

## 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/2066/170544>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-07 and may be subject to change.

# *De zevenkoppige draak van ongelijkheid: Heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit*

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. MARIEKE VAN DEN BRINK

*inau-  
gurele  
rede*

*change perspective*

Radboud Universiteit



## INAUGURELE REDE

PROF. DR. MARIEKE VAN DEN BRINK



Diversiteitsbeleid in Nederlandse organisaties blijkt nauwelijks effectief op lange termijn. De vele pogingen van overheden, organisaties en individuen om met diversiteitsbeleid veranderingen te bewerkstelligen, hebben slechts in beperkte mate effect. Marieke van den

Brink vraagt zich in haar oratie af waarom, na jaren van wet- en regelgeving en commitment van organisaties, onze organisaties nog steeds geen betere afspiegeling zijn van de maatschappij. Ze vergelijkt de hardnekkigheid van ongelijkheid met een zevenkoppige draak, waarbij elke kop een andere economische, culturele of structurele praktijk representeert die de ongelijkheid hardnekkig in stand houdt. Tevens analyseert ze of we wel de juiste zwaarden hanteren en de juiste heldinnen en helden hebben om deze hardnekkige draak van ongelijkheid te verslaan.

Marieke van den Brink (1978) studeerde Organisatieantropologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam (cum laude). Ze promoveerde cum laude aan de Radboud Universiteit op een onderzoek naar genderpraktijken in benoemingsprocedures van hoogleraren. Tussen 2010 en 2016 werkte ze als universitair (hoofd-) docent bij Bedrijfskunde. Als *visiting scholar* was zij verbonden aan de *Northeastern University* in Boston, het *Royal Institute for Technology* in Stockholm en de *London School of Economics*. Marieke van den Brink kreeg diverse onderzoeksbeurzen, waaronder een NWO-STW (2010), Veni (2011) en een FP7 grant van de Europese Commissie (2014). Sinds 2015 is zij lid van De Jonge Akademie van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

Radboud Universiteit



DE ZEVENKOPPIGE DRAAK VAN ONGELIJKHEID:  
HELDINNEN EN HINDERNISSEN IN DE QUEESTE NAAR INCLUSIVITEIT



## **De zevenkoppige draak van ongelijkheid: Heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit**

*Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Gender & Diversity aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Radboud Universiteit op vrijdag 19 mei 2017*

**door prof. dr. Marieke van den Brink**

Opmaak en productie: Radboud Universiteit, Facilitair Bedrijf, Post & Print  
Fotografie omslag: Roy Soetekouw

ISBN: 978-90-9030629-2

© Prof. dr. Marieke van den Brink, Nijmegen, 2017

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.

*Mijnheer de rector magnificus,  
Geachte collega's,  
Beste familieleden en vrienden,  
Zeer gewaardeerde toehoorders,*

#### INLEIDING

De Amerikaanse Jen Anderson Shattuck plaatste vorig jaar een foto van haar driejarige zontje Roo op Facebook. Daarop is hij te zien in een t-shirt, op gympjes, en met een paarse tutu vol glimmers en glitters die rond zijn beentjes zwiert. Een vrolijk plaatje, maar het verhaal dat ze erbij schrijft is minder plezierig. Want op weg naar het park werden moeder en zoon aangesproken door een hen onbekende man. Hij zei tegen Roo: 'Zij mag jou dit niet aandoen. Jij bent een jongen. Ze is een slechte moeder. Dit is kindermishandeling.' Hij maakte foto's van de twee en verklaarde: 'Straks weet iedereen ervan. Je zult het wel merken.' Jen Anderson Shattuck liet zich niet intimideren, maar ging in de aanval. Ze publiceerde haar ervaringen op Facebook, en eindigde haar *post* met de woorden: *The world will not change who we are - we will change the world*. Haar *post* kreeg tienduizenden likes, en de dagen daarop deelden allerlei mannen foto's met de hashtag #TutusForRoo waarop ze zelf een tutu droegen.

Dit voorbeeld - en er zijn er vele - laat zien dat het veranderen van vaste patronen en normen rond gender en seksualiteit altijd weerstand oproept maar ook medestanders kent. We pleiten graag voor diversiteit en tolerantie, en dit geldt ook voor organisaties. Gelijkheid, diversiteit en inclusie zijn mooie termen die moderne organisaties graag als uithangbord gebruiken (Singh en Point 2006), maar dit pleidooi is vaak oppervlakkig (Hoobler, 2005; Hoque & Noon, 2004), of in elk geval eenzijdig (Mósesdóttir en Erlingsdóttir 2005). Het gaat dan vooral over *happy diversity* (Ahmed 2012), over diversiteit als *business case*, als een manier om een economische bijdrage te leveren aan een organisatie (e.g. Brammer e.a. 2009; Joshi e.a. 2006). Voor deze specifieke vorm van diversiteit, waarbij het draait om prestatieverbeteringen in de organisatie zoals hogere klantgerichtheid, meer creativiteit, een groter probleemoplossend vermogen en spetterende innovaties, krijg je de handen gemakkelijk op elkaar (Meriläinen e.a. 2009). Diversiteit in deze betekenis is een goedaardig, licht verteerbaar en ook populair organisatiebegrip - een begrip dat de aandacht kan afleiden van zaken waar ik mijn onderzoek juist op wil richten. Zaken als discriminatie, privileges, ongelijke machtsverhoudingen; de andere, meer duistere kanten van de diversiteitsmedaille. Want diversiteit is niet alleen een kwestie van *everybody happily different*. Zoals de multiculturele samenleving ook meer is dan smullen van couscous en de baklava. Diversiteit gaat ook over structurele ongelijkheid: tussen mannen en vrouwen, tussen witte en zwarte mensen, tussen hetero's en LHBT'ers (lesbiennes, homo's, biseksuelen en transgenders), tussen hoogopgeleiden en laagopgeleiden, mensen met vaste banen en tijdelijke contracten, tussen de *cans* en de *cannots* - en dan is deze opsomming nog niet eens uitputtend.



De economische crisis en de toename van de vluchtelingenstroom laten die ongelijkheid pijnlijk duidelijk zien (OECD 2016). Vrouwen, migranten, mindervaliden, jongeren en ouderen, bezetten vaak minder beschermde en lager betaalde banen en sectoren, waar ze maar moeilijk uitkomen (Price-Glynn en Rakovski 2012; Stainback en Tomaskovic-Devey 2009). Waarom dat zo is? Volgens sommigen heeft bijvoorbeeld de genderongelijkheid alles te maken met 'de natuur' van de vrouw: ze is geen natuurlijke leider, ze is van nature niet ambitieus, moeders zorgen van nature nou eenmaal beter voor hun kinderen dan vaders. Omgekeerd is het volgens sommigen geen toeval dat de witte, heteroseksuele, middenklasse man de economische, politieke en maatschappelijke touwtjes in handen heeft. Hij rekent zichzelf en de zijnen af op kwaliteit. En ja, daar scoort hij altijd het hoogst op, wat niet mag verbazen, want - en daarvan is hij overtuigd - hij is nou eenmaal de beste.

Of dit ware of alternatieve feiten zijn, daarvoor kunnen we gelukkig bij de wetenschap te rade. Binnen mijn vakgebied - Gender & Diversiteit in Organisaties - doen we wetenschappelijk onderzoek naar de manier waarop in en door organisaties ongelijkheden worden geproduceerd. Het gaat dan niet alleen om genderongelijkheid, maar om de interactie met andere ongelijkheden op het gebied van bijvoorbeeld etniciteit, seksualiteit en sociale klasse (Holvino 2010; Rodriguez e.a. 2016). Onder ongelijkheid versta ik, geïnspireerd door sociologe Joan Acker, de ongelijke toegang tot doelen en hulpbronnen; invloed op besluitvormingsprocessen; kansen op promotie en interessant werk; arbeidszekerheid; sociale en informele contacten, werkplezier, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden (Acker 2006).

Dankzij wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit in organisaties weten we dat niet simpelweg een gebrek aan ambitie of een natuurlijke drang om bij de kinderen thuis te zijn, doorslaggevend is voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge posities. Het is een veel complexer samenspel van factoren dat fnuikend is voor hun ambities (Sools e.a. 2007). Zo blijken informele netwerken waarvan vrouwen vaak zijn buitengesloten machtiger dan officiële afspraken, regels en richtlijnen (Berger e.a. 2015; Ibarra e.a. 2010; Van den Brink en Benschop 2014). En impliciete stereotypen en normen over gender, ambitie en leiderschap benadelen gemakkelijk vrouwen die niet vanzelfsprekend met ambitie en leiderschap worden geassocieerd (Dick en Cassell 2004; Eagly en Carli 2003; Eagly en Karau 2002; Ely en Rhode 2010). Daar komt bij dat vrouwen die zelf glashelder zijn over hun ambities, niet zelden worden weggezet als kenau of slechte moeders (Benschop e.a. 2013; Rudman e.a. 2012). Andersom pakken deze normen voordelig uit voor mensen - witte mannen - die lijken op de leiders die de media ons voortdurend voorschotelen.

In ons vakgebied weten we inmiddels heel veel over de processen van machtsongelijkheid in organisaties, de factoren die ermee samenhangen, en de structuren die het be-

stendigen. Echter, na ruim 50 jaar van onderzoeken, documenteren en theoretiseren van machtsongelijkheid tussen de meerderheid en van oudsher ondervertegenwoordigde groepen in organisaties (Broadbridge en Simpson 2011; Calás e.a. 2014), is onze kennis over hoe organisaties daadwerkelijk meer gelijkheid kunnen creëren nog altijd teleurstellend mager (Benschop e.a. 2012; Holvino e.a. 2004; Janssens en 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 en Kalev 2016; Kalev e.a. 2006). We kunnen ons afvragen waarom, na jaren van wet- en regelgeving (zie Bleijenbergh e.a. 2014) en commitment van organisaties en leiders, onze organisaties nog steeds geen betere afspiegeling zijn van de maatschappij.

Ongelijkheid is dus niet eenvoudig te bestrijden, integendeel. Ik vergelijk het hier 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 en Benschop 2012). 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 anderen. En als het dan toch is gelukt om met veel inspanning een van die zeven koppen af te hakken, steekt er meteen weer een nieuwe kop op, op een ander gebied. Ik geef u een voorbeeld.

In ons Europese onderzoek naar genderpraktijken bij de aanname van jonge wetenschappers, het promotieonderzoek van Channah Herschberg, werd tijdens een pannediscussie geopperd dat binnen de wetenschap rekening moest worden houden met zorgtaken van vrouwelijke bèta-wetenschappers. Deze zouden, wanneer ze terugkomen van zwangerschapsverlof, een periode gevrijwaard moeten worden van bestuurlijke en/of onderwijstaken. Dat klinkt als een mooie maatregel die de individuele carrière van deze vrouwen zeker ten goede zal komen, maar het creëert langs andere lijnen weer een probleem voor de genderdiversiteit in de organisatie. Want door deze maatregel verdwijnen de vrouwelijke rolmodellen voor vrouwelijke studenten, en wordt de bestaande ondervertegenwoordiging van vrouwelijke docenten versterkt. Dit kan gevolgen hebben voor het aantal vrouwelijke studenten dat kiest voor een promotie in bijvoorbeeld de wiskunde. Ook accommodeert het de ongelijke verdeling van zorg tussen mannen en vrouwen, door het beeld te bestendigen dat zorgen voor kinderen een vrouwenzaak is, en biedt het weinig ruimte voor alternatieve zorgpatronen. Zo groeit er een nieuwe ongelijkheidskop aan het monster.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat we een strategie moeten bedenken die om kan gaan met de dynamiek tussen de verschillende koppen om succesvol met de draak te kunnen afrekenen. Dat is een langdurig en moeizaam proces. Ik ben niet de eerste, en ik zal ook niet de laatste zijn die op zoek gaat naar de heilige graal van kennis over gelijkheid. Maar ik ga wel op weg. Tijdens deze oratie neem ik u mee in mijn ambitie als

hoogleraar, en mijn queeste naar meer gelijkheid en inclusie. Ik zal analyseren of we wel de juiste zwaarden hanteren en de juiste heldinnen en helden hebben om deze hardnekkige draak van ongelijkheid te verslaan. En ik zal u vertellen welke paden ik de komende jaren ga bewandelen om te komen tot innovatieve zwaarden en betere coalities van verschillende heldinnen en helden.

#### 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 moeilijk vast te stellen*

Om te beginnen is het erg moeilijk om de effectiviteit van beleidsmaatregelen vast te stellen (Zanoni e.a. 2014). Er zijn slechts enkele studies die deze effectiviteit bestuderen (zie bijvoorbeeld Dobbin en Kalev 2016; Groeneveld en Verbeek 2012; Verbeek en Groeneveld 2012) en die leren ons welke maatregelen de numerieke toename van ondervertegenwoordigde groepen in organisaties vergroten op korte termijn. Ze bieden ons echter geen inzicht in de langdurige effecten op de diversiteitscultuur of mate van inclusie die wordt ervaren. En juist dit type informatie is noodzakelijk voor een langdurige verankering van diversiteit in organisaties (Mor Barak 2015; Vinkenburg 2017). 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 weer anders (Ahonen e.a. 2014; Heres en Benschop 2010). In een laboratoriumonderzoek kunnen we ervoor 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 en 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). We moeten in ons onderzoek dus meer rekening houden met de specifieke organisatiekenmerken en de wijze waarop diversiteitsinitiatieven ontworpen en geïmplementeerd worden. En dit staat vaak haaks op de wens naar *best practices* (Goltz en Sotirin 2014; Pauwe en Boselie 2005). 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).

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. Voorbeelden daarvan zijn old boys' netwerken die via informele netwerken een kloon benoemen op een vrijgekomen senior positie; een sterke heteronormatieve cultuur die het voor LGBT moeilijk maakt om zich veilig te voelen op het werk, of de impliciete overtuiging dat medewerkers boven de 50 geen leiderschap- en ontwikkelcursussen kunnen volgen. 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 en 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; Harris en Ogbonna 2002; 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. We staan aan het begin van spannend onderzoek om juist die dynamiek beter te begrijpen.

Een voorbeeld: in een eerder onderzoek dat ik deed met Yvonne Benschop over genderongelijkheid binnen de academische wereld, hebben we bekeken hoe praktijken van gendergelijkheid en -ongelijkheid samenkomen, met elkaar conflicteren en op elkaar anticiperen. Om gender *bias* 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; commissieleden 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). 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.

Wat de zaak extra ingewikkeld maakt, is dat het veranderproces in de richting van meer diversiteit en inclusie niet altijd lineair verloopt. We zien vaak dat onder het bewind van

een bestuursvoorzitter diversiteitsbeleid op de agenda komt. Deze neemt dan enkele maatregelen, maar zodra er een opvolger aantreedt, bestaat het gevaar dat deze maatregelen op de achtergrond raken. Ook macro-factoren, 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 (Financieel dagblad 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, welke meer ruimte bieden voor het analyseren van fluctuaties, tegenslagen en weerstanden (Hernes 2008; Thomas en 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). Of, om het met een dure term uit de institutionele theorie te zeggen: isomorfisme. Ze kijken wat concurrenten in dezelfde branche doen, en kopiëren dat (Paauwe en 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; Jones e.a. 2000; Syed en Özbilgin 2009). Maar zij gebruiken die maatregelen voornamelijk om te laten zien hoe netjes het betreffende bedrijf voldoet aan de institutionele normen (Hoobler 2005; Hoque en Noon 2004). En in rechtszaken worden die maatregelen opgevoerd om aan te tonen dat een onderneming heus aan de formele geschiktheidseisen voldoet (Edelman 1992). Zo zijn in de loop van de tijd mentorprogramma's, leiderschapsontwikkeltrajecten, awareness-trainingen en diversiteitsnetwerken populaire diversiteitsinstrumenten geworden (Dennissen e.a. 2014; Ely e.a. 2011; Hutchinson en 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 (Kalev e.a. 2006; Kulik and Roberson 2008). 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 en Konrad 1999; Van den Brink en De Vries 2014). Denk in dit verband aan zogenaamde gendertrainingen die teruggrijpen op ideeën als 'Mannen komen van Mars' en 'Vrouwen komen van Venus'. Ideeën die meer kapot maken 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 kritiseren, maar bevestigen (Van den Brink en De Vries 2014).

### *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 gericht op het *fixen* van de niet-dominante groep (Bell en Hartmann 2007; De Vries en Van den Brink 2016; Ely en Meyerson 2000b; Zanoni e.a. 2010), hierbij de rol van de dominante partij - witte mannen - (Jansen e.a. 2015) negerend evenals de noodzaak tot organisatieverandering. Ze zetten leiderschaps-, sponsor- en mentorprogramma's uit om vrouwen en etnische minderheden door te laten stromen naar senior posities, en hen de kwaliteiten bij te brengen die hiervoor nodig zijn (De Vries en Van den Brink 2016; Ely, e.a. 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, e.a. 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 e.a. 2010; Eriksson-Zetterquist en 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 en Meyerson 2000a; Evans 2014; Zanoni, e.a. 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. Maar deze maatregelen zijn in de praktijk 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 en Verloo 2011; De Vries en Van den Brink 2016; Leenders e.a. forthcoming; Mergaert en 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.

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 e.a. 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, e.a. 2009). Zo blijkt uit het promotieonderzoek van Marjolein Dennissen dat organisaties diversiteitsnetwerken hebben, voor vrouwen, biculturelen, LGBT, ouderen en arbeidsbeperkten, maar dat een intersectionele identiteit niet in zulke hokjes past. Zo sprak zij met een lesbische gehandicapte vrouw die zich niet thuis voelde bij het netwerk voor mensen met een beperking, maar evenmin bij het netwerk van LGBT. In beide gevallen was zij 'de ander'. 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.

Wat er 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. En dan 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 en 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 be-

lemmeren en bevorderen (Benschop en 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 en Verloo 2006; De Vries en Van den Brink 2016; Eriksson-Zetterquist en Styhre 2008; Evans 2014; Mergaert en 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 stimulans om de kloof naar de praktijk te overbruggen ontbreekt, zolang de wetenschap voor haar voortbestaan afhankelijk blijft van internationale toppublicaties 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 en Sinclair 2006; Tillie 2014). En hier zal, wat collega Kristof Jacobs in zijn blog aangaf, geen Open Access-beleid bij helpen. Het gaat immers niet om vrije toegang maar om toegankelijkheid, leesbaar dus (<http://kristofjacobs.nl/?s=open+access>).

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 en Scully 1995) door het initiëren van lichtverteerbare verandering die niet te confronterend is, en weerstand vermijdt van de machtige spelers in de organisatie (Kirton e.a. 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 gemakkelijkere manier om managers te overtuigen dan er het verhaal van een onbekende wetenschapper bij te halen, dat vaak ook nog eens in hoog theoretisch, ontoegankelijk jargon is geschreven (Grey en Sinclair 2006).

### *Vergeetachtig*

En dan is er nog wat. Wetenschappers en praktijkmensen leren 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 en we zijn alweer tien jaar verder). 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 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 en 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 machtsverhoudingen in organisaties merkwaardig weinig. We moeten ons dan ook zeer bewust zijn dat we voldoende voortbouwen op elkaars kennis. Uiteraard sta ook ik op de schouders van heldinnen die mij voorgingen en op wier kennis ik kan voortborduren.

#### DE TOEKOMST

Wat ga ik in de toekomst doen om een bijdrage te leveren aan de kennis op het gebied van gender en diversiteit? 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. Ik vertel u welke zwaarden ik ter hand wil nemen, en wie Kali zal vergezellen in haar strijd tegen de draak.



### *Inclusie*

Een groot project waar ik sinds mijn benoeming aan werk, is het onderzoek naar inclusie in organisaties met veel operationele, laagbetaalde banen. 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 en Schwabenland 2010). Daarbij de vraag negerend hoe diversiteit uitwerkt voor organisaties met veel laagbetaalde arbeidskrachten met operationele, en vaak tijdelijke, preciaire banen. En dit is problematisch vanwege een aantal redenen. Ten eerste hebben laaggeschoolde arbeiders te maken met verslechterende arbeidssituaties, steeds meer tijdelijke dienstverbanden en baanonzekerheid (Forde en MacKenzie 2009), en komen in deze functies uitbuiting, discriminatie en ongelijkheid vaker voor (Andriessen e.a. 2015; Binggeli e.a. 2013). Ten tweede zijn traditionele modellen van diversiteit en HR hier minder toepasbaar (Ortlieb en 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 e.a. 2011; Riordan 2000; Williams en O'Reilly 1998). Deze organisaties zijn daardoor minder geneigd te investeren in de diversiteit van hun personeel (Thompson e.a. 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. Waarbij het concept diversiteit de nadruk legt op de aantallen - hoeveel vrouwen of etnische minderheden heb ik in mijn organisatie en het vraagstuk hoe we die aantallen kunnen laten toenemen - gaat het bij inclusie om hoe je met die 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 e.a. 2011). Er zijn relaties aangetoond tussen inclusie en positieve effecten op het welzijn, werkplezier, arbeidsmoraal en productiviteit (Mor-Barak 2000). 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 doen dit onderzoek met een interdisciplinair team dat gebruik maakt van inzichten en concepten uit verschillende disciplines: de organisatiewetenschappen, de rechtssociologie, antropologie en genderstudies. Samen met promovenda Dide van Eck en onderzoeksassistenten Nereida Ordoñas Garcia en Eline Ernst werken we aan een nieuw theoretisch kader voor inclusie. 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 globaliseerde economie.

#### *Doing diversity*

Tevens blijf ik werken aan projecten die gaan over de dynamiek van diversiteitswerk, ofwel *doing diversity*, in verschillende type organisaties. De effectiviteit van diversiteitsinterventies hangt vooral af van de manier waarop ze worden ontwikkeld, ingevoerd en geëvalueerd (Benschop, Holgersson, e.a. 2015). In samenwerking met mensen uit de praktijk, voer ik longitudinaal onderzoek uit naar diversiteitstrategieën en interventies, zodat ik het non-lineaire karakter in beeld kan brengen. Daarbij richt ik mijn schijnwerper vooral op de dynamiek en micropolitiek tussen veranderaars binnen en buiten de organisatie. Om erachter te komen hoe we hun initiatieven beter en langduriger kunnen verankeren in organisaties, ga ik de strategieën, netwerken en hulpbronnen

analyseren die veranderaars op microniveau gebruiken om een organisatie te leren veranderen. Hoe betrekken zij mensen bij de veranderagenda en bouwen zij een ‘achterban voor verandering’ op? Veranderaars hebben hun netwerk nodig om invloed te kunnen uitoefenen, en moeten toegang krijgen tot voldoende geld, hulpbronnen, faciliteiten en een goede infrastructuur om succes te kunnen boeken. Hierbij lopen ze onvermijdelijk ook tegen weerstanden op. Doel is om deze complexe interacties tussen verschillende *change agents* beter in beeld te krijgen.

Een voorbeeld van dit type onderzoek is het project dat ik samen met socioloog Lieselotte Blommaert uitvoer (Van den Brink e.a. 2016). We bestuderen hoe de micro-politiek van beslissers eruitziet wanneer ze vrouwen benoemen in Raden van Bestuur en Advies. Daarbij kijken we naar de dynamiek tussen gelijkheids- en ongelijkheidspraktijken; hoe en waar vinden veranderaars ruimte om kloongedrag en vastgeroeste genderpraktijken van het old boys-netwerk te omzeilen.

### *Leiderschap*

Een gerelateerd thema dat verder onderzoek verdient, is de rol van leiderschap bij veranderingen. Willen diversiteitsinterventies kunnen slagen, dan moeten leiders diversiteit en inclusie hoger op hun agenda zetten (De Vries 2015; Ng 2008). Mooie slogans uitspreken over het belang van diversiteit, gelijkheid en inclusie gebeurt wel, zo laten verschillende onderzoeken zien (Wahl en Holgersson 2003). Maar er concreet naar handelen is een ander verhaal. Leiders moeten in hun organisatie een gevoel van urgentie creëren, mensen en middelen ter beschikking stellen om diversiteitsmaatregelen uit te kunnen voeren, en zich opstellen als actieve pleitbezorgers van gelijkheid en diversiteit. Uit internationaal vergelijkend onderzoek dat ik samen met mijn Britse collega's Anne Humbert en Elisabeth Kelan uitvoer, blijkt het lastig leiders ertoe te bewegen méér te doen dan verbaal en symbolisch steun uitspreken.

Tegelijkertijd laat onderzoek zien dat we aanjagers van verandering vaak niet in de directiekamers, bij de heroïsche witte CEO's, vinden, maar bij vakbonden, diversiteitsnetwerken en belangengroepen van werknemers in organisaties (Dennissen, e.a. 2014; Milner 2017). Ik wil me daarom verder verdiepen in de rol die informeel leiderschap speelt in veranderprocessen op minder voor de hand liggende plaatsen. Daarbij helpt het om leiderschap niet te bekijken als een kenmerk van een individueel persoon, maar leiderschapsonderzoek te verrijken met relationele en procesmatige perspectieven. In deze lijn valt het onderzoek naar de effecten van vrouwen op topposities. Samen met mijn Utrechtse collega's Margriet van Hek, Tanja van der Lippe en Paul 't Hart wil ik gaan onderzoeken welke effecten we zien als er meer vrouwen op ambtelijke posities terechtkomen. Beïnvloeden vrouwelijke topambtenaren ongelijkheden in hun organisatie en in hun werkveld, en zo ja, hoe en waarom doen ze dat? Dragen ze bij aan vermindering van ongelijkheid? Drukken ze een andere stempel op de cultuur en de werkwijze in hun organisatie dan hun mannelijke collega's? Dat is belangrijk om te weten,

gezien de huidige discussies over quotaregelingen en andere vormen van diversiteitsbevordering op directieniveau. Een tweede project samen met collega's Sociologie Carly van Mensvoort, Gerbert Kraaykamp en Roza Meuleman, is het onderzoeksprogramma *Successful women leaders: individual opportunities, company policies and societal norms*, dat dit najaar van start gaat. In dit onderzoek kijken we op verschillende niveaus naar de loopbanen van succesvolle vrouwelijke leidinggevenden, en welke factoren in dit succes een rol hebben gespeeld.

#### *Interdisciplinair onderzoek en onderwijs*

Voor grote maatschappelijke vraagstukken waartoe ook genderongelijkheid, diversiteit en inclusie behoren, is discipline-overstijgende kennis onontbeerlijk. Uit mijn onderzoeksplannen kunt u opmaken dat ik een voorkeur heb voor interdisciplinaire samenwerking.

De komende jaren zal ik met vele collega's verder bouwen aan Radboud Gender & Diversity Studies, de opvolger van het Institute for Gender Studies, dat zo succesvol is geleid door mijn voorgangster Willy Jansen. Met deze nieuwe structuur, een breed en zichzelf organiserend netwerk, kunnen we het wetenschappelijke en maatschappelijke potentieel van de interdisciplinaire Gender & Diversiteitsgemeenschap aan deze universiteit optimaal benutten, en kunnen we invulling geven aan de emancipatoire identiteit van de Radboud Universiteit in de 21e eeuw. We zetten niet alleen de Nijmeegse traditie van sterk genderonderzoek voort, we blijven ook vooroplopen met interdisciplinair onderzoek naar gender- en diversiteitsvraagstukken dat we aan deze universiteit doen.

Radboud Gender & Diversity Studies is inclusief voor alle onderzoekers en docenten die aan de Radboud Universiteit en het Radboudumc werken en die interesse hebben in het thema Gender & Diversiteit. Wetenschappers van verschillende faculteiten werken hier vanuit verschillende perspectieven en methoden samen aan actuele complexe vraagstukken. Dit heeft afgelopen jaar geresulteerd in een aanvraag voor een zogenaamde Zwaartekracht-subsidie van NWO voor onderzoek naar de trage weg naar gendergelijkheid, waar een breed palet aan disciplines bij betrokken waren.

Onderzoek doen is niet het enige doel van Radboud Gender & Diversity Studies. We willen in de verschillende faculteiten ook onderwijs blijven stimuleren op het gebied van gender en diversiteit. Onze studenten zijn per slot van rekening de onderzoekers van de toekomst, en als hoogleraar Gender & Diversity zal ik mijn uiterste best doen om eraan bij te dragen dat die toekomst, binnen en buiten de universiteit, wat meer gelijk en diverser wordt dan nu het geval is.

## DANKWOORD

Aan het eind van mijn betoog gekomen, wil ik mijn dankwoord uitspreken. Ik weet door mijn onderzoek als geen ander dat een wetenschappelijke carrière geen individuele prestatie is. Ik ben gezegend met een aantal sponsors en supporters vanaf het begin van mijn academische carrière. Lineke Stobbe, Halleh Ghorashi en Anneke van Doorne Huiskes hebben mij geënthousiasmeerd om het academische genderpad te volgen. Mijn belangrijkste sponsors zijn zonder twijfel mijn promotoren, Yvonne Benschop en Willy Jansen. Yvonne, jouw onophoudelijke aanmoediging, steun en vriendschap zijn bepalend geweest voor mijn weg naar deze leerstoel. Willy, het is een enorme eer om in jouw voetsporen te treden en ik zal er alles aan doen om jou waardig op te volgen. Ik had me geen betere rolmodellen kunnen wensen, en ik ben blij dat ik nog steeds met jullie kan samenwerken, aio's begeleiden en plezier beleven.

Ik wil het college van bestuur van de Radboud Universiteit danken voor mijn aanstelling. In het bijzonder Daniel Wigboldus, die in zijn vorige functie als decaan van de Faculteit der Sociale Wetenschappen een grote rol heeft gespeeld in de continuering van de leerstoel van mijn voorganger Willy Jansen en een inbedding heeft gegarandeerd binnen het onderzoeksinstituut Radboud Social Cultural Research, en onderwijsinstituut Maatschappijwetenschappen. Dit geldt ook voor Gerbert Kraaykamp en Paul Nellissen die mij als respectievelijk onderzoeksdirecteur en onderwijsdirecteur verwelkomd hebben in hun instituten. Collega-hoogleraren Marcel Lubbers, Peer Scheepers, Toon van Meijl en Marja Spierenburg dank ik voor de soepele manier waarop zij mij hebben ingewijd in de historie en gang van zaken binnen de faculteit en de opleidingen Sociologie, en Antropologie en Ontwikkelingsstudies. Collega's van de afdeling Sociologie en Culturele Antropologie en Ontwikkelingsstudies hebben mij opgenomen in hun midden ondanks mijn wat 'vage status' binnen de twee vakgroepen. Ik werk reeds met veel plezier samen met Niels Spierings, Anouk de Koning en Lieselotte Blommaert.

Dank ook aan mijn oud-collega's bij Bedrijfskunde, in het bijzonder de leden van de vakgroep Strategic Human Resource Management en de hotspot Gender and Power in Politics and Management. Ik ben veel verschuldigd aan onze *she-officer* Mieke Verloo, die met haar onuitputtelijke ideeën, dwarsverbanden en scherpte menig onderzoeksvoorstel naar een hoger plan heeft geholpen. Het was een voorrecht om bij jullie te groeien, te leren en geïnspireerd te raken. Het viel niet mee om dit warme nest te verlaten.

Maar ik heb gelukkig een eigen nest gevonden bij mijn nieuwe collega's van de leerstoelgroep Gender & Diversity: Stefan, Els, Laura, Rahil, Dide, Marijke, Mishu, Mrittika, Suborna, Carla, Jeanette, Susanne, en uiteraard Wenneke. Wenneke, zonder jou was ik dit eerste jaar als hoogleraar niet zonder psychische schade doorgekomen, je bent een

rots in de branding en ik heb bewondering voor de wijze waarop je alle uiteenlopende activiteiten weet te coördineren. Ik heb daarnaast het voorrecht om een geweldige groep aio's te begeleiden met hun proefschrift: Marjolein, Channah, Hemalatha, Dide, Marijke N, Marijke S, Carly en Tine. Stuk voor stuk zijn het prachtige werken die een geweldige impact gaan hebben. Jullie frisse blik verruimt ook mijn blikveld, steeds opnieuw. Ik heb dit jaar ook veel plezier beleefd met de studenten Sociologie en Pedagogiek, en studenten van de Research Master. Jullie geven mij veel vertrouwen in de nieuwe generatie.

Verder heb ik het geluk dat ik deel uit maak van een levendige groep onderzoekers van de Jonge Akademie. Het is een waar feest om interdisciplinair van gedachten te wisselen en ons druk te maken over en ons te mengen in Neerlands wetenschapsbeleid.

Het Radboud Gender & Diversity netwerk leid ik samen met Yvonne Benschop, Maaïke de Haardt, Angela Maas, Geertje Mak, Sabine Oertelt-Prigione, Ashley Terlouw, Mieke Verloo en tot voor kort Daniel Wigboldus. We zullen ons vol overgave inzetten voor een verdere verhoging van de kwaliteit van onderzoek en onderwijs op het gebied van gender & diversiteit, ook universiteitsbreed. De oud-IGS'ers dank ik voor hun tomeloze kennis en inzet in de verschillende interdisciplinaire cursussen dit collegejaar: Grietje Dresen, Stefan Dudink, Geertje Mak, Liedeke Plate, Els Rommes, Rahil Roodsaz en Veronica Vasterling.

Ik dank mijn vrienden, in het bijzonder mijn dierbare Tonelies, voor jullie vriendschap, inspiratie, steun, en begrip voor al mijn zwakheden, en de vele gezellige avonden, vakanties en toneelervaringen. Mijn ouders en de gezinnen van mijn broer en zus, voor jullie steun, liefde en relativeringsvermogen. Ik dank jullie allen dat jullie er voor me zijn.

Tot slot dank ik Willemijn, mijn mattie, wat hebben we een lol, en wat fijn dat ik altijd bij jou terecht kan. Onze vriendschap is me ontzettend dierbaar. En Erks Jan, na het uitspreken van mijn rede zul jij je al veel te snel naar Antwerpen moeten haasten om daar vanavond nog een muzikale Ode aan de Vreugde te brengen, maar ik ben ontzettend blij dat je nu hier en in mijn leven bent.

Ik draag deze oratie op aan drie moedige heldinnen, vrouwen die weten wat het is om het meest dierbare te verliezen, en desondanks rechttop zijn blijven staan. Ik heb ontzettend veel bewondering voor jullie. Deze rede is daarom opgedragen aan Astrid, Yvonne en Willemijn.

*En hiermee heb ik gezegd.*

## LITERATUURLIJST

- Acker, J. (2000). 'Gendered contradictions in organizational equity projects', *Organization*, 7, 625-632.
- Acker, J. (2006). 'Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations', *Gender & Society*, 20, 441.
- 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.
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*: Duke University Press.
- 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*. The Hague: 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., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. In R. Bendl, E. Henttonen, I. L. Bleijenbergh & A. Mills (Eds.), *Handbook for Diversity in Organizations*. 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.), *Sociology and Gender Theory*. New York: NYU Press.
- Benschop, Y., Van den Brink, M., Doorewaard, H., & Leenders, J. (2013). 'Discourses of ambition, gender and part-time work', *human relations*, 66, 699-723.
- 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*. 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 D. Knights, E. Jeanes & P. Yancey-Martin (Eds.), *The Sage handbook of Gender, work and organization*. London: Sage.
- Berger, L., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2015). 'Practising Gender When Networking: The Case of University-Industry Innovation Projects', *Gender, Work & Organization*, 22, 556-578.



- 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* (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.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). 'Corporate reputation and women on the board', *British Journal of Management*, 20, 17-29.
- Broadbridge, A., & Simpson, R. (2011). '25 years on: reflecting on the past and looking to the future in gender and management research', *British Journal of Management*, 22, 470-483.
- 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*. Oxford: Oxford University Press.
- De Vries, J. A. (2015). 'Champions of gender equality: female and male executives as leaders of gender change', *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34, 21-36.
- 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., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2014). *Making the net work? An explorative study on diversity networks as critical instrument for diversity management*. Paper presented at the EGOS conference, July 3-5.
- Derks, B. (2016). *Streefcijfers zijn nog maar een begin: Het weerbarstige karakter van ongelijke kansen*. Oratie Universiteit Utrecht
- Dick, P., & Cassell, C. (2004). 'The position of policewomen: a discourse analytic study', *Work, employment and Society*, 18, 51-72.
- 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.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). 'Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution', *The Leadership Quarterly*, 14, 851-859.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). 'Role congruity theory of prejudice toward female leaders', *Psychological review*, 109, 573.
- Edelman, L. B. (1992). 'Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law', *American journal of Sociology*, 97, 1531-1576.
- 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 (AMLE)*, 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.
- Ely, R. J., & Rhode, D. L. (2010). Women and leadership. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (377-410). Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- 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.
- Financieel dagblad. (2017). 'De meerderheid en de buitenbeentjes <https://fd.nl/morgen/1209179/de-meerderheid-en-de-buitenbeentjes#FD> 15 juli 2017'.
- 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.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). 'The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes', *British Journal of Management*, 13, 31-49.
- 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 Business SchoolCopenhagen Business School, Institut for OrganisationDepartment of Organization.
- Holvino, E. (2010). 'Intersections: the simultaneity of race, gender and class in organization studies', *Gender, Work & Organization*, 17, 248-277.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Hoobler, J. M. (2005). 'Lip Service to Multiculturalism', *Journal of Management Inquiry*, 14, 49.
- Hoque, K., & Noon, M. (2004). 'Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the 'emty 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.

- Ibarra, H., Carter, N., & Silva, C. (2010). 'Why men still get more promotions than women', *Harvard Business Review*, 80-85.
- 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.
- Jones, D., Pringle, J., & Shepherd, D. (2000). "'Managing Diversity" meets Aotearoa/New Zealand', *Personnel Review*, 29, 364-380.
- Joshi, A., Liao, H., & Jackson, S. E. (2006). 'Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay', *Academy of Management Journal*, 49, 459-481.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). 'Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies', *American Sociological Review*, 71, 589.
- 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. (forthcoming). 'Mentoring: a transformational organizational intervention for gender equality? '.
- 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'.
- 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.
- Milner, S. (2017). *Trade unions, equality and diversity: an inconsistent record of transformative action*: SAGE Publications Sage UK: London, England.
- 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.
- Ng, E. S. (2008). 'Why organizations choose to manage diversity? Toward a leadership-based theoretical framework', *Human Resource Development Review*, 7, 58-78.
- OECD. (2016). *International migration Outlook*. Geneva: OECD.
- 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.
- Paauwe, 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.
- Price-Glynn, K., & Rakovski, C. (2012). 'Who rides the glass escalator? Gender, race and nationality in the national nursing assistant study', *Work, employment and society*, 26, 699-715.
- Riordan, C. M. (2000). 'Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions', *Research in personnel and human resources management*, 19, 131-174.
- Rodriguez, J. K., Holvino, E., Fletcher, J. K., & Nkomo, S. M. (2016). 'The Theory and Praxis of Intersectionality in Work and Organisations: Where Do We Go From Here?', *Gender, Work & Organization*, 23, 201-222.
- Romme, A. G. L., & van Witteloostuijn, A. (1999). 'Circular organizing and triple loop learning', *Journal of Organizational Change Management*, 12, 439-454.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). 'Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders', *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- 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.
- Sools, A., Van Engen, M., & Baerveldt, C. (2007). 'Gendered career-making practices: On 'doing ambition' or how managers discursively position themselves in a multinational corporation', *The British Psychological Society*, 80, 413-435.
- Stainback, K., & Tomaskovic-Devey, D. (2009). 'Intersections of power and privilege: Long-term trends in managerial representation', *American Sociological Review*, 74, 800-820.
- 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 2014). Kwaliteit is publiceren in een Engesltalig blad dat bijna niemand leest. *NRC Handelsblad*.
- 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 University.
- Van den Brink, M. (2014b). *Leadership and Inclusion Practices in the Corporate World: A Postfeminist Analysis*. Paper presented at the Gender Work Organization.

- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). 'Slaying the Seven-Headed Dragon: The Quest for Gender Change in Academia', *Gender, Work & Organization*, 19, 71-93.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). 'Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment', *Journal of Management Studies*, 51, 460-292.
- Van den Brink, M., Blommaert, E., Leest, B., & Elfering, S. (2016). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen: Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven*. Nijmegen: RU/KBA.
- Van den Brink, M., & De Vries, J. (2014). *Better than nothing? The detrimental effects of gender and diversity interventions*. Paper presented at the ANZAM.
- Verbeek, S., & Groeneveld, S. (2012). 'Do "hard" diversity policies increase ethnic minority representation? 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.
- Wahl, A., & Holgersson, C. (2003). Male Managers' Reactions to Gender Diversity Activities in Organizations. In M. Davidson & S. Fielden (Eds.), *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (313). Chichester: Wiley.
- 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*. Paper presented at the EGOS.



