers doordringen van de urgentie en legitimiteit van gelijkheid, diversiteit en inclusie, en geld zien los te krijgen voor diversiteitsbeleid. Een consultancybureau met een bekende naam inhuren is dan een gemakkelijker manier om managers te overtuigen dan er het verhaal van een onbekende wetenschapper bij halen, dat vaak ook nog eens in hoog theoretisch, ontoegankelijk jargon is geschreven (Grey & Sinclair, 2006).

### Vergeetachtig

Daarbij leren wetenschappers en praktijkmensen niet alleen te weinig van elkaar, ze leren ook te weinig van hun eigen geschiedenis. We zouden kunnen stellen dat wetenschappers en praktijkmensen last hebben van vergeetachtigheid. Zo zien we vooral in organisaties een gebrek aan organisatiegeheugen. In mijn Veni-onderzoek toonde ik aan dat de overdracht tussen diversiteitsprofessionals in organisaties te wensen overlaat, en dat zo'n beetje elke nieuweling het wiel opnieuw moet uitvinden. Dat komt omdat een diversiteitsfunctie meestal een tijdelijke carrièrestap is, waardoor het verloop op deze plek in de organisatie groot is. Helaas verdwijnt met iemands vertrek ook haar verworven kennis en opgebouwd netwerk, en kan haar opvolger vaak weer helemaal opnieuw beginnen. Wanneer we de doelstellingen van organisaties in de jaren tachtig van de vorige eeuw vergelijken met die van nu, zien we vaak niet eens zoveel verschil (zie ook Benschop, 2007, ondertussen tien jaar geleden gepubliceerd). Diversiteitsbeleid wordt dus te weinig duurzaam verankerd in organisaties.

De vraag is dus hoe we nieuwe praktijken van gelijkheid beter kunnen verankeren in het organisatiegeheugen, routines en praktijken. Een manier waarop we dat kunnen doen, is door theorieën over organisatieverandering en organisatieleren te integreren met onderzoek naar diversiteit. Als het gaat om transformationele verandering, dus verandering van het systeem, is het essentieel dat we beter begrijpen hoe en onder welke omstandigheden individuen en organisaties kunnen leren (Gherardi, 2009). In theorieën over organisatieleren wordt gesteld dat *double-loop learning* plaatsvindt als men reflecteert op en vraagtekens zet bij de dominante



*Afbeelding 1* *Sculptuur van Damien Hirst, Hydra en Kali, 2017*

onderliggende overtuigingen, culturen, gewoontes en structuren (Argyris, 1976). In deze theorieën wordt ook besproken hoe leerprocessen kunnen worden geïnstitutionaliseerd, oftewel hoe structuren, processen en strategieën die leren op het organisatieniveau faciliteren, kunnen worden gevestigd en onderhouden (Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Deze leerprocessen lijken in het diversiteitsmanagement te ontbreken, en door ze beter te bestuderen kan ik me richten op de mogelijkheden voor verandering in organisaties. Met behulp van deze literatuur kunnen we inzicht krijgen in de wijze waarop veranderaars leren over de strategieën, netwerken en hulpbronnen die ze nodig hebben om diversiteit in hun organisaties te bevorderen. Zo wordt het op den duur wellicht mogelijk om, met de juiste kennis, veranderaars te helpen effectieve diversiteitsinstrumenten in te zetten, waarmee ze nieuwe praktijken van gelijkheid duurzaam kunnen verankeren.

Dit wil overigens niet zeggen dat wetenschappers geen problemen hebben met hun geheugen. Ieder decennium lijkt er sprake van conceptuele vernieuwing: van sekse naar gender, van diversiteit naar inclusie, van identiteit naar intersectionaliteit. Academics raken elke keer opnieuw enthousiast over theoretische, conceptuele vernieuwingen. Maar terwijl we met steeds nieuwe zwaarden zwaaien, verandert er aan de machtsverhoudin-

gen in organisaties merkwaardig weinig. We moeten ons dan ook zeer bewust zijn dat we voldoende voortbouwen op elkaars kennis. Ik laat me hierbij inspireren door Damien Hirst (zie afbeelding 1). Het lijkt erop dat deze kunstenaar een oplossing heeft gevonden om de zevenkoppige draak te bestrijden: de godin Kali. Een godin met net zo veel of nog meer armen dan de draak koppen heeft. Door krachten te bundelen en samen ten strijde te trekken, hoop ik bij te dragen aan een toekomst die zowel binnen als buiten de universiteit wat meer gelijk en divers wordt.

## Noot

1. Dit is een bewerkte versie van de oratie die Marieke van den Brink hield op 19 mei 2017.

## Bibliografie

- Acker, J. (2000). Gendered contradictions in organizational equity projects. *Organization*, 7, 625-632.
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31, 214-224.
- Ahmed, S. (2007). 'You end up doing the document rather than doing the doing': Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies*, 30, 590-609.
- Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S., & Pullen, A. (2014). Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. *Human Relations*, 67, 263-286.
- Ainsworth, S., Knox, A., & O'Flynn, J. (2010). 'A Blinding Lack of Progress': Management Rhetoric and Affirmative Action. *Gender, Work & Organization*, 17, 658-678.
- Andriessen, I., Van der Ent, B., Van der Linden, M., & Dekker, G. (2015). *Op afkomst afgewezen. Onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt*. Den Haag: SCP.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 363-375.
- Arikoglu, F., Scheepers, S., & Koranteng Kumu, A. (2015). *Intersectioneel denken. Handleiding voor professionals die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen*. Brussel: Ella.
- Bell, J.M., & Hartmann, D. (2007). Diversity in everyday discourse: The cultural ambiguities and consequences of 'happy talk'. *American Sociological Review*, 72, 895-914.
- Benschop, Y. (2007). Van lippendienst tot tegengas. Een kritische benadering van gender in organisatieverandering (Oratie). *Tijdschrift voor Genderstudies*, 10, 65-77.
- Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. In Bendl, R., Henttoto, E., Bleijenbergh, I., & Mills, A. (Eds.), *Handbook for Diversity in Organizations* (pp. 553-574). Oxford: Oxford University Press.
- Benschop, Y., Mills, J.H., Mills, A., & Tienari, J. (2012). Editorial: Gendering change: The next step. *Gender, Work & Organization*, 19, 1-9.
- Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2018). The holy grail of gender equality at work: Politics of



- knowledge in organizational change. In R. Connell, P. Martin, J.W. Messerschmidt, & M. Messner (Eds.), *Gender Reckonings. New Social Theory and Research* (pp. 193-210). New York: NYU Press.
- Benschop, Y., Van den Brink, M.C., & Verloo, M. (2015). De mythe van het feministische paradijs. In S. Dudink & L. Plate (Eds.), *Mythen van gender. Essays voor Willy Jansen* (pp. 35-46). Nijmegen: Van Tilt.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2006). Sisyphus' Sisters: Can Gender Mainstreaming Escape the Genderedness of Organizations? *Journal of Gender Studies*, 15, 19-33.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Policy, practice and performance: Gender change in organizations. In E. Jeanes, D. Knights, & P. Yancey-Martin (Eds.), *The Sage handbook of gender, work and organization* (pp. 277-290). London: Sage.
- Binggeli, S., Dietz, J., & Krings, F. (2013). Immigrants: A forgotten minority. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 107-113.
- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Terlouw, A., & Schalk, R. (2014). Laws, policies and practices of diversity management in the Netherlands revisited. In A. Klarsfeld, L. Booysen & E. Ng (Eds.), *International handbook on diversity management at work. Country perspectives on diversity and equal treatment* (pp. 162-174). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: The making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49, 939-948.
- Calás, M.B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing times... changing theories? In S. Kumra, R. Simpson, & R.J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (pp. 17-52). Oxford: Oxford University Press.
- De meerderheid en de buitenbeentjes. (2017, 15 juli). *Financieel dagblad*. <https://fd.nl/morgen/1209179/de-meerderheid-en-de-buitenbeentjes>.
- De Vries, J.A., & Van den Brink, M. (2016). Transformative gender interventions: Linking theory and practice using the 'Bifocal Approach'. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35, 429-448.
- Dennissen, M. (z.d.). *Diversity networks in organizations* (Niet gepubliceerd proefschrift). Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2014, 3-5 juli). *Making the net work? An explorative study on diversity networks as critical instrument for diversity management*. Ge-presenteerd paper op de EGOS-conferentie, Rotterdam.
- Derks, B. (2016). *Streefcijfers zijn nog maar een begin: Het weerbarstige karakter van ongelijke kansen*. Oratie Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Diversity: Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94, 52-60.
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33, 220-234.
- Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *The Academy of Management Learning and Education*, 10, 474-493.
- Ely, R.J., & Meyerson, D.E. (2000a). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7, 589-608.
- Ely, R.J., & Meyerson, D.E. (2000b). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-152.
- Eriksson-Zetterquist, U., & Styhre, A. (2008). Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme. *Gender, Work & Organization*, 15, 133-160.
- Evans, C. (2014). Diversity management and organizational change: What can institutional theory



- contribute to our understanding of the lack of radical change? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33, 482-493.
- Forde, C., & MacKenzie, R. (2009). Employers' use of low-skilled migrant workers: Assessing the implications for human resource management. *International Journal of Manpower*, 30, 437-452.
- Gherardi, S. (2009). Knowing and learning in practice-based studies: An introduction. *Learning Organization*, 16, 352-359.
- Goltz, S.M., & Sotirin, P. (2014). From academics to change agents in a gender equity initiative. *Organization Management Journal*, 11, 194-207.
- Grey, C., & Sinclair, A. (2006). Writing differently. *Organization*, 13, 443-453.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 353-381.
- Heres, L., & Benschop, Y. (2010). Taming diversity: an exploratory study on the travel of a management fashion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29, 436-457.
- Hernes, T. (2008). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world*. New York: Routledge.
- Holck, L. (2015). *Embedded diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity*. Copenhagen: Copenhagen Business School, Institut for Organisation Department of Organization.
- Hoobler, J.M. (2005). Lip Service to Multiculturalism. *Journal of Management Inquiry*, 14, 49-56.
- Hoque, K., & Noon, M. (2004). Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the 'empty shell' hypothesis. *Work, Employment and Society*, 18, 481-506.
- Hutchinson, J., & Eveline, J. (2006). *Women and leadership in the WA public sector*. Perth: University of Western Australia.
- Jacobs, K. (2017, 28 april). *Hervorm de wetenschap?* <http://kristofjacobs.nl/?s=open+access>
- Jansen, W.S., Otten, S., & Van der Zee, K.I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18, 817-832.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 317-331.
- Kaiser, C.R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T.L., Brady, L.M., & Shapiro, J.R. (2013). Presumed fair: ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of personality and social psychology*, 104, 504-519.
- Kirton, G., Greene, A.M., & Dean, D. (2007). British diversity professionals as change agents-radicals, tempered radicals or liberal reformers? *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1979-1994.
- Kulik, C.T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24, 129-144.
- Leenders, J., Bleijenbergh, I.L., & Van den Brink, M. (te verschijnen). Mentoring: A transformational organizational intervention for gender equality? *Gender, Work & Organization*.
- Linnehan, F., & Konrad, A.M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8, 399-414.
- Mergaert, L., & Lombardo, E. (2014). Resistance to implementing gender mainstreaming in EU research policy. *European Integration online Papers*, 18, 1-21.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S., & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: The Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26, 230-243.

- Meyerson, D.E., & Scully, M.A. (1995). Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6, 585-600.
- Mor Barak, M.E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 83-88.
- Mósesdóttir, L., & Erlingsdóttir, R.G. (2005). Spreading the word across Europe: Gender mainstreaming as a political and policy project. *International Feminist Journal of Politics*, 7, 513-531.
- Noon, M. (2017). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, Employment and Society*, 32, 198-209.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2010). Migrant employees in Germany: Personnel structures and practices. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29, 364-379.
- Østergaard, C.R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40, 500-509.
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). 'Best practices... in spite of performance': Just a matter of imitation? *The International Journal of Human Resource Management Group*, 16, 987-1003.
- Riordan, C.M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 131-174.
- Romme, A.G.L., & Van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 439-454.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- Singh, V., & Point, S. (2006). (Re)presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68, 363-379.
- Swan, E. (2017). Postfeminist stylistics, work femininities and coaching: A multimodal study of a website. *Gender, Work & Organization*, 24, 274-296.
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 2435-2453.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26, 683-706.
- Thompson, P., Newsome, K., & Commander, J. (2013). 'Good when they want to be': migrant workers in the supermarket supply chain. *Human Resource Management Journal*, 23, 129-143.
- Tillie, J. (2014, 5 april). Kwaliteit is publiceren in een Engelstalig blad dat bijna niemand leest. *NRC Handelsblad*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/04/05/kwaliteit-is-publiceren-in-een-engelstalig-blad-d-1362264-a871869>
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17, 101-121.
- Van den Brink, M. (2014a). *AT5: Transformatie naar een multiculturele organisatie*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Van den Brink, M. (2014b). *Leadership and inclusion practices in the corporate world: A postfeminist analysis*. Gepresenteerd paper op de Gender Work Organization Conference, Keele, Verenigd Koninkrijk.
- Van den Brink, M. (2017, 19 mei). *De zevenkoppige draak van ongelijkheid: Heldinnen en hinderzaken in de queeste naar inclusiviteit*. Oratie Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender hange in academia. *Gender, Work & Organization*, 19, 71-93.
- Van den Brink, M., & De Vries, J. (2014). *Better than nothing? The detrimental effects of gender and diversity interventions*. Gepresenteerd paper op de ANZAM, Sydney, Australië.
- Verbeek, S., & Groeneveld, S. (2012). Do 'hard' diversity policies increase ethnic minority repre-

- sentation? An assessment of their (in) effectiveness using administrative data. *Personnel Review*, 41, 647-664.
- Vinkenburg, C.J. (2017). Engaging gatekeepers, optimizing decision making, and mitigating bias: Design specifications for systemic diversity interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 212-234.
- Williams, K.Y., & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yang, Y., & Konrad, A.M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36, 6-38.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17, 9-29.
- Zanoni, P., Van den Brink, M., & Janssens, M. (2014). *Reimagining diversity management practices: Critical performative scholarship in times of rising inequality*. Gepresenteerd paper op de EGOS-conferentie, Rotterdam.

## Over de auteur

**Marieke van den Brink** is sinds 2016 hoogleraar Gender & Diversity aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij promoveerde in 2009 cum laude op het proefschrift *Behind the Scenes of Sciences: Gender practices in the recruitment and selection of full professors* en ontving daarna verschillende subsidies voor onderzoeksprojecten naar de werking van gender en diversiteit in organisaties. Sinds 2015 is zij lid van De Jonge Akademie van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

