

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/2066/45963>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-04 and may be subject to change.

Van lippendienst tot tegengas

Een kritische benadering van gender
in organisatieverandering

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. YVONNE BENSCHOP



Radboud Universiteit Nijmegen



INAUGURELE REDE
PROF. DR. YVONNE BENSCHOP



Waarom veranderen organisaties niet? Decennialang zijn organisaties al bezig om meer vrouwen in de top te krijgen. Met mager succes. Organisaties leren op dit terrein niet of nauwelijks. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat 'het glazen plafond' nog steeds wordt gedefinieerd als het domi-

nante probleem, en dat maatregelen zich alleen richten op het doorbreken daarvan. Dus krijgen vrouwen trainingen of mentoren die hen moeten veranderen. Organisaties veranderen niet, er wordt eenzijdig gesleuteld aan vrouwen. De organisatieprocessen die ongelijkheid tussen de seksen produceren, blijven zo intact. Een complexere visie op de werking van gender in organisaties kan nieuw licht werpen op die processen. Binnen organisaties zijn dynamische sociale processen gaande, en gender is zo'n proces. Het gedrag bijvoorbeeld dat mensen vertonen als zij netwerken opbouwen en onderhouden, (re)produceert tegelijkertijd onderscheid tussen vrouwelijkheid en mannelijkheid en tussen vrouwen en mannen. Door de micropolitiek van gender in netwerken te bestuderen, en dus te bezien hoe individuen en groepen formele en informele macht gebruiken om hun doelen in de organisatie te bereiken, wordt zichtbaar hoe macht werkt in dagelijkse sociale praktijken. Dat inzicht kan verandering in de genderverhoudingen een stap dichterbij brengen.

Yvonne Benschop is sinds 1 december 2005 hoogleraar Organizational Behavior aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze is gespecialiseerd in de werking van gender in organisaties en publiceert daarover in wetenschappelijke en vaktijdschriften, zowel nationaal als internationaal.

VAN LIPPENDIENST TOT TEGENGAS
EEN KRITISCHE BENADERING VAN GENDER IN ORGANISATIEVERANDERING

*Opgedragen aan mijn moeder,
Riny Benschop-Versteegh*

Van lippendienst tot tegengas

Een kritische benadering van gender in organisatieverandering

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Organizational Behavior aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 16 februari 2007 door

door prof. dr. Yvonne Benschop

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen
 Drukwerk: Thieme MediaCenter Nijmegen

ISBN 978-90-9021655-3

© Prof. dr. Yvonne Benschop, Nijmegen, 2007

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

INTRODUCTIE

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 schrijft de toenmalige president Thomas J. Watson Jr. dat IBM mensen aanneemt op grond van hun kwaliteiten, ongeacht hun ras, kleur of geloof. Opvallend afwezig in dit rijtje is sekse; daarvoor was het in 1953 blijkbaar nog te vroeg. In het midden van de jaren zestig belandt echter ook sekse op de agenda onder invloed van wat bekend staat als de tweede feministische golf. In 1968 gaat binnen IBM het eerste Corporate Equal Opportunity Department van start en vijf jaar later, in 1973, wordt 'equal opportunity' voor het eerst opgenomen in de strategie van IBM met een plan om de carrièreontwikkeling van vrouwen en etnische minderheden te versnellen. In Nederland grijpt IBM het 'Jaar van de Vrouw' in 1975 aan om een vrouwvriendelijk beleid te starten (Emmerik & Verleisdonk, 1989). Belangrijke 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. Saillant detail is dat IBM het nodig vond het equal opportunity programma in Nederland niet op etnische minderheden maar vooral op vrouwen te richten, vanwege de lage arbeidsparticipatie van Nederlandse vrouwen.

Om te zien of al deze beleidsaandacht ook vruchten afwerpt en of die doorstroming van vrouwen naar hogere functies er ook gekomen is, kijken we naar de doelstellingen die IBM Nederland anno 2003 formuleert. De IBM-directeur maakt op dat moment deel uit van het tweede Ambassadeursnetwerk. Dat netwerk bestaat uit een bijna jaarlijks wisselende 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.

Bijna dertig jaar na de eerste formulering van een vrouwvriendelijk beleid formuleert IBM Nederland de volgende drie doelstellingen (website Ambassadeursnetwerk):

- "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 developmentprogramma.
- "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 organisatie-doelstellingen niet gethematiseerd.

Wanneer we de doelstellingen van IBM over een langere periode vergelijken dringt zich dus de conclusie op dat er weinig nieuws onder de zon is. Toch doet dat niets af aan de reputatie van IBM als voorloper op dit gebied. Zo wint IBM in 2004 de Diversity Award die werkgeversorganisatie VNO-NCW jaarlijks uitreikt. De organisatie wordt door de jury geprezen om de consistente wijze waarop uitvoering gegeven wordt aan het beleid, om de wijze waarop diversiteit is verankerd in de strategie, om de maatregelen

op het terrein van cultuur én gedrag en om de interne waardering die het vrouwennetwerk Women in Blue uitspreekt voor de betrokkenheid en het beleid van directie en management (website Opportunity).

Ik vertel u dit verhaal over IBM niet om die specifieke organisatie te bekritisieren. Integendeel, IBM behoort mijns inziens inderdaad tot de voorlopers onder organisaties die streven naar meer gendergelijkheid en doet dat bovendien in de ICT-branche die verder niet bekend staat om haar aandacht voor gender en diversiteit. Ik gebruik het voorbeeld 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.

In deze rede staan twee vragen centraal. 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. Om die alternatieve benadering te ontwikkelen zoek ik aansluiting bij het vakgebied van mijn leeropdracht, organizational behavior, bij critical management studies en bij feministische organisatie-theorieën. 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? In het laatste deel van deze oratie vertel ik u graag meer over het onderzoeksprogramma 'Gender, netwerken en sociaal kapitaal' dat zich richt op de manier waarop gender is verknoot met netwerkpraktijken.

Alvorens ik de huidige organisatieveranderingen bespreek, moet me een andere opmerking van het hart. Het schrijven en uitspreken van deze rede in de Nederlandse taal is een bewuste en principiële keuze geweest. Hoewel, het is u vast al opgevallen dat er veel Engelse termen vallen. Dat komt omdat de zakenwereld, net als de academie, prestige denkt te kunnen ontleen aan het Engels. Voor Duitsers en Fransen zou het ondenkbaar zijn de eigen taal zo te veronachtzamen, maar in Nederland is dat geen punt. Het is mijn stellige overtuiging dat het Nederlandse wetenschapsbedrijf zichzelf serieus moet nemen, en dat publicaties in het Nederlands daaraan een unieke bijdrage leveren. De gangbare praktijk in verschillende disciplines om Nederlandstalige wetenschappelijke publicaties niet eens mee te tellen in de prestatiescores en alleen internationa-

le publicaties te waarderen is onzinnig en vormt de dood in de pot voor het Nederlandse wetenschappelijke debat en de Nederlandse wetenschappelijke tijdschriften.

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, ABN-AMRO, Shell, ING, Delta Lloyd, AKZO, het Korps Landelijke Politiediensten, en ook om verschillende ministeries, gemeenten, ziekenhuizen en zelfs universiteiten. Sinds 2001 verenigen deze organisaties zich in het al eerder genoemde Ambassadeursnetwerk. Niet alleen de doelstellingen, maar ook de behaalde resultaten worden op de gelijknamige website goed gedocumenteerd en ik heb er voor deze rede dan ook dankbaar gebruik van gemaakt.

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 stevast het vergroten van de doorstroming van vrouwen. Men verwacht dat te bereiken door speciale management developmentprogramma'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 organisatie.

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 in de 'normale' werkpatronen en stellen daarmee de onderliggende cultuur van 'presenteïsme' (Sheridan, 2004) ter discussie, die stilzwijgend aanwezigheid en beschikbaarheid verwacht. 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. Het lopende promotieonderzoek van Samula Mescher laat bijvoorbeeld zien dat deeltijdwerk in hogere functies minimaal vier dagen betekent, alsmede flexibele beschikbaarheid op de vijfde dag. Ook blijkt dat alternatieve paden er wel zijn, maar dat die leiden tot een pauze in de carrière in de tra-

ditionele zin van dat woord. Bovendien zijn deze maatregelen een organisationele gunst aan vrouwen met zorgtaken (Mescher, Benschop, & Doorewaard, 2007).

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 het antwoord op de vraag naar het aantal vrouwelijke managers schuldig moeten blijven, zoals duidelijk werd in het *Volkskrant*-onderzoek van 9 december 2006 wijst wel in die richting en maakt pijnlijk duidelijk hoe het met de prioriteiten is gesteld. 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 oudsher vormen principes als sociale gelijkheid en rechtvaardigheid de motor achter de wens tot organisatieverandering. Seksesegregatie, verticaal en horizontaal, werd gezien als oneerlijk en onrechtvaardig. Organisaties kregen 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, 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 gestimuleerd moet worden om organisaties van voldoende personeel te blijven voorzien. Toen mijn collega Jacques van Hoof enkele jaren geleden op deze plaats stond, stelde hij dat het vergroten van die participatie nog niet zo eenvoudig is. De centraliteit van arbeid in het leven van veel mensen neemt af en er bestaat een 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). De recente *Emancipatiemonitor* (SCP, 2006) laat inderdaad zien dat de arbeidsparticipatie van vrouwen stukt en dat de groei tussen 1995 en 2002 vrijwel geheel is toe te schrijven aan vrouwen met een deeltijd baan.

Ten tweede vraagt de metamorfose naar een diensten- en kenniseconomie 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. Dit wordt wel het symbolische effect van diversiteit genoemd: organisaties waarin veel vrouwen werken of die vrouwen op topposities hebben stralen naar interne en externe belanghebbenden uit dat ze kansen bieden aan vrouwen (Milliken & Martins, 1996). Een andere collega, Michiel Schoemaker sprak in zijn oratie (2003) in relatie tot de kenniseconomie, 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 dat verklaart waarom mannen vrijwel alle topposities bezetten en waarom de corona hier achter mij zo zelden een respectabel aantal vrouwen bevat, betekent de nadruk op talent dus ook aandacht voor vrouwen waarvan de talenten tot op heden systematisch worden onderbenut. Ook de betere prestaties van vrouwelijke studenten, 9 december 2006 nog gememoreerd door de voorzitter van ons College van Bestuur, Roelof de Wijkerslooth, in *NRC*, 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 de prestaties van de organisatie verbetert en tot competitief voordeel leidt. Waar het performancedebat in andere velden (zoals HRM) nog volop woedt, lijkt het voor genderdiversiteit reeds aangetoond. De prestaties van organisaties kunnen direct verbonden worden aan grotere gendergelijkheid. Het onderzoek van het Amerikaanse 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). In de feministische organisatieliteratuur wordt deze business case ook wel de duale agenda genoemd, om aan te duiden dat zakelijk succes en gendergelijkheid heel goed samen kunnen gaan (Bailyn, Fletcher, & Kolb, 1997).

Business case-argumenten zijn populair, zowel bij bedrijven, als bij consultants en actieonderzoekers, en in binnen- en buitenland. Die populariteit wordt vooral veroorzaakt door de managementtaal die erin gebezigd wordt. Spreken over winst, voordeel en effectiviteit verschaft duidelijk 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 zijn gericht op kortetermijnvoordelen en kosten-

besparingen, terwijl gendergelijkheid juist een langetermijnperspectief vraagt (Cockburn, 1989). Ze vertegenwoordigen een strikt economisch en neoliberaal markt-denken in een veld dat zich daar slecht voor leent. In periodes van hoogconjunctuur staat het onderwerp ineens hoog op de agenda; 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 wegens zwangerschaps- 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. 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 (Benschop & Verloo, 2000; Meyerson & Kolb, 2000; Nentwich, 2006; Webb, 1997). 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. Het klassieke argument voor verschil is dat vrouwen ten principale verschillen van mannen en dat het vrouwelijke geherwaardeerd moet worden. Volgens dit argument hebben vrouwen een speciale bijdrage te leveren aan organisaties omdat hun verschillende ervaringen, waarden, kenmerken, gedrag, gevoelens en denkwijzen hen complementaire kwalificaties opleveren die organisaties hard nodig hebben. Daartegenover stelt het perspectief van gelijkheid dat vrouwen principieel gelijk

zijn aan mannen. Verschillen tussen de seksen komen voort uit discriminatie en vooroordelen ten opzichte 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 inefficiënt, oneconomisch en een organisationele 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. Daar kom ik later nog op terug.

Gelijkheids- en verschilnoties vertalen zich in verschillende modellen voor beleid en in verschillende interventies. Er bestaan inmiddels ook vele verschillende typologieën van die modellen (Kirton & Greene, 2005; Rees, 1998; Squires, 2005; Walby, 2005). Ik volg hier eerst het onderscheid dat Jewson en Mason (1986) maken tussen liberale en radicale beleidsmodellen. Gelijkheid 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. In dit model is er aandacht voor de systematische discriminatie van groepen, en voor de vooroordelen die ervoor zorgen dat kwalificaties van die groepen niet als relevante kwalificaties worden herkend. 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.

Liberale en radicale modellen zijn beiden sterk bekritiseerd omdat ze er niet in slagen de status quo te doorbreken (Benschop & Verloo, 2006). Deze gelijkheidsmodellen is vooral verweten dat ze zich baseren op een notie van achterstand (Walby, 2005). De posities van vrouwen in organisaties duiden in termen van achterstanden betekent dat de posities van mannen de norm vormen en dat vrouwen ernaar moeten streven die norm ook te halen. Dit versterkt dus eerder de bestaande gendered machts-

processen dan dat het de vanzelfsprekende hiërarchische ordening van vrouwelijkheid en mannelijkheid ter discussie stelt.

In de jaren negentig waait uit de VS 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, personeelsmanagement human resource management wordt 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 missiestatements 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 beroepssegregatie, en daarmee sluipen er opnieuw groepskenmerken in de individualistische benadering. Datzelfde geldt voor de trainingen, die mensen uit verschillende culturen met elkaars gebruiken bekend moeten maken.

De retoriek van diversiteitsmodellen 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 40 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 gender mainstreaming, 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). Ook van gender mainstreaming bestaan verschillende definities, maar een van de meest invloedrijke is wel die van mijn collega Mieke Verloo, opgesteld voor de Raad van Europa uit 1998: Gender mainstreaming 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 gender mainstreaming 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 gender mainstreaming (Benschop & Verloo, 2006).

Deze ultrakorte geschiedenis illustreert dat modellen voor gendergelijkheid zeker niet zo statisch zijn als de ongelijkheid die ze trachten te bestrijden. De theoretische onderbouwing, de centrale begrippen en de maatregelen hebben zich in de tijd ontwikkeld. In die 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. Nog altijd wordt de combinatie van vrouwen en werk als het probleem gezien, al is dat gaandeweg verbreed naar vragen over minderheden en werk, en recentelijk naar vragen over ouderen en werk. De verdieping die wel in de verschillende modellen voor gendergelijkheid ligt besloten, waarin steeds meer inzichten ontwikkeld worden in de complexe werking van gender en macht in organisaties, hebben hun weg naar de praktijk niet gevonden.

In die praktijk worden bestaande machtsverhoudingen nog altijd geconsolideerd. Dat gebeurt allereerst door het bewijzen van lippendienst aan de organisationele verantwoordelijkheid voor gendergelijkheid. Acceptatie van die verantwoordelijkheid is vooralsnog meer retorisch van aard dan iets anders. 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 diversiteitbeleid te hebben gemaakt zonder systematische overdracht van de kennis en expertise die zijn opgedaan met het emancipatiebeleid. Sommige organisaties hebben voor diversiteit een speciale coördinator, maar meestal zijn er 'taskforces' of projectgroepen, waarvan alle leden ook andere taken hebben. Prioriteit geven aan de complexe materie van gender en diversiteit is dan lastig en het werk valt al gauw tussen de verschillende verantwoordelijken in. Daar komt bij dat succes sterk afhankelijk is van de toevallige persoonlijke overtuigingskracht, van het impressiemanagement, van de netwerkvaardigheden en tenslotte van het uithoudingsvermogen van diegenen die deze taak in hun pakket hebben. Deze mensen moeten verder genoeg kunnen nemen met heel kleine successen. Het is een veelal frustrerende taak verantwoordelijkheid te dragen voor meer diversiteit en gendergelijkheid in organisaties, en het is dan ook mijn indruk dat het verloop vrij groot is. Daardoor krijgen steeds nieuwe mensen dit werk te doen, mensen die steeds opnieuw de benodigde expertise moeten opbouwen en een reëel gevaar lopen het wiel opnieuw uit te moeten vinden. 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 glazen plafond moet aan diggelen; die uitspraak zal u niet verbazen uit mijn mond. Ik doel daarbij echter niet op de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan de top, maar op het begrip 'het glazen plafond' zelf. Deze invloedrijke metafoor, die in 1986 voor het eerst werd gebruikt in een artikel in de *Wall Street Journal*, met de titel 'The glass ceiling: why women can't break the invisible barrier that block them from top jobs', is inmiddels tot het alledaags taalgebruik gaan behoren. Het glazen plafond is zo'n populair concept dat het dé dominante probleemdefinitie geworden is. Het glazen plafond mag dan een pakkend beeld zijn, waarmee de ondervertegenwoordiging van vrouwen op topposities op de agenda is gekomen, het is beslist niet zo dat alle problemen met gender in organisaties ertoe gereduceerd kunnen worden. 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 organisatietheorie 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 developmentprogramma'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

Als ik precies wist wat er wél nodig is om de gewenste verandering in organisaties voor elkaar te krijgen, was ik rijk en beroemd. Een pasklare oplossing heb ik dan helaas ook niet voorhanden. Wat ik wel kan bieden is een complexer visie op de werking van gender in organisaties, die is geïnspireerd door critical management studies en feministische organisatietheorie. Zo'n visie maakt het mogelijk om andere vragen te stellen en werpt een nieuw licht op de organisatieprocessen die telkens opnieuw genderongelijkheid produceren. De benadering die ik voorsta, komt voort uit de kritiek op het dominante bedrijfskundige perspectief dat organisaties en organisatietheorie 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 benadering houdt zich vooral bezig met sekseverschillen in leiderschap, managementposities, carrières en beloning, en bepleit gelijke kansen voor vrouwen en mannen (Calás & Smircich, 2006). Ze is echter niet in staat om de hardnekkigheid van genderongelijkheid te begrijpen.

Om die hardnekkige genderongelijkheid wel te kunnen begrijpen is het nodig om de kruispunten van verschillende takken van wetenschap op te zoeken. Ik wil een drie-

tal van die takken bij elkaar brengen. Zo is het nodig om te kijken naar het vakgebied van deze leeropdracht, de organizational behavior. Daar bestudeert men niet alleen het gedrag van individuen en groepen in organisaties, maar ook de organisatiepraktijken en processen die het gedrag van die individuen en groepen beïnvloeden. Organizational behavior is een multidisciplinair terrein, maar psychologen nemen er de meest prominente plaats in. Hoewel ik dol ben op psychologen – zo zeer zelfs dat ik er met een ben getrouwd – is een psychologische benadering niet toereikend om de werking van gender in organisaties te doorgronden. Ik val daarom graag terug op mijn politicologische roots door een sociopolitieke benadering van organizational behavior voor te stellen. Daarmee leg ik 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 mannen 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: 253). Bovendien kan ik nagaan hoe eigen agenda's, en interpretaties van doelen die individuen en groepen in organisaties hebben, gedrag vormen (zie ook Burrell & Morgan, 1979; Tushman, 1977).

Deze sociopolitieke benadering van organizational behavior heeft dus ruimte voor macht en sluit daarmee aan bij critical management studies. Mijn collega René ten Bos (2007) heeft critical management studies, afgekort cms, omschreven als een buitengewoon heterogeen gezelschap, dat niettemin gemeen heeft dat het de ideologie van het managerialisme aan de kaak wil stellen en dat een emancipatoire agenda nastreeft. cms neemt het feitelijk functioneren van organisaties onder de loep en stelt de impact van organisaties op het werken en het leven van mensen centraal. De nadruk ligt op individuen en groepen, die niet verschijnen als abstracties die gecontroleerd en gemotiveerd moeten worden, maar als geëmancipeerde subjecten die zich op de een of andere manier 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 organisatietheorieën, 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 niet wordt gezien als een individuele eigenschap, maar 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 dage-

lijkse leven voortdurend constructies van vrouwelijkheid en mannelijkheid worden gemaakt. In dagelijkse interacties is de inhoud van vrouwelijkheid en mannelijkheid nog relatief dynamisch en kan er, in weerwil van het feit dat culturele symbolen van gender die interacties beïnvloeden, over onderhandeld worden. Die culturele symbolen grijpen terug op oerbeelden en zijn veel stabiel, tot op het punt waar we ze ervaren als universeel en vaststaand (Gherardi, 1994). De beeldvorming over ambitieuze, rationele mannen en zorgzame, emotionele vrouwen is daar een voorbeeld van. 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 en 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 wat abstracte theorie heel gemakkelijk voor u illustreren. Op het niveau van de structuur ziet u mij voor u staan in een positie die – zeker in Nederland – niet door veel vrouwen wordt bekleed. We hebben dus te maken met 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. Wel heb ik het geluk dat de togaspecialisten de mijne hebben voorzien van een binnenzak; een professor met een handtas valt ook buiten het gangbare.

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 is een onderdeel van organiseren, het is een belangrijk deel van de organisatie en de verdeling van arbeid. De arbeidsverdeling in het onderwijs bijvoorbeeld, verloopt voor het overgrote deel langs genderlijnen: vrouwen geven kleuters les en mannen geven studenten college. Tegelijkertijd geven werk en organisaties voor een belangrijk deel vorm aan genderverhoudingen. Het dominante model onder heteroseksuele Nederlandse paren is dat van de anderhalfverdieners. Hij doet daarin fulltime betaald werk, haar betaalde werk geschiedt in deeltijd en ze spendeert meer dan dubbel zoveel tijd aan zorg- en huishoudelijke taken dan hij (SCP, 2006).

GENDER IN NETWERKEN

Ik heb u nu al geruime tijd onderhouden over organisatieverandering, dus het zal u niet verbazen dat die verandering centraal staat in het onderzoeksprogramma van deze leeropdracht. Dat programma is getiteld ‘Gender, netwerken en sociaal kapitaal’, en beziet de mogelijkheden en onmogelijkheden van het veranderen van gendered praktijken in organisaties. Ik kijk daarbij naar netwerken, want netwerken spelen een belangrijke rol 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 alleen maar belangrijker geworden, zowel in theoretisch als in praktisch opzicht. We spreken nu van netwerkmaatschappij (Castells, 1996, 2004) en netwerkorganisaties. Het wordt hoog tijd netwerken eens nader onder de loep te nemen.

Het belang van sociale netwerken voor vele facetten van het organisationele leven wordt steeds vaker onderkend. Ook in andere disciplines, van ontwikkelingsstudies tot sociologie en politicologie is netwerkonderzoek populair, en netwerkonderzoek en netwerken doen zich in vele gedaanten voor. Ik wil het hebben over organisationeel netwerkonderzoek, het onderzoek naar de set van posities (of actoren) en de set van 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 motor achter ongelijkheid.

Het bestaande organisationele netwerkonderzoek besteedt, evenals ander mainstream organisatieonderzoek overigens, 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 verschillen zien tussen vrouwen en mannen 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 problematisch en wel om verschillende redenen. Op de eerste plaats grijpen ze terug op de notie van de achterstand van vrouwen. Zoals ik al eerder zei, betekent dit dat mannen de norm zijn en het is juist die hiërarchie van de seksen die het feminisme graag betwist. Op de tweede plaats zijn er complexer concepten van gender beschikbaar, waarin de betekenissen van mannelijkheid en vrouwelijkheid niet vastlig-

gen, 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, uitbreiden en verlaten? 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? Hoe beïnvloeden gender en netwerken professionele identiteit? Met behulp van het sociaalconstructivistisch feminisme ontwikkel ik een concept van netwerkpraktijken dat gevoelig is voor macht en politieke kwesties, voor multiële doelen in organisaties en gericht op hoe werkrelaties zich vormen in de praktijk. Het onderzoek sluit daarmee aan bij wat recentelijk binnen de organisatiestudies wel wordt aangeduid als de 'practice turn' in de sociale wetenschappen (Schatzki, Knorr-Cetina, & Savigny, 2001). Wat mensen feitelijk doen in organisaties, hun werkpraktijken, staat daar in het centrum van de aandacht (Yanow, 2006). Die 'practice turn' wordt ook onderkend in genderstudies. Ook gender wordt gezien als een sociale praktijk; gender wordt gedefinieerd en onderhandeld in dagelijkse praktijken, die bijdragen aan de constructie van genderidentiteiten (Poggio, 2006).

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 focust deze benadering op 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.

Naast uitwerking van dit theoretische deel van het onderzoek, wordt er ook empirisch onderzoek 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 netwerken. De nadruk ligt op taak- en adviesnetwerken, maar vriendschapsnetwerken komen ook aan de orde. Speciale aandacht zal uitgaan naar vrouwen-netwerken. Tot mijn grote ver-

bazing 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 dichten ze een belangrijke rol toe in hun veranderingsproces. Maar de ambivalentie ten opzichte van vrouwen-netwerken 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, thee-kranjes, of achterhaalde feministische bolwerken. Voorstanders zien de voordelen voor carrière en informele ondersteuning door gelijkgestemden. Om verder te komen dan deze welles-nietesdiscussies is het zinvol om met de bovenstaande benadering de netwerkpraktijken in vrouwen-netwerken te onderzoeken. Dan kan ik ook de micropolitiek in vrouwen-netwerken vergelijken met gemengde en mannen-netwerken en daarbij vragen te stellen over de bijdrage van deze netwerken aan het veranderen van de genderverhoudingen. De eerste analyses van de netwerken van accountmanagers suggereren namelijk al dat netwerkpraktijken niet noodzakelijkerwijs genderongelijkheid versterken (Benschop, 2006). Zo wil ik onderzoeken welke combinaties van netwerk- en genderpraktijken bijdragen aan het veranderen van de genderorde in organisaties.

De werking van gender in organisaties is een fascinerend onderwerp, waarover ik nog veel, en ik bedoel echt véél, langer kan doorgaan. Maar omdat u ongetwijfeld ook allemaal iets vindt van gender in organisaties, en wellicht zit te popelen dat eindelijk te mogen uiten, laat ik het hierbij, althans voor dit moment.

DANKWOORD

Iedereen die mij een beetje kent weet dat ik van rituelen houd. Ik wijd me daarom met plezier aan het laatste deel van deze rede, dat ritueel bestaat uit een dankwoord. Ik bedank het College van Bestuur dat mij benoemd heeft aan de universiteit waar ik al heel wat voetstappen in vele academische hoedanigheden heb liggen. Dat ik die voetstappen nu als hoogleraar mag zetten, is een meisjesdroom die uitkomt. Daarvoor bedank ik ook Hans Mastop, decaan en architect van het Actieplan Wetenschappelijk Talent dat, dwars tegen academische benoemingsrites in, mij de kans geeft het critical management studies onderzoeksprogramma verder te ontwikkelen. Dat programma past in de Nijmeegse tradities van kritisch en geëngageerd arbeids- en organisatieonderzoek en in de eveneens Nijmeegse traditie van sterk genderonderzoek. Fred Huijgen en Jeanne de Bruijn, mijn promotoren, representeren die twee tradities, en ik dank jullie voor jullie voortdurende betrokkenheid en vriendschap.

Dat ik hier sta komt ook door Hans Doorewaard. Hij vroeg me lang geleden te solliciteren als aio. Hans, wanneer we samenwerken, verzetten we bergen, terwijl we ons blauw lachen. Volgens mij is dat goud waard en ik hoop dat we nog vaak kunnen

vieren dat wie d'r bunt, waar dan ook! Hans, en ook Anneke van de Putte, Lilian Halsema, Marcel Aan de Brugh, Marcel Bennink, Max Visser, Mieke Verloo en René ten Bos dank ik voor hun commentaar op en suggesties voor deze tekst.

Dan dank ik Willem de Nijs, nauw betrokken bij de vorming van deze leeropdracht en opperhoofd van de master en onderzoeksgroep, waar ik mijn thuisbasis heb. Willem, jij verstaat de kunst om de goede sfeer te bewaren onder eigenzinnige academici. En eigenzinnig zijn ze; mijn collega's van SPM en PARTNER: Anne, Arnoud, Christine, Erik & Erik, Jaap, Jacques, Max, Michiel, Nicolette, Roel, Sanne, Simone, en Stefan. Ze zijn ook slim, gedreven en vreselijk aardig. Daarom is het met hen zo bijzonder aangenaam werken en verpozen. Dank ook aan vele andere mensen van het grote Bedrijfswetenschappen voor hun collegialiteit en de prettige samenwerking. Samen zullen wij het onderzoek en onderwijs in ons fraaie en veelzijdige vak opstuwen in de vaart der volkeren. Ik verheug me er op CMS verder uit te bouwen met Grahame Locke en René ten Bos samen. René, jij laat je niet in hokjes stoppen en je plezier in het ontwrichten van zekerheden werkt aanstekelijk. Hoewel het wel zeker is, dat jij mijn fisherman's friend bent. Aanstekelijk is ook het enthousiasme van de onderzoeksgroep rond gender in organisaties. Dank daarvoor aan Ine, Inge, Berber en Pascale en natuurlijk ook aan Caroline, Samula, en Marieke: het is een voorrecht om betrokken te mogen zijn bij jullie proefschriften, het worden stuk voor stuk pareltjes!

Ik richt me graag tot de studenten. De sociale aspecten van het organiseren staan centraal in jullie opleiding Bedrijfswetenschappen omdat ze doorslaggevend zijn voor plezier en prestaties van organisaties. Gender- en diversiteit zijn daarbij kernvraagstukken. Iedereen mag daar dan een zekere ervaringsdeskundigheid in hebben, zeker niet iedereen is in staat een kritische analyse te maken van de zin en onzin die op dat terrein wordt verkocht. Jullie wel, en ik hoop dat je er je voordeel mee zult doen.

Trots ben ik op mijn verbondenheid met het meest multidisciplinaire genderstudies instituut van Nederland, geleid door Willy Jansen. Willy, de manier waarop jij die veeleisende taak vervult, betrokken bent bij je zeer diverse staf en tegelijkertijd een autoriteit in je vak blijft, is een schoolvoorbeeld van academisch leiderschap. Mijn collega's daar zijn allemaal wetenschappers van formaat en daarbij verschrikkelijk leuke mensen. Claudia, Els, Geertje, Grietje, Liedeke, Mieke, Renée, Ria & Ria, Stefan, Tatjana, en Veronica: dank voor alle inspiratie die ik bij jullie mag opdoen. Een bijzonder woord van dank aan Toine en Petra die van deze hele week een feestweek hebben gemaakt om nooit te vergeten.

Met Irene Asscher-Vonk, Margo Brouns, Lilian Halsema en Mieke Verloo is mijn samenwerking wel heel bijzonder. Zeer bedankt voor jullie rake observaties, humor, vriendschap en wijze adviezen over de toestand in de wereld, het leven en de academie. Hier had Petra Schreurs tussen moeten staan. Ik mis haar.

Ik prijs me verder gelukkig met vele vrienden in binnen- en buitenland, te veel om hier allemaal met naam en toenaam te kunnen bedanken. Hoewel ik natuurlijk met Manon Kusters, Petra Maas, Michel van Berkel, Monique Schrievers en Yolanda Kuis wel een poging kan wagen. Dat jullie mijn tijdsintensieve liefde voor mijn werk accepteren en begrijpen is een groot goed. Alleen bij de leden van mijn geliefde Dubbelzang wil ik me even verontschuldigen voor het verstieren van onze vrijdagavondrepetitie. Onze identiteit wil nogal fluïde zijn, ondanks Marions verzekering dat we een koor zijn, maar we zitten wel vlak voor een optreden.

Ik bedank tot slot mijn familie en schoonfamilie. Ina, mijn schoonmoeder, dank je zeer dat je ons zo vaak, met zoveel plezier uit de oppasbrand helpt in dit land dat niet is ingericht op twee carrières en kleine kinderen. Mijn broers en zussen, zwagers en schoonzussen, dank voor jullie lieve en warme belangstelling voor jullie drukke (schoon)-zusinge. We missen vandaag allemaal mijn moeder, die dit academisch ritueel vast prachtig had gevonden. Deze rede is voor haar. Pap, ik bedank jou voor alles wat jullie en jij voor me betekenen. Veel vaders van jouw generatie kwamen op zondag het spreekwoordelijke vlees snijden, jij wás er voor ons, altijd. Je nooit aflatende steun en vertrouwen in mijn keuzes hebben me gevormd en op die stabiele basis kan ik bouwen. Ik ben je er intens dankbaar voor.

En dan ben ik echt thuis bij Frederique en Kjell en bij Marcel. De eerste twee zijn te klein om hier zo lang in stilte aanwezig te kunnen en willen zijn. Ik trakteer u alvast op een tweedimensionale geluidsloze versie, want oh, wat ben ik dol en trots op hen. Tot slot dan Marcel, jij hebt het niet zo op publiekelijke liefdesbetuigingen. Uit liefde voor jou onthoud ik me daar dan ook verder van, maar niet voordat ik je heb bedankt. Met jou mijn leven te delen is het allermooiste.

En daarmee heb ik gezegd.

REFERENTIES

- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. In A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 248-260). Newbury Park: Sage.
- Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Kolb, D. (1997). Unexpected connections: Considering employees' personal lives can revitalize your business. *Sloan Management Review*, 38(4).
- Benschop, Y. (1996). *De Mantel der Gelijkheid. Gender in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Benschop, Y. (2006). The micropolitics of gendering in networking. *Gender, Work and Organization* (under review).
- 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).
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2000). Geen roos zonder doornen. Reflecties op gender mainstreaming. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 3(4), 23-33.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2006). Sisyphus' sisters: Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19-33.
- Bierema, L. (2005). Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment? *Human Resource Development International*, 8(2), 207-224.
- Bos, R. t. (2007). Critical Management Studies: Quo Vadis? *Organization Studies* (under review).
- Brass, D. J. (1985). Mens and Womens 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, H. v., & Verleisdonk, Y. (1989). *Naar een vrouwvriendelijk personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- 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.
- Gherardi, S. (1994). The Gender We Think, the Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610.
- Hardy, C., & Clegg, S. (2006). Some Dare Call it Power. In S. Clegg, Hardy, C., Lawrence, T. & Nord, W. (Ed.). London: Sage.
- 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.
- 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 Butterword-Heinemann.
- Lorber, J. (2005). *Gender Inequality* (3rd. ed.). Los Angeles: Roxbury.
- Mescher, S., Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2007). *Representations of Work-Life Balance Arrangements*. Nijmegen: Radboud University Nijmegen.
- 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.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- 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.
- Poggio, B. (2006). Outline of a theory of gender practices. *Gender Work and Organization*, 13(3), 225-233.
- 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.
- Schatzki, T., Knorr-Cetina, K., & Savigny, E. v. e. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.

- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- SCP. (2006). *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag: SCP.
- 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.
- Van Balen, B., & Fischer, A. (2001). *De universiteit als modern mannenklooster*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Van der Hulst, R. (2004). *Gender differences in workplace authority* (Vol. 107). Groningen: ICS Dissertation Series.
- Van Emmerik, I. (2006). Gender differences in the creation of different types of social capital: A multilevel study. *Social Networks*, 28(1), 24-37.
- Van Hoof, J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderd arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.
- 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.
- Yanow, D. (2006). Talking about Practices: On Julian Orr's Talking about Machines. *Organization Studies*, 27(12), 1743-1756.

GERAADPLEEGDE WEBSITES:

- http://www.ambassadeursnetwerk.nl/tweede%20ambassadeursnetwerk//index.php?option=com_content&task=view&id=231&Itemid=48 (geraadpleegd 5 februari 2007)
- <http://www.opportunity.nl/nieuws/archief-netwerk/netinfo90.html> (geraadpleegd 5 februari 2007)