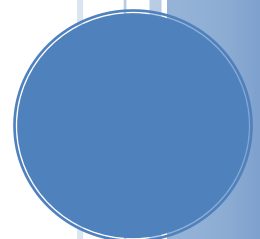


De invloed van privilege op diversiteitsbeleid

Diversiteitmanager: 'Als je talent hebt, is het zaak dat je, je talenten binnen je organisatie benut. Of je een man of vrouw, waar je vandaan komt, dat moet niet uit maken. Tegelijkertijd zien we dat het wel uitmaakt, daarom hebben we beleid.'



Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	3
<i>Hoofdstuk 1: Landschapsschets van diversiteitsbeleid</i>	6
<i>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</i>	11
<i>Hoofdstuk 3: Methodologie</i>	23
<i>Hoofdstuk 4: Analyse</i>	32
<i>Context</i>	32
<i>Analyse</i>	35
<i>De problematische kant van diversiteitsbeleid</i>	46
<i>Conclusie</i>	50
<i>Bibliografie</i>	53
<i>Bijlage 1: Interview Guide</i>	56

Inleiding

Het móét veel sneller, met die vrouwen in de bedrijfstop – en liefst op initiatief van de bedrijven zelf. Maar het schiet niet voldoende op, vindt minister Jet Bussemaker (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, PvdA). En dus doet ze een laatste poging om dat te bereiken, samen met Hans de Boer, voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW (Vasterman en Dohmen).

De afgelopen maanden is de discussie over vrouwen in topfuncties opgelaaid, zoals dit artikel in *NRC Handelsblad* van 10 december 2014 laat zien. Minister Bussemaker heeft een streven van minstens 30% vrouwen in raden van bestuur en toezicht vastgelegd in de Wet bestuur en toezicht. Om ervoor te zorgen dat bedrijven aan dit percentage kunnen voldoen, wil ze daarnaast een database samenstellen van ‘*board ready*’ vrouwen, dit zijn vrouwen die klaar zijn voor een bestuursfunctie, zoals aangekondigd op de website van het VNO-NCW in het artikel: *Lijst Bussemaker en De Boer telt 700 'board ready' vrouwen*. Deze database kan gebruikt worden door *executive search* bureaus, bedrijven die zich bezighouden met de invulling van vacatures op hoog niveau. De database is een aanvullende maatregel vanuit de overheid op het diversiteitsbeleid dat veel grote organisaties zelf al hebben.

Deze maatregel is nodig, omdat de afgelopen jaren is gebleken dat het aantal vrouwen in hogere posities slechts mondjesmaat toeneemt. Dit roept vragen op: hoe kan het dat veel organisaties al jaren bezig zijn met gender diversiteitsbeleid, maar dat het toch niet lukt met de doorstroom van vrouwen naar hogere managementfuncties? Hoe kan het dat, terwijl de arbeidsparticipatie van vrouwen nauwelijks onderdoet voor die van mannen, vrouwen niet doorstromen naar hogere functies en dat er op politiek niveau ingegrepen moet worden om dit te bevorderen? Moeten de oorzaken voor deze trage doorstroom van vrouwen gezocht worden in de manier van definiëren van diversiteit binnen organisaties of in de wijze waarop het beleid hiervoor opgesteld wordt?

Vooraf grote organisaties zijn in toenemende mate bezig om hun personeelsbestand meer divers te maken. Zij hebben er als organisatie baat bij, omdat ze vaak een breed klantenbestand moeten bedienen en omdat ze een aantrekkelijke werkgever willen zijn voor

een zo groot mogelijke groep talenten. Diversiteitsbeleid biedt hier mogelijkheden toe. Bovendien hebben grote organisaties, in tegenstelling tot kleinere bedrijven, vaak de middelen om een actief diversiteitsbeleid te voeren. Daarbij zijn dit de bedrijven die door de politiek en de media worden aangesproken op het gebrek aan diversiteit.

PROBLEEMSTELLING

Hoewel er de laatste jaren meer aandacht is voor diversiteitsbeleid, blijft de zittende groep aan de top van het bedrijfsleven zeer homogeen en worden functies verdeeld binnen de zittende elite, het *old boys network*. Er is veel onderzoek gedaan naar diversiteitsbeleid, vooral binnen de vakgebieden Human Resource en Organisatie Studies. In deze onderzoeken wordt diversiteit benaderd als fenomeen dat gemanaged moet worden en dat van belang is om een organisatie succesvol te laten zijn. Deze benadering biedt echter geen verklaring voor de blijvende homogeniteit binnen de top van organisaties. Deze is mogelijk te vinden in de onderliggende machtsverhoudingen die een rol spelen.

Machtsverhoudingen tussen verschillende minder- en meerderheidsgroepen en ongelijke kansen zijn een reëel probleem bij het ongelijk verdelen van topfuncties. Bovendien is dit soort machtsstructuren van invloed op de manier waarop diversiteit en diversiteitsbeleid vorm krijgt binnen organisaties. Een onzichtbare vorm van macht is privilege. Blijkt uit het feit dat de top nog steeds overwegend blank en mannelijk is, dat er sprake is van onbedoelde bevoorrechttingseffecten binnen organisaties? Is het mogelijk dat privilege een belangrijke rol speelt binnen het diversiteitsbeleid?

DOEL VAN HET ONDERZOEK

Het doel van dit onderzoek is om deze structuren van privilege bloot te leggen. Daarvoor is het van belang om eerst te analyseren hoe het diversiteitsbeleid in grote organisaties gedefinieerd wordt. Aan de hand van een analyse komen de pijnpunten binnen het diversiteitsbeleid naar voren. Hierdoor wordt inzichtelijk op welke manier privilege onbewust invloed heeft op de vormgeving van het beleid. Door deze verborgen dimensie te ontmantelen, ontstaan er mogelijkheden om deze posities zichtbaar te maken. Een manier om dit te doen is door middel van een intersectionele aanpak binnen diversiteitsbeleid.

Intersectionele theorie biedt de mogelijkheid tot meer differentiatie van individuen binnen diversiteitsbeleid. Deze tweeledigheid maakt dat er binnen diversiteitsbeleid aandacht komt voor daadwerkelijke verschillen. Dit zal tot gevolg hebben dat het diversiteitsbeleid effectiever zal zijn, omdat het beleid doet wat het beoogt.

ONDERZOEKSVRAAG

Om inzicht te krijgen in het proces achter het huidige diversiteitsbeleid, onderzoek ik welke rol privilege daarbinnen heeft. Mijn onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre heeft privilege invloed op het diversiteitsbeleid bij grote organisaties, zoals ABN AMRO, gemeente Amsterdam, PwC en KPN?

LEESWIJZER

In het eerste hoofdstuk schets ik het wetenschappelijk kader door middel van vragen als: welke onderzoeken naar diversiteit zijn er gedaan in verschillende onderzoeksvelden? En: hoe ziet de top van organisaties in Nederland er nu uit? Vervolgens maak ik in het theoretisch kader aan de hand van de theorie over privilege inzichtelijk waarom onbedoelde bevoorrechting diversiteitsbeleid nodig maakt. Ook onderzoek ik hoe intersectionaliteit een model beoogt te zijn dat privilege zichtbaar wil maken.

Daarna stel ik aan de hand van interviews vast hoe het diversiteitsbeleid bij grote organisaties, zoals ABN AMRO, gemeente Amsterdam, PwC en KPN, wordt gedefinieerd. In mijn analyse gebruik ik het begrip privilege, zoals uiteengezet in het theoretisch kader, om het diversiteitsbeleid dat in de interviews beschreven wordt, kritisch te analyseren.

Hoofdstuk 1

Landschapsschets van diversiteitsbeleid

In dit hoofdstuk beschrijf ik de achtergrond van het onderzoek dat door mij is uitgevoerd. Ik ga in op de stand van zaken met betrekking tot het Nederlandse diversiteitsbeleid. Aan de hand van verschillende kwantitatieve onderzoeken laat ik zien waarom diversiteitsbeleid nodig is en welke maatregelen er worden genomen in Nederlandse organisaties.

Diversiteit wordt belangrijker binnen Nederlandse organisaties. Redenen hiervoor zijn onder andere de verhoging van de arbeidsparticipatie van vrouwen (Centraal Plan Bureau [CPB] 3) en door de stijging van (arbeids)migratie dankzij de globalisering (Sociaal-Economische Raad [SER] 20). Hierop kunnen organisaties inspelen door het voeren van diversiteitsbeleid: een beleid gericht op het meer divers samenstellen van het personeelbestand, met als doel werknemers gelijke kansen te bieden of beter te kunnen inspelen op de klantbehoeften¹. De afdeling die het meest met diversiteitsbeleid te maken krijgt binnen een organisatie, is Human Resource. Human Resource is verantwoordelijk voor de in- en doorstroom van het personeel en kan hierdoor de samenstelling van het personeel beïnvloeden. Dit is bijvoorbeeld te zien aan de samenstelling van sollicitatiecommissies of aan de wijze waarop werknemers beoordeeld worden (Groeneveld en Verbeek 6).

Diversiteit verwijst naar de verschillen tussen individuen². Hoewel dit in principe natuurlijk geldt voor een onmogelijk aantal dimensies,

In principle, diversity thus refers to an almost infinite number of dimensions, ranging from age to nationality, from religious background to functional background, from task skills to relational skills, and from political preference to sexual preference (Knippenberg *et al.* 1008).

¹ Deze motivatie werd kenbaar gemaakt in de afgenomen interviews en blijkt ook uit de inhoud van de magazines over diversiteit die zowel PwC als ABN AMRO bank hebben uitgegeven.

² Voor meer informatie, zie het hoofdstuk 'Diversiteit: begrip en perspectieven' (Sociaal-Economische Raad [SER] 15-22).

In het diversiteitsbeleid houdt men in veel gevallen met slechts een of enkele dominante kenmerken rekening. De focus ligt voornamelijk op sociale categorieën die overwegend gebaseerd zijn op demografische verschillen (Ely en Thomas 230), zoals gender, leeftijd of culturele achtergrond. Binnen diversiteitsbeleid worden mensen dus vaak gereduceerd tot een of enkele dominante kenmerken.

DIVERSITEIT IN DE PRAKTIJK

Op dit moment zijn er in Nederland meer mannen dan vrouwen met een baan. Uit het rapport *Diversiteit in Cijfers* van het Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] (Compinga *et al.* 2009) blijkt dat 53% van de banen ingevuld werd door mannen en 47% van de banen door vrouwen. Uit het onderzoek: *Arbeidsparticipatie van vrouwen* van het CPB blijkt dat er in Nederland meer vrouwen werken dan gemiddeld in de Europese Unie.

Tegelijkertijd wordt in het rapport opgemerkt dat nergens zoveel vrouwen in deeltijd werken als in Nederland (CPB 3). Van de werkende vrouwen heeft 55% een deeltijdbaan; in de Europese Unie ligt het gemiddelde rond de 30% (CPB 6). In *Diversiteit in Cijfers* staat verder dat niet-westerse allochtonen³ bijna een op de tien banen vervullen (Compinga *et al.* 6). Dit percentage komt ongeveer overeen met het percentage niet-westerse allochtonen in Nederland in 2009 (11%).⁴

Binnen topfuncties⁵ is het aandeel van vrouwen en niet-westerse allochtonen aanzienlijk kleiner. Vrouwen vervullen respectievelijk 26% van de topfuncties (Compinga *et al.* 8). Er is nog minder etnische diversiteit te zien in de top van het Nederlandse bedrijfsleven: slechts 3,7%⁶ van de topfuncties wordt ingevuld door iemand met een niet-westerse achtergrond (Compinga *et al.* 33). Cijfers over vrouwen met een niet-westerse achtergrond in raden van bestuur of raden van toezicht zijn er niet.

³ Definitie: 'Niet-westerse allochtoon – Allochtoon met als herkomstgroepering een van de landen in de werelddelen Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije' (CBS 14).

⁴ Dit getal is berekend op basis van de gegevens uit de algemene CBS gegevens: bevolkingsmonitor en allochtonen.

⁵ 'Topfuncties zijn in dit onderzoek de 10% banen met het hoogste gemiddelde uurloon' (CBS 8).

⁶ Dit getal is berekend op basis van de gegevens uit tabel 11 (Compinga *et al.* 33).

HUDIGE SITUATIE IN NEDERLAND

Sinds 2013 is er vanuit de Wet bestuur en toezicht een streefcijfer ingesteld van 30% vrouwen in de raad van bestuur (rvb) en in de raad van commissarissen (rvc) voor grote organisaties. Uit het rapport: *Waar een wil is, is een weg. Factsheet bedrijvenmonitor 2013* blijkt echter dat dit streefcijfer nog lang niet gehaald is. In dit rapport schrijven Hendrikse en Pouwels: 'Van de bedrijven met een rvb is in 2013 gemiddeld 8,9% van de bestuurders vrouw. Van de bedrijven met een rvc is gemiddeld 11,2% van de commissarissen vrouw' (6). Heemskerk en Fennema verklaren dit in hun artikel: *Hoe kwamen vrouwen aan de top in het bedrijfsleven?* (2013) met het feit dat de zittende elite, het *old boys network*, nog steeds de neiging heeft om de toegang tot eliteposities te beperken (404).

Vrouwen die wel doordringen tot deze raden, hebben vaak een politieke achtergrond. Volgens Heemskerk en Fennema vormen politici geen bedreiging voor de zittende elite, aangezien deze vrouwen geen ervaring hebben in het bedrijfsleven (403). Zij constateren dat relatief veel van de vrouwen in de Nederlandse raden buitenlands zijn. Een mogelijke verklaring die Heemskerk en Fennema hiervoor hebben, is dat ook buitenlandse vrouwelijke bestuurders een minder grote bedreiging vormen voor de zittende elite (403). Hoewel er de laatste jaren steeds meer aandacht is voor man/vrouw diversiteit op de werkvloer, zien we dus dat vrouwen nog steeds veel minder gemakkelijk doordringen tot topfuncties.

Er komt naast aandacht voor man/vrouw diversiteit ook steeds meer aandacht voor andere vormen van diversiteit. Een voorbeeld is de toenemende aandacht voor etniciteit binnen organisaties bij de overheid en in wetenschappelijk onderzoek (Groeneveld en Verbeek 3). Veel organisaties zijn echter nog helemaal niet (of pas sinds kort) bezig met beleid dat zich ook op etniciteit richt. Dit gebeurt op verschillende manieren: in de vorm van een inclusief diversiteitsbeleid of in de vorm van een breder diversiteitsbeleid.

Inclusie is een relatief nieuwe term binnen diversiteitsbeleid en verwijst naar een beleid dat inclusief is voor alle medewerkers. Het beleid richt zich niet langer op specifieke diversiteitdoelgroepen, maar vooral op de overeenkomsten tussen sociale groepen. In een overzichtsartikel over inclusie schrijft Roberson: 'Rather than emphasizing difference as an organizational commodity that has exchange value in terms of economic performance,

inclusion is focused on the degree to which individuals feel a part of critical organizational processes' (215).

Er zijn ook organisaties die gebruik maken van een breder diversiteitsbeleid. Binnen dit beleid is er naast beleid voor gender ook ruimte voor diversiteit op het vlak van etniciteit, leeftijd, mensen met een arbeidsbeperking of lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders (LHBT). In de praktijk blijkt dat deze twee vormen van beleid niet strikt gescheiden zijn: het komt vaak voor dat beleid dat zich richt op inclusie, zich tegelijkertijd specifiek richt op bepaalde minderheidsgroepen. Dit merkte ik ook in de gesprekken met de organisaties.

De motivatie van een organisatie voor diversiteitsbeleid is van belang voor de uitwerking ervan. Olsen en Martins (2012) onderscheiden twee redenen om voor diversiteitsbeleid te kiezen, namelijk de sociale verantwoording en de *businesscase*. Voor organisaties die diversiteitsbeleid implementeren vanuit sociale verantwoordelijkheid, is het beleid een doel op zich. Er wordt gekozen voor diversiteitsbeleid vanuit sociale verantwoording om iedere werknemer een eerlijke kans te geven. In het geval van de *businesscase* worden er zakelijke argumenten gebruikt om diversiteitsbeleid te verantwoorden. Diversiteitsbeleid is in dit geval een instrument om betere bedrijfsresultaten te bereiken.

Het diversiteitsbeleid binnen Nederlandse organisaties wordt steeds vaker gekenmerkt door het *businesscase* argument (Frouws en Buiskool). In de interviews die ik gehouden heb, noemden veel organisaties de *businesscase* als argument. Ook de andere organisaties gaven aan dat ze het belangrijk vinden om een divers samengesteld personeelsbestand te hebben om op die manier een afspiegeling te zijn van hun klantenbestand of van de betreffende doelgroep.

In organisatiestudies is veel onderzoek gedaan naar diversiteit als fenomeen dat gemanaged moet worden. Er is bijvoorbeeld onderzocht wat organisaties wel en juist niet kunnen verwachten van beleidsinstrumenten die vaak binnen Human Resources (HR) worden ingezet, zoals werving, diversiteitstrainingen en mentorprogramma's (Kulik en Roberson 2008). Uit een onderzoek naar de werking van diversiteit binnen een organisatie, bleek dat

vooral dat de manier waarop diversiteitsbeleid was geïmplementeerd relevant is voor de uitwerking (Ely en Thomas 2001). Ely en Thomas onderzochten drie verschillende diversiteitperspectieven en keken naar de uitwerking ervan en hoe succesvol deze was voor de organisatie.

Dit hoofdstuk fungeerde als landschapsschets van de huidige stand van zaken van het diversiteitsbeleid. In het volgende hoofdstuk bied ik een meer theoretisch kader als basis voor de analyse in het laatste hoofdstuk.

Hoofdstuk 2

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk diep ik de begrippen privilege en intersectionaliteit uit, om ze te kunnen inzetten in mijn analyse van het diversiteitsbeleid. Dit is relevant, omdat de theorie over deze begrippen differentiatie mogelijk maakt binnen diversiteitsbeleid.

In de analyse onderzoek ik of bevoorrechttingseffecten een onbewuste rol spelen in het aanname- en doorstroombeleid van werknemers binnen verschillende grote organisaties in Nederland. De theorie over privilege gaat in op impliciete voordelen op basis van afkomst, 'We usually think of privilege as being a favored state, whether earned or conferred by birth or luck' (McIntosh). Dit maakt dat privilege een zeer geschikte theorie is om dit soort onintentionele bevoorrechttingseffecten inzichtelijk te maken. Binnen de theorie over privilege is er aandacht voor zowel mannelijk als, blank privilege. Met bevoorrechtting gaan machtsrelaties gepaard die in de sociale context verstrengeld zijn. Privilege en intersectionaliteit zijn complexe theoretische begrippen die sterk met elkaar zijn verbonden. Intersectionaliteit richt zich op de complexiteit van iemands individuele positie, doordat er binnen deze theorie ruimte is voor verschillende dimensies van onderdrukking en privilege.

Ik breng de theorie over privilege en intersectionaliteit bij elkaar, omdat het van belang is om naar privilege te kijken binnen intersectioneel onderzoek. In intersectioneel onderzoek is er bovengemiddelde aandacht voor gemarginaliseerde posities en blijven privileges vaak onbewust buiten beschouwing. Intersectionaliteit wordt gebruikt om door middel van een theoretische kader deze posities inzichtelijk te maken. Door deze begrippen met elkaar in verband te brengen, zal de analyse, waarbij ik me ook op de geprivilegieerde posities binnen diversiteitsbeleid richt, sterker worden.

PRIVILEGE

Privilege bestaat uit onzichtbare en onuitgesproken voordelen op basis van afkomst. Onverdiende macht en toegekende dominantie spelen hierbij een belangrijke rol. Een

belangrijk kenmerk van privilege is dat degene die zich in een geprivilegieerde positie bevindt deze positie vaak niet als een privilege ervaart. Zoals Anna Carasthathis het stelt:

Not only do people privileged on axes of race or gender consistently fail to identify themselves with their race (white) or their sex/gender (male/masculine), but, moreover, are what in practice amounts to the same thing, they often fail to understand themselves as racialized or as gendered (Carastathis 28).

Privilege gaat gepaard met de onzichtbaarheid van deze positie. Binnen de tweede feministische golf is de dominante positie van mannen meer dan eens aangekaart.

Het mannelijk privilege

Simone de Beauvoirs boek *The Second Sex* (1949) wordt gezien als het startpunt van de tweede Feministische golf in Europa. Zij schrijft: 'Humanity is male, and man defines woman, not in herself, but in relation to himself; she is not considered an autonomous being' (de Beauvoir 5). Volgens haar is de man in onze maatschappij de standaard en is de vrouw degene die afwijkt van de norm. Haar positie wordt gevormd in relatie tot die van een man. Er wordt een binaire oppositie gecreëerd, de Zelf, de man, en daartegenover wordt de vrouw als Ander gepositioneerd. Op zichzelf is dit verschil niet problematisch, zolang het om een daadwerkelijk verschil gaat en niet om een hiërarchische tegenstelling. Het gaat erom hoe de Ander geconstrueerd wordt, als gelijkwaardig of als de mindere.

De positie van de vrouw is volgens de Beauvoir ongelijkwaardig en achtergesteld, zoals uit dit citaat blijkt:

In no country is her legal status identical to man's, and often it puts her at a considerable disadvantage. Even when her rights are recognized abstractly, long-standing habit keeps them from being concretely manifested in customs.

Economically, men and women almost form two castes; all things being equal, the former have better jobs, higher wages, and greater chances to succeed than their new female competitors; they occupy many more places in industry, in politics, and so forth, and they hold the most important positions (de Beauvoir 9-10).

De geprivilegieerde positie van mannen binnen organisaties uit zich nog steeds in het feit dat ze, zoals de Beauvoir ook zegt, betere banen hebben, beter betaald worden en een grote kans hebben om te slagen in hun carrière⁷. Deze voordelen zijn niet te verklaren en zijn zeer waarschijnlijk het gevolg van de voordelen op basis van gender⁸.

Het blanke privilege

Niet alleen de geprivilegieerde mannelijke positie is van belang, vanaf begin jaren negentig is er meer aandacht voor de geprivilegieerde blanke positie. Vanuit gelijkheidsstudies en Racial studies is er in de jaren negentig een nieuwe beweging ontstaan, Whiteness studies (Griffin en Braidotti 222). Dit wetenschappelijke veld richt zich specifiek op de sociale constructie van witheid. Toni Morrison en bell hooks bevroegen de raciale categorie 'Whiteness', zij zagen whiteness als een belangrijke categorie in relatie tot de Ander (Griffin en Braidotti 221). Tot dan toe had de feministische beweging in Amerika zich vooral gericht op de arbeidsparticipatie van blanke vrouwen. Er was geen aandacht voor het blankprivilege binnen de categorie vrouwen en de nog verder gemarginaliseerde positie van zwarte vrouwen. Zoals hooks aan het begin van haar boek *Feminist Theory: From Margin to Center* schrijft:

Feminism in the U.S. has never emerged from the women who are the most victimized by sexist oppression; women who are daily beaten down, mentally, physically and spiritually – women who are powerless to change their condition in life: all non-white women and poor women (hooks 1).

Binnen de feministische beweging was blank zijn de norm, waardoor er geen aandacht was voor de neutralisatie en het privilege van deze categorie. Het blank zijn wordt gekoppeld aan ideologische constructies die gekoppeld zijn aan sociale status (Griffin 221). Dit was een status die eerder onzichtbaar gemaakt werd binnen de feministische beweging. Whiteness

⁷ Zie, *emancipatiemonitor* 2012 en *loonwijzer.nl*.

⁸ 'Een groot deel van de loonverschillen kan verklaard worden, maar er resteert in alle landen een aanzienlijk loonverschil M/V waarbij een of andere vorm van discriminatie een rol moet spelen. In Nederland is dat 8%' (*loonwijzer.nl*).

studies is vanuit deze beweging ontstaan. Welke inzichten biedt deze theorie om het raciaal privilege inzichtelijk te maken?

Whiteness

Het invloedrijke artikel *White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack* van Peggy McIntosh (1988) laat door middel van een reeks statements zien hoe sterk privilege aanwezig is binnen sociale structuren en waarom dat problematisch is. McIntosh focust zich op de manier waarop deze machtsstructuren zichtbaar gemaakt kunnen worden.

In *Declarations of Whiteness: The Non-Performativity of Anti-Racism* maakt Sara Ahmed een kritische kanttekening bij whitenessstudies en bij de manier waarop wit privilege inzichtelijk gemaakt kan worden. Aan de hand van zes statements over racisme en blank privilege, legt Ahmed uit waarom ze whiteness studies als problematisch ervaart. Door deze twee invloedrijke stemmen binnen het hedendaagse whiteness debat samen te brengen, laat ik zien hoe privilege herkend en hoe het eventueel bestreden kan worden.

‘White privilege is like an invisible weightless knapsack of special provisions, maps, passports, codebooks, visas, clothes, tools, and blank checks’ schrijft McIntosh. Onzichtbare privileges maakt dat blanke mensen dagelijks van *oneerlijke* voordelen kunnen genieten, op basis van hun raciale status. Blank zijn wordt vaak gezien als het ontbreken van kleur, de Ander is gekleurd of niet-blank en blanke lichamen zijn de norm (Ahmed). Blanke mensen wordt geleerd dat hun leven de norm is, neutraal, gemiddeld en boven al: ideaal (McIntosh). Het onzichtbare element van privilege zorgt voor een extra dimensie in de complexiteit van deze machtsstructuur. Ook binnen het diversiteitsbeleid wordt privilege niet of nauwelijks herkend en erkend. Hoe kunnen deze onzichtbare privileges dan toch inzichtelijk gemaakt worden?

Wit is ook een kleur

Het erkennen van de blanke positie en de onderliggende dimensie die privilege met zich meebrengt is van belang zegt McIntosh: ‘To redesign social systems we need first to acknowledge their colossal unseen dimensions. The silences and denials surrounding privilege are the key political surrounding privilege are the key political tool here’ (McIntosh). De oplossing voor privilege lijkt dus relatief simpel, Ahmed stelt echter dat

witheid alleen zichtbaar gemaakt hoeft te worden voor blanke mensen. 'But of course whiteness is only invisible for those who inhabit it. For those who don't, it is hard not to see whiteness; it even seems everywhere' (Ahmed).

Ze is kritisch op het zichtbaar maken van institutioneel racisme, omdat dit er volgens haar voor zorgt dat het blootleggen van racisme als oplossing wordt gezien, zonder dat het daadwerkelijke probleem van racisme wordt opgelost. Op welke manier kan binnen dit onderzoek privilege in het diversiteitsbeleid op een productieve manier worden onderzocht? Welke maatregelen zijn nodig om privilege en racisme inzichtelijk te kunnen maken?

Het is interessant om te kijken naar de rol die privilege met betrekking tot etniciteit speelt binnen diversiteitsbeleid, omdat witheid en Westerse cultuur gezien worden als neutrale fenomenen. Daarom richten zowel Ahmed en McIntosh zich op de kleur van witte mensen. McIntosh geeft in haar artikel het voorbeeld dat veel blanke studenten denken dat racisme geen invloed heeft op hen: 'Many, perhaps most, of our white students in the United States think that racism doesn't affect them because they are not people of color; they do not see "whiteness" as a racial identity'. Ahmed onderschrijft dit fenomeen en onderstreept het belang dat witheid gezien moet gaan worden als een kleur, in plaats van een afwezigheid van kleur, omdat op die manier privileges inzichtelijk worden gemaakt.

But the declaration that whiteness is a colour (too) can actually function as a return address that exercises white privilege. For example, the turn towards the language of diversity within Australia and UK is often made through the adoption of the language of colour. Race becomes a question of surface, of different colours, where in being a colour, whiteness becomes *just* a colour, along with other colours. In other words, the transformation of whiteness into a colour can work to conceal the power and privilege of whiteness: as such, it can exercise that privilege (Ahmed).

Het probleem binnen blank privilege is dat de blanke positie vaak wordt geassocieerd met neutraal zijn of geen ras hebben. Door witheid op te nemen als een van de verschillende kleuren die een mens kan hebben, wordt het onzichtbare deel van privilege bevraagd. Ahmed geeft een voorbeeld van hoe het benoemen van de witte kleur constructief ingezet

kan worden: 'In the UK, it is now common to say equality and diversity are 'not just for minorities', they are 'for everyone'. White people are included in this 'everyone'' (Ahmed). Diversiteit en gelijkheid zijn niet langer voorbehouden aan degenen die afwijken van de norm, maar voor iedereen als witheid niet langer neutraal is. Dit inzicht is van belang, omdat diversiteitsbeleid zich vaak richt op diegene die afwijkt van de norm.

De theorie laat zien dat er privilege is op het vlak van gender en etniciteit. Tevens laat de theorie zien dat er geen aandacht is voor de onzichtbare dimensie van machtsstructuren die gepaard gaan met privilege, maar dat ze wel doorwerken als sociale constructen. In onze maatschappij heerst het idee dat de positie die je hebt het resultaat is van je eigen verdiensten, dit werkt het niet bewust zijn van de eigen blanke of mannelijke positie in de hand (McIntosh).

Privilege is een mechanisme dat zichzelf door deze normativiteit in stand houdt. Mensen zijn zich niet bewust van deze raciale voordelen, doordat ze worden gepresenteerd als neutraal en normatief. De bevoorrechttingseffecten die in alle facetten van de maatschappij een rol spelen, zijn er ook binnen organisaties. Om dit bloot te leggen is het van belang te onderzoeken waar het diversiteitsbeleid van organisaties zich op richt. Richt het zich op wat afwijkt van de norm en besteedt het daardoor geen aandacht aan hoe dit normatief tot stand komt? Dat zou laten zien hoe sterk en vooral hoe onzichtbaar de mechanismes van privilege zijn. Ik heb eerst geanalyseerd op wie het diversiteitsbeleid zich richt en daarna onderzocht of er sprake is van privilege in dit beleid en hoe privilege dit beleid eventueel in stand houdt of vormgeeft.

ESSENTIALISME

In diversiteitsbeleid wordt er over het algemeen gecategoriseerd zoals zal blijken in de analyse. Het beleid komt voort uit het feit dat bepaalde categorieën of doelgroepen ondervertegenwoordigd zijn binnen een bedrijf en de noodzaak daar iets aan te veranderen. Categorieën zijn over het algemeen binaire opposities, zoals binnen gender studies algemeen wordt aangenomen. Het indelen van mensen in twee tegenover elkaar staande categorieën is de basis voor 'het maken en behouden van ongelijkheid' (Verloo 11). Dit is

een probleem, omdat er vanuit binaire opposities gemakkelijk overgegaan wordt tot essentialisme. In het geval van essentialisme wordt een individu teruggebracht tot bepaalde kernkwaliteiten van de sociale groep waartoe diegene behoort.

Binnen gender studies staat vooral de binaire oppositie man-vrouw centraal, maar ook andere, zoals zelf-ander en allochtoon-autochtoon zijn veel voorkomend. In binaire denkpatronen worden twee sociale categorieën tegenover elkaar geplaatst, op basis van fundamentele eigenschappen van een bepaalde groep. In een dergelijk denkpatroon wordt de nadruk gelegd op overeenkomsten en gelijkheid, verschillen binnen een groep worden hiermee weggevaagd.

Binaire tegenstellingen gaan al snel over in essentialisme: 'Essentialism is the view that entities are composed of some core characteristics that make a thing what it is and not something else' (Potter 68). Een voorbeeld daarvan is de feministische beweging, zoals Smith schrijft:

Third World women and women of colour also attacked this [that women as a group were different, because their essence as women was fundamentally, undeniably different] assumption because it denied the impact of imperialisms, racism and local histories on women, who were different from white women who lived in First World nations (Smith 73).

Volgens Smith werd de nadruk binnen de feministische beweging te veel gelegd op bepaalde kernwaarden van het vrouw zijn en werd er daarmee voorbij gegaan aan ras, imperialisme en lokale ervaringen van niet-blanke vrouwen. Vanaf 1980 werd essentialisme echter als ongunstig gezien, mede door het werk van hooks en Morisson en werden verschil en pluraliteit naar de voorgrond geschoven.

Als een individu wordt teruggebracht of geëssentialiseerd tot slechts één eigenschap van de sociale groep waar hij toe behoort, wordt daarmee geen recht gedaan aan iemands persoonlijke positie. Intersectionaliteit wordt als theorie gebruikt om te ontkomen aan dit

soort essentialisme van categorieën, omdat er specifiek aandacht is voor individuele posities.

INTERSECTIONALITEIT

Aan de hand van het begrip intersectionaliteit onderzoek ik hoe deze theorie privileges inzichtelijk maakt. Intersectionele theorie geeft de mogelijkheid om naar de complexiteit van een identiteit te kijken, doordat het aandacht heeft voor meerdere pijlers van onderdrukking, zoals gender, sekse, etniciteit, ras, religie, seksuele voorkeur, leeftijd, klasse.

Intersectionaliteit richt zich op de relatie tussen verschillende dimensies van sociale relaties en subjectformaties (McCall 1771). Als theorie richt intersectionaliteit zich op individuele posities, op verschillen binnen sociale relaties en gaat het uit van iemands persoonlijke ervaring. Door in acht te nemen dat een individu zich altijd in een spanningsveld bevindt en zowel onderdrukt kan worden als bevoorrecht kan zijn, wil deze theorie meer recht doen aan systematische ongelijkheid. Om inzicht te geven in het wetenschappelijke debat over intersectionaliteit zet ik als eerste de grondlegger van deze theorie in: 'Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique' van Kimberlé Crenshaw (1989). Dit invloedrijke artikel biedt een achtergrond voor het begrip intersectionaliteit. Het helpt om een beter begrip te krijgen van wat intersectionaliteit is en hoe het binnen dit onderzoek productief ingezet wordt.

Een nieuw framework

Crenshaw introduceert de theorie van intersectionaliteit, omdat ze een nieuw framework nodig acht om individuele posities inzichtelijk te maken. In haar artikel focust ze zich op de nagenoeg onzichtbare positie van zwarte vrouwen in de Amerikaanse maatschappij in de jaren tachtig. De aanleiding voor haar theorie zijn verschillende rechtszaken waarin de specifieke positie van de zwarte vrouw een belangrijke rol speelde, maar niet als zodanig werd herkend.

In haar artikel legt Crenshaw uit dat de positie van de zwarte vrouw soms wordt uitgesloten van zowel feministische theorie, als van het anti-racismediscours. De reden hiervoor is dat beide paradigma's niet zijn gegrond op de interactie tussen ras en gender (Crenshaw 140).

De raakvlakken van verschillende vormen van onderdrukking, marginalisatie of juist privilege zijn van belang in haar theorie. In onderlinge posities tussen mensen, spelen gender en ras simultaan een rol zoals het volgende citaat van McCall laat zien:

It was not possible, for example, to understand a black women's experience from previous studies of gender combined with previous studies of race because the former focused on white women and the latter on black men (1780).

Het is daarom van belang dat in onderzoeken naar gender, ook altijd de dimensie van ras wordt meegenomen en andersom. Individuen bevinden zich namelijk altijd op een kruispunt, waar gender en ras elkaar kruisen, alleen is het precieze punt bij iedereen anders.

Volgens Crenshaw ontstaat er een specifieke gemarginaliseerde positie, wanneer er zowel sprake is van racisme als seksisme. Ze neemt als voorbeeld dat zwarte vrouwen discriminatie en seksisme kunnen ervaren op dezelfde en op andere manieren dan zwarte mannen en blanke vrouwen dat doen. Deze positie kan alleen worden begrepen als er tegelijkertijd gekeken wordt naar de intersectie tussen verschillende dimensies van racisme en seksisme. In haar eigen woorden:

Because the intersectional experience is greater than the sum of racism and sexism, any analysis that does not take intersectionality into account cannot sufficiently address the particular manner in which Black women are subordinated (Crenshaw 140).

Voor Crenshaw is een intersectionele benadering van belang, aangezien dat framework aandacht heeft voor de gelijktijdigheid van racisme en seksisme en hoe deze elkaar beïnvloeden.

Intersectionaliteit en organisaties

Binnen dit onderzoek is intersectionaliteit relevant, want het biedt de mogelijkheid essentialisme af te zwakken. Het verband tussen intersectionaliteit en de eerder aangehaalde artikelen over arbeids- en organisatiepsychologie wordt duidelijk in het artikel:

“Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies” van Holvino (2010). Holvino laat in haar artikel de relevantie van een intersectioneel model zien binnen organisatiestudies. De onderzoeken in organisatiestudies zijn vaak zeer gefocust op de wensen en idealen van blanke vrouwen. Holvino parafraseert Calás en Smircich heel treffend in het volgende citaat:

Furthermore, the liberal feminist paradigm in organization studies has extrapolated the experience of certain white, middle-class, heterosexual women to all women, so that issues that mostly impacted on them, such as barriers to advancement due to problems of work–family balance become normative and assumed to be central problems for most women in organizations (Calás and Smircich, 2006) (Holvino 255).

De ervaringen van blanke vrouwen worden binnen organisatiestudies vaak als exemplarisch gezien voor de ervaring van alle vrouwen. Er is daardoor geen aandacht voor etniciteit binnen de gendergroep vrouw. In deze onderzoeken wordt er voorbij gegaan aan de positie van de gekleurde vrouw. Intersectionaliteit is ook binnen organisatiestudies van belang, omdat een intersectioneel model de gelegenheid geeft tot het afzwakken van dit essentialisme. Het dominante narratief binnen organisatiestudies is op dit moment namelijk nog sterk gefocust op blanke mannen en vrouwen (Holvino 261).

Differentiatie binnen sociale categorieën

In haar overzichtsartikel *Intersectionality: Multiple Inequalities in Social Theory* (2012) bespreekt Sylvia Walby het begrip intersectionaliteit en belicht ze hoe dit concept nog nuttiger ingezet kan worden. Een van de problemen die zij ziet bij het intersectionele model, is dat de focus vooral ligt op de sociale relaties tussen categorieën en niet op de relaties binnen een categorie. Er is hierdoor geen aandacht voor de dominante groep binnen een bepaalde categorie schrijft ze.

Focus met name op dubbelnegatieve intersecties

Bij veel intersectioneel onderzoek ligt de focus te veel op gemarginaliseerde groepen. Dit is een probleem, omdat dit de rol van de dominante groep binnen ongelijke sociale relaties verbergt. Ze zegt hierover: ‘It is important not to focus only on the disadvantaged people

since this obscures the role of the powerful within sets of unequal social relations' (Walby 230). Walby's kritische noot bij intersectionaliteit is van belang in dit onderzoek, omdat ik me specifiek richt op de rol die de 'powerful' heeft oftewel degene met privileges.

Mieke Verloo haakt in haar rede: "Intersectionaliteit en interferentie: Hoe politiek en beleid ongelijkheid behouden, bestrijden en veranderen" aan bij deze kritiek. In haar rede noemt ze het feit dat intersectionaliteit als begrip vaak gebruikt wordt om te kijken naar ongelijkheden en marginalisering. Er is met name veel aandacht voor dubbelnegatieve intersecties. Er ontstaat een 'scheve verhouding tussen aandacht voor onrecht en achterstand versus privilege' (Verloo 9). Binnen diversiteitsbeleid ligt de focus voornamelijk op de groepen die een achterstandspositie hebben binnen de specifieke organisatie of op de arbeidsmarkt in het algemeen. Verloo pleit voor aandacht voor de posities van de personen die binnen een gemarginaliseerde groep, geprivilegieerd zijn.

Hoe kan deze kennis vertaald worden naar organisaties? Hoe verhoudt de bovenmatige aandacht voor achterstandsposities zich tot de aandacht voor (blanke) vrouwen? Voor deze groep wordt namelijk relatief veel beleid gemaakt. Biedt intersectionaliteit mogelijkheden om deze groep niet langer als homogene massa te zien met een eenstemmig geluid, maar als individuen met onderlinge verschillen en verschillende privileges? Op welke manier kan deze kennis ingezet worden om te differentiëren binnen een groep op het gebied van ras, leeftijd, seksuele voorkeur en religie?

Verloo stelt in plaats van intersectionaliteit, het begrip interferentie voor, omdat er bij dit begrip zowel naar constructieve als destructieve patronen gekeken kan worden (10). Verloo legt uit:

Ik stel voor om als overkoepelend begrip *interferentie* te gebruiken. In de natuurkunde gaat het begrip interferentie over het samenvallen of juist niet samenvallen van golven (licht/geluid/water) waardoor je patronen krijgt van versterking of hogere intensiteit op bepaalde plaatsen, terwijl er ook plaatsen zijn waar de golven elkaar uitdoven of sterk verzwakken. De verschillende vormen van interferentie kunnen dus constructief of destructief zijn. In samenhang hiermee stel ik voor om de term *intersectionaliteit* voortaan te beperken tot die vormen van interferentie die tot versterking of specificering

van ongelijkheid leiden. Intersectionaliteit is dan een specifiek patroon waarbij ongelijkheid pas optreedt als twee of meer ongelijkheden elkaar kruisen.

Verloo stelt een nieuw begrip voor, omdat op dit moment binnen intersectionele theorie de focus te veel ligt op de gemarginaliseerde of dubbelgemarginaliseerde posities. Ik stel echter voor om opnieuw na te denken over wat intersectionaliteit betekent als theorie die naar de verschillende intersecties kijkt binnen dimensies zoals gender en ras. Het is vooral van belang wanneer er naar posities gekeken wordt, dat gekeken wordt welke differentiaties er mogelijk zijn binnen een bepaalde sociale groep.

Ik heb in dit hoofdstuk laten zien hoe privilege tot stand komt en waarom het van belang is privilege als onzichtbare dimensie te erkennen. Juist de zelfregulerende en neutraliserende karaktereigenschappen van privilege, zijn heel interessant om te analyseren binnen diversiteitsbeleid, omdat daarmee de problematische kant van diversiteitsbeleid helder wordt. Het volgende hoofdstuk biedt een reflectie op de methodologie die de basis vormt van de analyse.

Hoofdstuk 3

Methodologie

Diversiteit, gender en intersectionaliteit zijn complexe begrippen in de praktijk van de organisatie. Diversiteitsbeleid wil een bijdrage leveren aan een heterogeen samengesteld personeelsbestand. In de praktijk blijkt dit zeer gecompliceerd en is vooral de top van organisaties nog zeer homogeen. Om deze reden heb ik diversiteitmanagers geïnterviewd, wier taak het is om de diversiteit te bevorderen. Centraal in dit hoofdstuk staat de manier waarop deze interviews zijn afgenomen en vervolgens zijn geanalyseerd.

DOEL VAN HET ONDERZOEK

Aan de hand van interviews met diversiteitmanagers, bij organisaties die zijn aangesloten bij Talent naar de Top, heb ik geconstrueerd hoe het diversiteitsbeleid bij KPN, gemeente Amsterdam, ABN AMRO en PwC wordt vormgegeven. De semigestructureerde interviews werden gebruikt om teksten te produceren die geanalyseerd konden worden middels een *Critical discourse analysis*.

Tijdens het voorbereiden van het interview heb ik gebruik gemaakt van het naslagwerk: *Social Research Methods* van Alan Bryman (2008). *Feminist Research Practice: A Primer* (2013) heb ik gebruikt als leidraad voor mijn positie als feministische interviewer.

POPULATIE

Context Talent naar de Top

De interviews zijn afgenomen in het kader van mijn onderzoeksstage bij Talent naar de Top⁹. De organisaties die ik heb gevraagd om mee te werken aan mijn onderzoek maken allen deel uit van het netwerk van Talent naar de Top. Het zijn organisaties die alle een expliciete wens hebben om de diversiteit in hun organisatie te vergroten. Ze hebben daarin een actieve houding, maar zitten tegelijkertijd vast aan de narratieve context van diversiteitsbeleid. Talent naar de Top zet zich in voor genderdiversiteitsbeleid in hogere managementposities, dit heeft tot gevolg dat deze organisaties een duidelijk ontwikkeld genderbeleid hebben.

⁹ De onderzoeksstage liep van 1 februari t/m 1 mei 2015, de stagebegeleider was Sandra Lutchman.

Onderzoekspopulatie

Dit onderzoek richt zich op grote organisaties met een diversiteitsbeleid. Er is bij de keuze voor organisaties in overleg met de directeur van Talent naar de Top, Sandra Lutchman, besloten om te kiezen voor organisaties met een breed diversiteitsbeleid. Dit sluit aan bij de huidige trend binnen diversiteitsbeleid.

Er is in dit onderzoek alleen gekeken naar het diversiteitsbeleid van grote organisaties, waarbij de machtsstructuren anders zijn dan in het midden- en kleinbedrijf (MKB). De grootte van de verschillende organisaties en de doorgroeimogelijkheden spelen hierbij een belangrijke rol. Binnen grote organisaties zijn er meer geformaliseerde processen zoals personeelsmanagement, zodat er meer aandacht voor dit soort processen is. Dat er een afdeling Human resources is voor het managen van het personeelsbestand, is van belang omdat het diversiteitsbeleid hier over het algemeen deel van uitmaakt. De structuur is in het MKB anders ingericht en minder gecentraliseerd.

Sample

In overleg met Sandra Lutchman heb ik gekozen voor de organisaties KPN, ABN AMRO bank, de gemeente Amsterdam en PwC. Naast het feit dat deze organisaties een breed diversiteitsbeleid hebben is er rekening gehouden met de spreiding van de focus. Zowel beursgenoteerde bedrijven, als een publieke organisatie maken onderdeel uit van het onderzoek.

Toelichting keuze

Deze vier organisaties zijn interessant voor mijn onderzoek, omdat ze naast genderdiversiteitsbeleid, beleid hebben dat zich richt op bredere diversiteit. Onder bredere diversiteit wordt in deze zin verstaan dat de organisaties ook beleid hebben voor niet-westerse allochtonen, mensen met een arbeidsbeperking of bepaalde leeftijdsgroepen. Er zijn op dit moment weinig grote organisaties die een breder diversiteitsbeleid hebben met daarbinnen specifieke aandacht voor niet-westerse allochtonen en die daarmee op de voorgrond treden. Zoals blijkt uit het artikel: "Nauwelijks allochtonen in top van bedrijfsleven", waarin Dekker zegt: 'Slechts 10 van 34 door de Volkskrant onderzochte organisaties maken actief werk van meer allochtonen in het hogere management'.

Voor de analyses die ik heb gemaakt, is een breed diversiteitsbeleid relevant, omdat daarbinnen meer mogelijkheden bestaan voor intersectionaliteit. Het uitgangspunt van breed diversiteitsbeleid is vaak het idee dat iedereen binnen het beleid past. Ik vraag me af hoe de onzichtbare dimensie van privilege een rol speelt binnen dit beleid.

ONDERZOEKSINSTRUMENT

In dit onderzoek zijn interviews ingezet, om inzichtelijk te maken hoe het huidige diversiteitsbeleid-vertooeg in Nederland eruit ziet. Er is gekozen voor interviews met specialisten op dit onderwerp, namelijk diversiteitmanagers van enkele grote organisaties. Gezien hun functie, ga ik er vanuit dat het narratief over diversiteit onderdeel is van hun dagelijkse gang van zaken. Specialisten zijn over het algemeen robuster in het sturen van vragen, zeker op tekstueel vlak. Het viel op dat de meeste geïnterviewden een ingesloten narratief konden verwoorden dat intern consistent is. Het verhaal was op een manier opgebouwd die niet past bij improvisatie en vaak ook niet aansloot op de door mij opgestelde vragenlijst. Ik vermoed dat de diversiteitmanagers deze uitleg vaker gebruiken en dat daarbij de zinsstructuur en woordkeus hetzelfde is.

De gesproken teksten waren vergelijkbaar met de teksten in de door henzelf samengestelde diversiteitmagazines. Er was één geïnterviewde die een powerpoint had meegebracht om haar presentatie mee te onderbouwen.

Interviewguide

Om structuur aan te brengen in de interviews, heb ik gebruik gemaakt van een interviewguide (zie bijlage 1). Deze vragenlijst bevatte overkoepelende thema's met daarbinnen specifieke vragen om sturing aan te brengen in het gesprek en ruimte te geven aan de geïnterviewde. Ik heb niet alle van te voren opgestelde vragen gesteld en ook niet uitsluitend die vragen. De overkoepelende thema's zijn: motivatie voor het beleid, definiëring van het beleid en van de doelgroepen, implementatie van het beleid, organisatiecultuur, diversiteitstrainingen en speciale programma's en als laatste thema- stereotypering en ongelijkheid (Bijlage 1). De keuze voor deze specifieke thema's is gemaakt op basis van diverse artikelen op het gebied van diversiteitsbeleid (Ely en Thomas; Kulik en Roberson; Oerlemans, *et al.*; Olsen en Martins; Dovidio, *et al.*; Kamenou; Holvino; Thompson

en Sekaquaptewa; Kanter). Deze overkoepelende thema's worden traditioneel gezien als de pijlers van diversiteitsbeleid.

De interviewgide bood verschillende voordelen, het gaf richting aan het gesprek. Daarnaast zorgde de open structuur van de gide ervoor dat de geïnterviewden voldoende ruimte hadden om over thema's die voor hen van belang waren uit te weiden. Tegelijkertijd kon ik vragen stellen over onderwerpen die anders onderbelicht waren gebleven. Ik eindigde elk gesprek met een recapitulatie om voor zowel de geïnterviewde als voor mijzelf, helder te hebben wat we hadden besproken en wat de belangrijkste punten waren. Dit gaf de geïnterviewde ook de gelegenheid om extra verduidelijking of aanvullingen te geven.

Verloop interviews

De diversiteitmanagers die ik heb gesproken maken onderdeel uit van Human Resource en bewegen zich op het terrein van strategisch beleid. Een interview met hen was van belang, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de vormgeving van het beleid omtrent diversiteit. Er zijn geen gesprekken geweest met mensen op wie het diversiteitsbeleid van toepassing was. De focus van dit onderzoek ligt namelijk op het onderliggende discours binnen diversiteitsbeleid. Het is daarom van ondergeschikt belang hoe het beleid van een specifieke organisatie eruit ziet. In dit onderzoek worden slechts vier organisaties meegenomen, op basis van de interviews met de diversiteitmanagers heb ik echter wel een goed beeld gekregen van de onderliggende aannames over diversiteit en diversiteitsbeleid.

Bij de geïnterviewden heb ik me voorgesteld als student master Gender Studies die stage loopt bij de voor hen bekende organisatie Talent naar de Top. De focus van Talent naar de Top ligt in het stimuleren van een betere man/vrouw balans in topfuncties. Ik merkte dat diversiteitmanagers daardoor geneigd waren om eerder over genderdiversiteit te praten dan over bredere diversiteit. Ook mijn uiterlijk zal invloed gehad hebben op het verloop van het gesprek. Dat ik als witte, hoogopgeleide vrouw over diversiteit kwam praten, gaf richting aan het gesprek. Waarschijnlijk riep dit eerder associaties op met het genderdiversiteitsbeleid, dan met bredere diversiteit.

Ook vermoed ik dat ze verwachtten dat ik minder kritisch zou zijn op diversiteitsbeleid op zich, want doordat ik stage liep bij Talent naar de Top was het gemakkelijk om aan te nemen dat ik positief tegen diversiteitsbeleid aan zou kijken. Ik merkte ook dat de meeste diversiteitmanagers aannamen dat ik al veel wist over diversiteit en over diversiteitsbeleid. Verschillende diversiteitmanagers verwezen naar specifieke trainingsreeksen of spraken in vaktermen, zonder daar toelichting bij te geven.

In de interviews staat het perspectief van de diversiteitmanagers centraal. Over het onderwerp diversiteit, hebben zij hun eigen opvattingen op grond van hun persoonlijke positie binnen het bedrijf en hun ervaringen. Ik denk dat sommige diversiteitmanagers onbewust hun eigen organisatie in een goed daglicht probeerden te stellen. In de interviews was het daarom van belang om goed voor ogen te houden wat ik wilde weten. Daarom moest ik tijdens de interviews oplettend zijn en kritische vragen stellen, bijvoorbeeld over het huidige beleid dat gevoerd werd. Ik deed dit door te letten op onbewuste aannames die zij maakte over doelgroepen en te benoemen wat er niet gezegd werd; zoals het aanwijzen van eventueel de geprivileerde posities binnen de organisatie.

De diversiteitmanagers blijven anoniem en worden aangeduid met een nummer. Het onderzoek richt zich op wat er gemeenschappelijk is tussen het diversiteitsbeleid van verschillende organisaties. Het gaat niet om het diversiteitsbeleid van een specifieke organisatie, maar om het onderliggende discours dat een centrale rol speelt in de vorming van het diversiteitsbeleid.

DATA ANALYSE

Critical Discourse Analysis

De basis voor discoursanalyse die ik in deze scriptie gebruik is gebaseerd op de theorie van Norman Fairclough. Fairclough introduceerde in 1995 het begrip *Critical discourse analysis* [CDA] (1995) om de sociale constructie van taal kritisch te onderzoeken. Een discoursanalyse is gebaseerd op de speech act theory van J.L. Austin, die stelt dat taal iets doet, dat taal performatief is (1962). Door middel van taal worden machtsstructuren vastgesteld en

versterkt, het is daarom van belang om deze kritisch te analyseren om ze zo zichtbaar te maken.

Het doel van een kritische discoursanalyse is om de koppeling tussen taal en de sociale praktijk te verkennen. 'CDA sees discourse – language in speech and writing – as a form of 'social practice' (Fairclough en Wodak 258). De focus ligt op de rol van discursieve praktijk binnen het behoud van sociale orde en sociale verandering. Het is bij CDA van belang om een specifiek voorval te onderzoeken in relatie tot het betreffende discours. Elke communicatieve gebeurtenis staat namelijk in relatie tot een discours en functioneert als een reproductie of uitdaging van het betreffende discours. Dit betekent dat communicatieve gebeurtenissen de sociale praktijk en het discours vormgeven en erdoor worden vormgegeven.

Jorgensen en Philips vatten in hun artikel zeer treffend de drie dimensies samen die Fairclough onderscheidt in een communicatieve gebeurtenis:

- it is a text (speech, writing, visual image or a combination of these);
- it is a discursive practice which involves the production and consumption of texts; and
- it is a social practice (68).

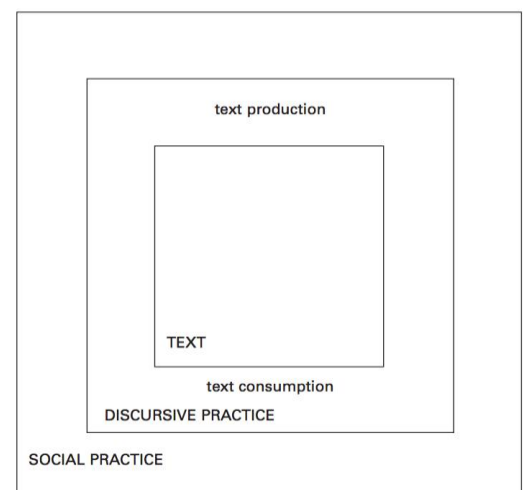


Figure 3.1 Fairclough's three-dimensional model for critical discourse analysis (1992b: 73)

Deze drie dimensies hangen samen en beïnvloeden elkaar. Dit model biedt een methode om communicatie en discours in relatie tot elkaar te analyseren. In een CDA moeten aldus Fairclough alle drie de dimensies gedekt worden. Volgens Fairclough is het van belang om te focussen op de tekstuele factoren van een tekst, in relatie tot het proces van productie en consumptie van de tekst. Zowel de tekst als de discursieve praktijk behoren bij het communicatieve voorval van de bredere sociale praktijk (idem 68). De buitenste laag van het model, is de theorie en de sociale praktijk van privilege, die werkt altijd door in de discursieve praktijk en de teksten. Volgens dit model is de tweede dimensie de discursieve

praktijk, dat is binnen deze analyse het raamwerk waarbinnen de uitspraken van de diversiteitmanagers vallen. Deze context bestaat uit wat de diversiteitmanagers hebben gezegd over het diversiteitsbeleid. De uitspraken die gedaan zijn in de interviews verhouden zich volgens dit model altijd tot de discursieve praktijk en de sociale praktijk. Het is daarom van belang om deze dimensies duidelijk voor ogen te hebben, voordat de analyse van de interviews wordt gedaan.

Het is ongebruikelijk om interviews te analyseren aan de hand van een kritische discoursanalyse. Een CDA is in dit onderzoek juist heel nuttig, omdat de gesprekken inzicht geven in de sociale realiteit van de diversiteitmanagers. Juist de ondertoon van het discours is goed uit de interviews te halen. In het licht van de volgende uitspraak over discours:

Rather, we suggest that organizations exist only in so far as their members create them through discourse. This is not to claim that organizations are 'nothing but' discourse, but rather that discourse is the principal means by which organization members create a coherent social reality that frames their sense of who they are (Mumby en Clair 181).

wil ik suggereren dat het discours over diversiteitsbeleid bestaat en wordt gecreëerd door de diversiteitmanagers. Dit is waar de focus ligt binnen dit onderzoek en niet op de effecten die het beleid heeft op minderheden.

Hierover zegt Bryman het volgende: 'Fairclough (2005) argues that a version of CDA based on critical realism (see Key concept 1.3) is of particular value to organization studies especially in relation of the study of organizational change' (Bryman 508). De interviews met diversiteitmanagers van verschillende organisaties zullen gebruikt worden om te schetsen hoe het discours over diversiteitsbeleid wordt vormgegeven. Met als doel om in kaart te brengen hoe privilege zich tot het diversiteitsbeleid verhoudt.

VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Representativiteit van sample

Om praktische redenen heb ik mijn onderzoek bij de vier genoemde bedrijven uitgevoerd. vanwege de connectie met Talent naar de Top. Dat deze organisaties zijn aangesloten bij het netwerk van Talent naar de Top zegt iets over de prioriteiten die zij stellen binnen hun organisatie. De organisaties die hebben meegewerkt aan dit onderzoek willen zichzelf graag profileren als een zeer diverse organisatie, bijvoorbeeld om aantrekkelijk te zijn voor toekomst talent. Uit de verschillende interviews kwamen de onderliggende aannames over diversiteitsbeleid echter wel naar voren, wat deze analyse heel nuttig maakt.

Eigen positie

Ik ben me ervan bewust dat mijn interpretatie van de antwoorden meespeelt bij de keuze van de elementen ik uitlicht en de citaten die ik gebruik. Tijdens de interviews had ik, door mijn achtergrond in gender studies en mijn kennis over intersectionaliteit de neiging om vragen te stellen vanuit die achtergrond. Mijn interpretatie heeft tot gevolg dat ik de lezer in de richting van een intersectionele benadering stuur.

Dit geldt in veel mindere mate voor de theorie over privilege; pas na de interviews ben ik me gaan verdiepen in de rol die privilege zou kunnen hebben binnen diversiteitsbeleid. Ondanks dat ik zelf onderdeel was van de interviews, bieden deze een inkijk in de dagelijkse praktijk van het diversiteitdiscours.

KRITISCHE NOOT BIJ DE GEBRUIKTE BEGRIPPEN

In deze scriptie zal soms gebruikt gemaakt worden van complexe begrippen als diversiteit, gender of etniciteit. Ik ben me bewust van de breedheid van het begrip diversiteit, in deze scriptie zal het gaan over diversiteit die werknemers betreft binnen organisaties. Diversiteit is in dat geval een begrip, dat zich richt op bepaalde sociale categorieën zoals: gender, etniciteit, leeftijd, geaardheid en arbeidsbeperktheid.

Gender wordt in deze scriptie primair als man – vrouw gezien. Ik ben me bewust van de tegenstelling die ik hiermee zelf ook in stand houd en wil niet stellen dat gender binair is. In de interviews die ik gehouden heb, bleek echter dat er binnen het diversiteitsbeleid van de

organisaties die ik heb gesproken, absoluut geen aandacht was voor een gender dat eventueel meer *queer* georiënteerd was en/of de vloeibaarheid van de grenzen van gender. Ik heb er daarom voor gekozen om deze nuance binnen deze scriptie buiten beschouwing te laten.

In deze scriptie wordt afwisselend gesproken over etniciteit of cultuur. Deze begrippen omschrijven beide de culturele dimensie van ras en worden daarom door elkaar gebruikt. In de theorie wordt tevens gebruik gemaakt van het begrip ras, in samenspraak met etniciteit. Ik onderschrijf de sociale constructie van deze begrippen en zal deze ook als zodanig gebruiken. In de interviews is het begrip niet-westerse allochtoon ook meerdere malen gebruikt. Ik ervaar dit begrip, afkomstig van het CBS, als zeer problematisch en heb hier kritisch op gereflecteerd in de analyse.

In dit hoofdstuk heb ik onderbouwd waarom het van belang was om interviews te houden met diversiteitsmanagers en hoe deze teksten vervolgens zijn ingezet in een CDA. In de analyse heb ik de teksten in verband gebracht met de theorie uit het theoretisch kader.

Hoofdstuk 4

Analyse

Diversiteitsbeleid is een veelomvattend en gelaagd begrip, waarbinnen onzichtbare aannames liggen over machtsstructuren. In dit hoofdstuk heb ik me gefocust op de onzichtbare dimensie van privilege en hoe die een bepalende rol heeft in dit beleid. In deze analyse is de theorie over privilege en essentialisme gekoppeld aan het discours dat naar voren is gekomen uit de interviews met de diversiteitmanagers. Centraal staan de definitie die ten grondslag liggen aan het beleid en welke implicaties ze hebben. Deze implicaties zal ik uitlichten aan de hand van een CDA.

Ik begin met het schetsen van de context van het diversiteitsbeleid bij grote organisaties. Het is interessant om te laten zien binnen welke context het onderzoek naar privilege valt. Ik heb de structuur van de interview guide aanhouden, om zo een globaal beeld te schetsen van het diversiteitsbeleid. De definiëring van het beleid en van de terminologie zijn relevant voor de analyse. In de gesprekken bleek dat er veel schijnbaar natuurlijke aannames zijn over het belang van het diversiteitsbeleid en over de juiste definiëring ervan. In de analyse heb ik laten zien dat niet al deze vooronderstellingen zo neutraal zijn als ze lijken en waarom sommige zelfs problematisch zijn en het aanvankelijke doel van diversiteitsbeleid ondermijnen. De analyse wordt afgesloten met een conclusie, waarin de problematische kant van diversiteitsbeleid expliciet is gemaakt.

CONTEXT

Motivatie

De motivatie van grote organisaties om te kiezen voor diversiteitsbeleid, heeft veel onderlinge raakvlakken. Alle organisaties geven aan dat ze het belangrijk vinden om een divers samengesteld personeelsbestand te hebben. Een veel gehoord argument is dat er met een divers samengestelde organisaties betere resultaten geboekt worden.

Voor de commerciële ingestelde organisaties willen graag een aantrekkelijke werkgever zijn. Ze willen een organisatie zijn waar al het jonge talent dat nu afstudeert zich welkom

voelt en waar het zich kan ontwikkelen. Diversiteit past volgens een van de diversiteitmanagers in deze lijn, omdat er steeds meer vrouwen en mensen met een niet-westerse achtergrond op hoog niveau afstuderen.

Definiëring

Dat organisaties binnen diversiteitsbeleid focussen op categorieën komt voornamelijk voort uit het feit dat diversiteit meetbaar gemaakt moet worden. Het inzichtelijk maken van diversiteit is onderdeel van de taken van diversiteitmanagers, dit gebeurt door middel van categorieën en cijfers. Er wordt aan de hand van quota, streefcijfers en getallen over de benoeming van minderheden gemeten hoe het gaat met het diversiteitsbeleid.

Centraal in het diversiteitsbeleid van deze vier organisaties staat het beleid voor gender. Het beleid om man-vrouwverhoudingen te verbeteren, is vaak het langstlopende beleid. Het nieuwe beleid is breder. Per organisatie verschilt het hoe bredere diversiteit eruit ziet: gender, culturele achtergrond, seksuele oriëntatie, leeftijd of een arbeidsbeperking zijn andere genoemde doelgroepen. Hoe een bepaalde doelgroep gedefinieerd wordt kan ook verschillen per organisatie.

Om de culturele achtergrond van mensen aan te duiden, gebruikten alle diversiteitmanagers het begrip niet-westerse allochtoon. De definitie voor dit begrip ontleen ze aan het CBS: 'Allochtoon met als herkomstgroepering een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije' (CBS). De definitie voor de doelgroep gender was wisselend, vaak werden zowel mannen als vrouwen genoemd, een enkele keer werd binnen deze doelgroep alleen vrouwen benoemd. Als definitie van de afkorting LHBT, werd lesbisch, homoseksueel, biseksueel en transgender genoemd.

In alle interviews kwam naar voren dat de in het diversiteitsbeleid voor de doelgroep arbeidsbeperkten ook de definitie van het CBS wordt gevolgd. De definitie is afkomstig uit de *Monitor arbeidsbeperkten en werk 2007-2010*. De doelgroep leeftijd bestaat niet in elke organisatie, er zijn twee organisaties die leeftijd wel binnen hun diversiteitsbeleid hebben vallen. Voor beide organisaties gold dat ze nog niet weten hoe ze het beleid voor deze specifieke groep gaan inrichten.

De meeste diversiteitmanagers benadrukten dat de intentie is dat iedereen binnen het diversiteitsbeleid moet passen. Doelgroepen worden gezien als middel om divers samengesteld personeelsbestand te creëren en een inclusieve cultuur te verwezenlijken. Het uitgangspunt is dat iedereen verschillend is en dat het van belang is dat iedereen zijn eigen unieke kwaliteiten kan inbrengen. In een inclusieve cultuur worden talenten gewaardeerd en wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van een individu.

Implementatie

Diversiteitmanagers willen binnen hun beleid zo veelomvattend mogelijk zijn. Om uit te dragen hoe belangrijk diversiteit is voor de organisatie, maken ze gebruik van interne communicatie. Dit is van belang, omdat het abstract beleid inzichtelijk maakt voor het personeel. Als de top uitdraagt dat diversiteit van belang is en het goede voorbeeld laat zien zullen de lagen daaronder diversiteit gemakkelijker zelf doorzetten. Committent vanuit de top zorgt binnen grote organisaties ook vaak voor meer tijd, ruimte en geld voor dit thema.

Een ander aspect van het diversiteitsbeleid is de emancipatie van verschillende doelgroepen. Er zijn bijvoorbeeld mentor/sponsoringprogramma's om dit te verwezenlijken. De organisaties hebben ook verschillende netwerken, er zijn bijvoorbeeld vrouwen-, culturele- en LHBT-netwerken. Dit soort netwerken zijn in de regel facultatief.

Organisatiecultuur

De diversiteitmanagers benadrukten dat de organisatiecultuur per organisatieonderdeel behoorlijk kan verschillen, dit is typerend voor grotere organisaties. Voor diversiteitmanagers is daardoor de cultuur in een ander onderdeel lastig in te schatten. Na enig doorvragen bleek dat de organisatiecultuur nog overwegend masculien is.

Om te onderzoeken op welke aannames dit beleid gebaseerd is, heb ik het diversiteitsbeleid kritisch geanalyseerd. Deze analyse heb ik aan de hand van de theorie over privilege en met behulp van een critical discours analysis gemaakt.

ANALYSE

Categorieën binnen diversiteitsbeleid

Uit de interviews blijkt dat er bij diversiteitsbeleid onderscheid gemaakt wordt in verschillende categorieën. Deze categorieën werken als labels voor verschillende doelgroepen. Zoals geïnterviewde 4 zegt:

We willen gewoon leidend zijn op een aantal diversiteitsdoelgroepen, dat is gender, dat is cultureel en dat is arbeidsbeperkten. [...] behalve die drie hebben we ook nog LHBT en daar zit nog bij leeftijd/generaties (diversiteitmanager 4).

Alle organisaties die ik gesproken heb, maken gebruik van dergelijke categorieën. 'Eigenlijk zeggen we, we hadden vooral aandacht voor vrouwen en niet-westerse allochtonen, dat gaan we uitbreiden naar die vijf [leeftijd, arbeidsbeperkten en LHBT]' (diversiteitmanager 1).

Diversiteitmanager 2 benadrukt dat iedereen binnen het diversiteitsbeleid valt en dat zijn organisatie ernaar streeft om tenminste 30% vrouwen in de top te krijgen.

Diversiteitmanagers verwijzen vooral naar de categorieën: gender, cultureel, arbeidsbeperkt, leeftijd en geaardheid. Dit zijn kennelijk de kenmerken waarop diversiteitmanagers zich richten. Dat blijkt ook uit het volgende citaat: 'We zijn indertijd heel erg begonnen op het gebied van gender, dat is nog steeds een belangrijk item, maar we hebben ons wel ontzettend verbreed. Dus ook cultureel, arbeidsbeperkte beleid, LHBT, al die zaken meer' (diversiteitmanager 3).

Om meer inzicht te krijgen in de manier waarop deze categorieën vorm krijgen binnen het beleid heb ik tijdens de interviews gevraagd naar de definiëring van de verschillende categorieën. Er zat veel overlap in de definiëring, het volgende citaat is daarom exemplarisch voor de overige interviews:

Yumke Kaptein: De eerste neem ik dan als gender, hoe definiëren jullie gender, is dat man/vrouw of is daar meer binnen mogelijk?

Diversiteitmanager: 'Nee als man/vrouw'

Yumke Kaptein: 'Is het dat mensen kunnen kiezen ofwel voor het een ofwel voor het ander? Verder is daar niets binnen mogelijk?

Diversiteitmanager: 'Nee' (interview 1)

Voor de doelgroep cultureel geldt dat er gebruik gemaakt wordt van vastomlijnde begrippen, die eigenlijk sociale constructies zijn. Zoals dit eerder aangehaalde citaat laat zien: 'Daar zit ik op autochtoon, allochtoon, westerse allochtoon en niet-westerse allochtoon, volgens de CBS statistieken' (diversiteitmanager 3). De indeling in deze categorieën, wordt ervaren als duidelijk en bovendien statisch.

Dat er ook onwetendheid is over de gebruikte definities bleek uit meerdere gesprekken, maar vooral uit het gesprek met geïnterviewde 2. Toen ik haar naar de definitie van gender vroeg, reageerde ze defensief. Ze antwoordde: 'Hoe bedoel je? Gewoon als gender.' Ondertussen veranderde haar lichaamshouding, ze ging achterover zitten en sloeg haar armen over elkaar. Mijn interpretatie van deze houding is dat ze zich geen raad wist met de vraag. Op de volgende vraag hoe etniciteit gedefinieerd wordt, reageerde ze vergelijkbaar.

Opvallend was dat er tijdens de interviews veel verwezen werd naar CBS-terminologie. Dit was het geval voor de term arbeidsbeperkten en de termen, niet-westerse allochtoon, allochtoon en autochtoon. Toen ik vroeg: 'Arbeidsbeperkten wat valt daaronder? Volgen jullie de definitie van het rijk?' werd er geantwoord: 'Ja de definitie van het CBS' (diversiteitmanager 4). Ook een andere diversiteitmanager gaf aan gebruik te maken van de CBS-definitie (diversiteitmanager 1). Ook voor de term autochtoon, allochtoon, westerse-allochtoon en niet-westerse allochtoon wordt verwezen naar het CBS, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Yumke Kaptein: 'En [hoe wordt] etniciteit [gedefinieerd]?'

Diversiteitmanager: 'We volgen hier de CBS-statistieken, wij leggen ook achtergronden vast, zeg maar, daar meet ik en daar analyseer ik op. In dit bedrijf gaat niets zonder cijfers, want daar kan ik ook heel veel uithalen. Daar zit ik op autochtoon/allochtoon, westerse allochtoon en niet-westerse allochtoon, volgens de CBS statistieken' (interview 3).

De doelgroep cultureel of etniciteit lijkt te impliceren dat het beleid op iedereen is gericht, maar uit de definities die de diversiteitmanagers gaven blijkt dat de doelgroep cultureel overwegend wordt getypeerd als 'niet-westerse allochtoon'. Er wordt met deze term verwezen naar de zeer pragmatische definities van het CBS.

Uit de andere interviews bleek dat ook de andere diversiteitmanagers gewend zijn om te verwijzen naar de terminologie van het CBS, zoals dit citaat laat zien:

Yumke Kaptein: 'Verder meten jullie, naar, voor, mensen met een niet-westerse achtergrond, je zegt dat doen we aan de hand van hoe het begrip gebruikt wordt [volgens het CBS]. [...]'

Diversiteitmanager : 'Dat is gewoon het begrip niet-westerse allochtonen, dat is gewoon een algehele definitie. Zodat we kunnen benchmarken, gewoon een algehele definitie. Die definitie geeft dus ook precies aan waar de ouders geboren zijn' (interview 1).

De term niet-westerse allochtoon van het CBS kenmerkt bepaalde landen als wel of niet westers. Er treedt hierdoor een tweedeling op tussen 'wij' westerse mensen tegenover 'zij' niet-westerse. Een niet-westerse allochtoon is iemand uit een bepaald geografisch gebied of culturele constructie van een bepaald gebied. Dit 'wij' tegenover 'zij' construct wordt in stand gehouden door het gebruik van deze term. Doordat het begrip ontleend wordt aan het CBS, lijkt het een neutrale term.

In het diversiteitsbeleid wordt gebruik gemaakt van verschillende categorieën om het personeelsbestand in te delen. Deze categorieën worden gepresenteerd alsof ze neutraal zijn, door te verwijzen naar CBS begrippen. Tevens is de categorisering heel statisch, mensen kunnen kiezen voor de ene categorie of voor de andere. Queer-identiteiten zijn hierbinnen niet mogelijk. Uit de interviews bleek dat er weinig kennis is over de gebruikte begrippen en over de mogelijkheden om deze categorie minder vastomlijnd te presenteren.

Diversiteit als toegevoegde waarde

Meerder organisaties gaven aan, dat het argument dat divers samengestelde organisaties beter presteren voor hen een belangrijke motivatie is om voor diversiteitsbeleid te kiezen. In de woorden van een van de diversiteitmanagers: 'We geloven dat diversiteit waarde toevoegt, [...], aan de organisatie, aan de mensen en het is ook onderdeel van onze strategie' (diversiteitmanager 4). Een andere diversiteitmanager zei:

[Deze organisatie] kiest voor een diversiteitsbeleid, omdat we zien dat dit leidt tot betere resultaten. [Deze organisatie] heeft een groot klantenbestand met veel verschillende mensen, deze diversiteit willen we afgespiegeld zien in het bedrijf. Het doel is om het klantenbestand vertegenwoordigd te hebben en die kracht te benutten. Talent naar de Top kenmerkt dit als de businesscase' (diversiteitmanager 2).

Het businesscase-argument wordt vaak genoemd door diversiteitmanagers en door hen ervaren als positief. Tijdens de interviews bleek dat er veel aannames worden gedaan over de waarde die diversiteit toevoegt aan de organisatie, zoals naar voren komt in het volgende citaat:

Diversiteitmanager: 'Het draait met name om de verschillende inzichten en de verschillende perspectieven dat met name waarde toevoegt.'

Yumke Kaptein: 'Dus, door diverse mensen komt er meer verschil, waardoor je een genuanceerdere output hebt?'

Diversiteitmanager: 'Nou vooral een betere of meer genuanceerd, dat je daardoor beter over dingen nadenkt en daardoor meer waarde creëert' (interview 4)

Een divers samengesteld bedrijf is van belang, omdat het volgens de diversiteitmanagers voor verschillende perspectieven zorgt. Uit bovenstaand citaat blijkt dat deze argumentatie vaak uit holle frasen bestaat. Zoals ook het volgende citaat laat zien:

We geloofden met name in de businesscase, dat we meer diversiteit, inclusie in ons bedrijf moesten brengen om het verschil te gaan maken naar onze klanten. Ook echt

vanuit meerdere perspectieven, meerdere visies, invalshoeken, de zaken die we doen de advisering die we doen betere resultaten af te kunnen leggen' (diversiteitmanager 3).

In bovenstaand citaat wordt gezegd, dat 'meer diversiteit' zorgt voor 'meerdere perspectieven, meerdere visies, invalshoeken'. Dit lijkt te impliceren dat de mensen van verschillende categorieën die onderdeel zijn van diversiteit, dingen daadwerkelijk anders zien. Het bestaansrecht van diversiteitsbeleid wordt volgens de argumentatie van de businesscase ontleend aan de toegevoegde waarde ervan. De argumenten gaan echter niet veel verder dan dat en richten zich expliciet op de verschillen tussen verschillende categorieën.

Determinerende kenmerken

Uit bovenstaande citaten en uit de interviews blijkt dat er binnen dit beleid en in de organisaties geen mogelijkheid is tot een meer vloeibare identiteit. Je bent binnen dit beleid of een vrouw of een man. In het geval van de categorie cultureel, ben je of allochtoon of autochtoon. Hiervoor heb ik laten zien dat er gebruik gemaakt wordt van verschillende categorieën om personeelsleden mee te labelen. Wat kan hier uit opgemaakt worden?

Diversiteit volgens het argument van de businesscase wordt verdedigd vanuit het idee dat, diversiteit van het personeelsbestand waarde toevoegt aan de organisatie. Van belang daarbij is, dat deze diversiteit de verschillen tussen de categorieën benut, zoals dit citaat laat zien:

Er wordt binnen teams en afdelingen gekeken, naar de teamsamenstelling. Aan de hand van de samenstelling van een team wordt bepaald wie toegevoegde waarde biedt vanuit een andere invalshoek. Of dat nu gaat om gender, etniciteit, LHBT, arbeidshandicaps of leeftijd (diversiteitmanager 2).

Dit citaat vind ik interessant, omdat de diversiteitmanager diversiteit heel expliciet verbindt aan de verschillende doelgroepen en daar tegelijkertijd aan voorbij probeert te gaan. In de uitspraak: 'Of dat nu gaat om gender, etniciteit, LHBT, arbeidshandicaps of leeftijd.' laat ze

zien dat deze categorieën en daarmee ook het beleid gefocust is op die doelgroepen. Deze categorieën worden door haar vervolgens onbewust gekoppeld aan andere perspectieven.

Het inzetten van diversiteit is heel belangrijk binnen het beleid. Het lijkt alsof de kenmerken waarop diversiteitmanagers zich richten, bepalend zijn voor iemands manier van handelen. In de gesprekken bleek dit vooral uit de manier waarop over genderdiversiteit werd gesproken. Het gaat hierbij niet om iemands individuele kwaliteiten, maar om de kwaliteiten van de categorie waartoe iemand behoort.

Binaire opposities

Het is opvallend dat de categorieën die gebruikt worden binnen het diversiteitsbeleid gebaseerd zijn op binaire opposities en dat die mede daardoor worden gecreëerd. Uit de interviews bleek dat gender bijvoorbeeld gedefinieerd werd als man of vrouw.

Diversiteitmanager 1 zei terloops in het interview: 'Man of vrouw, dat is natuurlijk wel helder, of naja meestal dan'. Uit de interviews bleek dat er naast man/vrouw ook andere zeer aanwezige opposities zijn zoals: autochtoon/allochtoon, westers/niet-westers, hetero/LHBT en arbeidsbeperkte/valide.

Uit deze definities van de doelgroepen bleek dat het beleid zich vaak specifiek richt op de ene helft van de binaire opposities, zoals werd verteld door diversiteitmanager 1: 'Streefcijfers waren heel erg geënt op twee doelgroepen, vrouwen en niet-westerse allochtonen'.

Eén organisatie vormde hierop een uitzondering: gender wordt daar gedefinieerd als man/vrouw. En de doelgroep etniciteit omschrijft ze, zoals dit eerder aangehaalde fragment laat zien, als: '[...] dan zit ik op autochtoon - allochtoon, westers en niet-westers allochtoon volgens de CBS statistieken' (diversiteitmanager 3). Uit het volgende fragment blijkt echter dat het beleid zich in de meeste organisaties vooral op vrouwen en niet-westerse allochtonen richt:

Yumke Kaptein: 'Je had net die vijf doelgroepen, zo noemde je dat volgens mij, ik vraag me af wat versta je daar precies onder? Wat versta je onder cultureel?'

Diversiteitmanager: 'Cultureel is bij ons, op dit moment, niet-westerse allochtonen.'

Yumke Kaptein: 'Oke'

Diversiteitmanager: 'Dat hebben wij zo gedaan, omdat je ziet als je kijkt naar doorgroei dat het bij westerse allochtonen geen issue is, maar bij niet-westerse allochtonen wel.'

Yumke Kaptein: 'En onder gender? Wat valt daar precies onder?'

Diversiteitmanager: 'Gewoon vrouwen.'

Yumke Kaptein: 'Alleen vrouwen?'

Diversiteitmanager: 'Ja, wat had je nog meer gedacht dan?'

Yumke Kaptein: 'Ik vraag het gewoon overal' (interview 4).

In de gebruikte taal om de diversiteitdoelgroepen te definiëren, is er bovengemiddeld veel aandacht voor minderheidsgroepen. Maar binaire opposities zorgen ervoor dat er aan beide kanten van deze oppositie bepaalde waarden worden gekoppeld. Een diversiteitmanager zei over het feit dat diversiteitstrainingen vaak gericht zijn op vrouwen:

Soms zou het ook wel goed zijn voor mannen, hoe werkt dat dan, hoe zit dat dan met vrouwen, want ze [mannen] lopen er vaak kei hard tegen aan. Dat ze denken van 'hoezo stelt ze zich zo bescheiden op? Naja dan zal ze het wel niet kunnen'. In plaats van eerste te denken goh, 'he we weten dat we dingen anders aanpakken, [anders] reageren' en niet altijd vastpakken en gaan. Waar komt dat [het verschil in gedrag tussen mannen en vrouwen] door? In plaats van naar de conclusie te gaan: ze zal het wel niet willen of niet kunnen. Dat soort kleine dingen, daar zou ik graag de mannen wat meer in willen meenemen (diversiteitmanager 3).

Vrouwen worden hier door het woord 'bescheiden' in het algemeen omschreven als zijnde meer op de achtergrond. En deze diversiteitmanager omschrijft door de frase 'ze zal het wel niet willen' dat vrouwen vaak gezien worden als minder ambitieus. Dit soort aannames zijn generaliserend.

Mannen worden hier namelijk getypeerd als hard of ongevoelig, ze trekken gemakkelijk conclusies uit het gedrag van vrouwen. In dit citaat worden ze neergezet alsof ze een hele actieve houding hebben: 'altijd aanpakken en doorgaan'.

De positie van de vrouw wordt gezien in relatie tot die van de man. Zoals ook blijkt uit volgend citaat:

We willen veel meer vrouwen, omdat je meer perspectieven wil, waarmee je kijkt naar je [...] [bepaalde zaken] en ook als gesprekspartner. Als je... stel je voor dat je een ondernemer hebt waarmee het wat slechter gaat, dan wil je daar niet iemand vanuit de [...] [organisatie] tegen over hebben waarvan het testosterongehalte even hoog is, maar waar het gaat om verbindend vermogen, dat je de dialoog aan gaat, dat je er met elkaar probeert uit te komen. Dus daar is gezegd, daar hebben we dus bewust... nemen we gewoon heel veel vrouwen aan (diversiteitmanager 4).

In dit citaat geeft de diversiteitmanager aan dat er binnen een bepaalde afdeling communicatieproblemen waren. Ze dicht deze problemen toe aan het feit dat er te veel mannen op de afdeling zijn zoals blijkt uit de opmerking: 'iemand [...] waarvan het testosterongehalte even hoog is'. Eerder was het op deze afdeling kennelijk zo dat er veel mannen waren. Inmiddels nemen ze op die afdeling bij voorkeur vrouwen aan, omdat vrouwen volgens deze diversiteitmanager een beter verbindend vermogen hebben. Zowel mannen als vrouwen worden in dit voorbeeld geëssentialiseerd tot slechts enkele kenmerken.

Ook geeft deze diversiteitmanager aan, dat vrouwen aangenomen worden, omdat zij anders zijn dan mannen. Zijn positie lijkt nog steeds de standaard, dit is vergelijkbaar met wat Simone de Beauvoir aankaart in *The Second Sex*. Diversiteit wordt mede door dit soort binaire opposities gereduceerd tot binaire verschillen tussen groepen. Aan de *andere* groep worden bepaalde talenten toegekend. Er worden automatisch specifieke waarden gekoppeld aan bepaalde groepen. Dit zorgt dat er essentialistische denkpatronen ontstaan over wat mannelijk/vrouwelijk is.

Er vindt niet alleen *othering* plaats op basis van gender, maar ook op het gebied van culturele andersheid.

Als je het over diversiteit hebt, kan je ook meerdere klantgroepen aanspreken. Wat je bijvoorbeeld nu ziet, je hebt steeds meer Turkse, Marokkaanse ondernemers, als je daartegenover een heel blank medewerkersbestand hebt. Dan is de kans groot dat je die andere doelgroep helemaal niet aan kan spreken, omdat je toch een ander soort taal spreekt. En dat je die andere ook helemaal niet ziet. Het is een hele logische dat je daarmee [diversiteitsbeleid] ook nieuwe doelgroepen en klantgroepen kan aanspreken' (diversiteitmanager 4).

Uit dit voorbeeld blijkt dat binnen deze organisatie mensen met een cultureel niet-westerse achtergrond ingezet worden, om te communiceren met leden van dezelfde culturele groep. Deze manager neemt aan dat wanneer je van een bepaalde culturele groep bent, je een andere (culturele) taal spreekt. Het argument dat diversiteit waarde toevoegt blijkt sterk uit dit voorbeeld. Om als organisatie beter te functioneren is het van belang dat je goed met elkaar kunt communiceren. Het is dus van belang om een cultureel divers samengesteld personeelsbestand te hebben.

Iemand die een niet-westerse culturele achtergrond heeft, wordt in dit voorbeeld gereduceerd tot iemand die kan communiceren met mensen van dezelfde culturele achtergrond. Andere kwaliteiten of verscheidenheid binnen de groep culturele diversiteit worden buiten beschouwing gelaten. In dit soort denkpatronen wordt namelijk niet gedifferentieerd binnen een groep, iemand wordt gereduceerd tot de eigenschappen die bij zijn of haar groep passen.

Bij essentialistische denkpatronen, die de basis vormen voor binaire opposities wordt voorbij gegaan aan de heterogeniteit binnen een groep. Het gaat om verschillen die worden toegekend op basis van sociale afspraken, niet om verschillen die er daadwerkelijk zijn (Potter 68). Er is geen ruimte voor verschillende stemmen of voor een intersectionele aanpak waarbij gelet wordt op onderlinge verschillen of persoonlijke posities. Uit bovenstaande citaten blijkt dat aan beide kanten van een binaire oppositie bepaalde

waarden worden gekoppeld. Er worden twee kampen gecreëerd, deze tweedeling is ook terug te zien in het beleid dat zich slechts richt op de kant die versterkt moet worden. In de volgende paragraaf laat ik zien hoe deze focus weerklinkt in de manier van beleidsvorming.

Empowerment

Het is opvallend dat verschillende diversiteitmanagers benadrukken dat ze niet willen dat minderheden zich gaan aanpassen, omdat de toegevoegde waarde van diversiteit hierdoor verloren gaat. Zoals de diversiteitmanager in het volgende citaat vertelt:

Zichzelf aanpassen is het zeker niet, maar zoals ik net zei wat bijvoorbeeld met die female empowerment hebben ook en dat willen we ook met de culturele doelgroep gaan doen, is dat men zich bewust is van de organisatie waarin iemand nu zit, is dat men zich bewust is van de cultuur waar men in zit. Hoe kan je daar, dicht staand bij jezelf, effectief je ambities verwezenlijken die je voor ogen hebt?' [...] 'Je moet je altijd bewust zijn van de omgeving waarbinnen je nu bent' (diversiteitmanager 3).

Bij de uitvoering van het beleid blijkt dat het vooral de vrouw is die zich moet aanpassen aan de heersende cultuur, die gedefinieerd wordt door mannen. 'She is determined and differentiated in relation to man, while he is not in relation to her; she is the inessential in front of the essential' (de Beauvoir 6). De emancipatie wordt verwacht van vrouwen en in toenemende mate van culturele minderheden, zij worden hierop aangesproken door middel van trainingen of in mentor/sponsoringprogramma's.

Dit soort programma's worden gebruikt om minderheden mensen een betere aansluiting te bieden binnen de huidige bedrijfscultuur. Diversiteitmanager 2 vertelde bijvoorbeeld dat een onderdeel van haar nieuwe beleid is, dat ze trainingen voor topvrouwen wil gaan organiseren. Deze diversiteitmanager voorziet een vraag naar dit soort trainingen. In het beleid van andere organisaties zie je ook dat het de diversiteitsdoelgroep zelf is die moet emanciperen, zoals ook deze diversiteitmanager zegt:

Het is een tweerichtingsverkeer, het begint vanuit de top [...] dat de top het uitdraagt en voorbeeldgedrag hanteert. Het gaat tegelijkertijd ook om de empowerment van de

diverse diversiteitsdoelgroepen zelf. Er is natuurlijk een bepaalde cultuur in een organisatie en dat betekent dat als jij ambitie hebt en verder wil komen, dat je je bewust moet zijn van wat je zelf kan en wat je wil en dat je ook tot actie over gaat (diversiteitmanager 4).

De bepaalde cultuur waar deze diversiteitmanager het over heeft, is een overwegend masculiene organisatiecultuur zoals ze in een ander deel van het interview had verteld. Het is de zwakke kant van de binaire oppositie die empowered moet worden, zodat deze groepen beter in de bestaande omgeving passen. Voorbeelden van deze groepen zijn: vrouwen, niet-westerse allochtonen, mensen met een arbeidsbeperking en mensen die binnen de groep LHBT vallen.

Ja, niet per se, uiteindelijk wil je. Je wil niet dat mensen zich helemaal aanpassen, waar het uiteindelijk wel om gaat is dat mensen zich fijn voelen en uitspreken. Als je te ver van jezelf verwijderd ben, dan voel je je niet vrij meer, dan is ook de waarde van diversiteit nihil. Er zit een soort balans in. Het enige wat je zegt, wat natuurlijk wel is dat zijn die simpele dingen, zoals de zichtbaarheid. Vrouwen zijn chargerend onzekerder, wat we daar proberen te doen, is bij wijze van spreken zeggen 'je hoeft niet zo onzeker te zijn' en daar ook trainingen voor geven om te zorgen dat ze die onzekerheid meer achter zich durven te laten en meer durven uit te spreken. Dat is uiteindelijk wat je wil. Dat is, omdat je ook gebruik wilt maken van de verschillende inzichten de verschillende competenties die mannen versus vrouwen hebben (diversiteitmanager 3).

Bovenstaand citaat bevestigt dat het specifieke mensen zijn die zich moeten empoweren. Opvallend is dat deze diversiteitmanager dit zelf afzwakt. Ze zegt eigenlijk dat mensen dicht bij zichzelf moeten blijven, maar zich wel moeten aanpassen aan de heersende cultuur. Dit impliceert dat de omgeving overwegend hetzelfde blijft. De norm in de meeste organisaties is nog steeds wit en mannelijk en hierop wordt nauwelijks gereflecteerd. Het diversiteitsbeleid richt zich met haar trainingen, programma's en het zichtbaar maken van diversiteit ook op de specifieke doelgroepen die afwijken van de norm.

Paradox

De meeste diversiteitmanagers benadrukten dat binnen een breed diversiteitsbeleid ruimte is voor iedereen. Diversiteitmanager 2 deed dit het sterkst, aan het eind van ons gesprek zei ze nogmaals dat ze: 'af wil van het doelgroep denken, maar wil kijken naar de toegevoegde kwaliteiten van een individu' (diversiteitmanager 2).

In het gesprek over de verschillende netwerken die er bestaan binnen deze organisatie vroeg ik diversiteitmanager 2: 'maar er is geen netwerk voor de witte man, toch?' Ze antwoordde: 'nee aan zo'n netwerk is geen behoefte binnen deze organisatie.' Ook een andere organisatie benadrukte dat iedereen binnen het beleid valt: 'Diversiteit is een uliem breed begrip, diversiteit is niet die vijf, maar het is anders het is ook jij en ik' (diversiteitmanager 1). Er is een hardnekkig idee dat diversiteitsbeleid zich richt op iedereen, terwijl uit het gehanteerde beleid het tegenovergestelde blijkt. Zoals blijkt uit het volgende fragment:

Diversiteitmanager: 'Iedereen valt binnen het doelgroepenbeleid, ook jij en ik.'

Yumke Kaptein: 'Wij zijn dan ook vrouwen'

Diversiteitmanager: 'Maar ook de blanke man met zijn eigen kwaliteiten, unieke talenten.'

Yumke Kaptein: 'Maar die hebben niet een specifieke doelgroep...'

Diversiteitmanager: 'Nee die zitten niet specifiek in ons diversiteitsbeleid, daar wordt niet op gefocust nee' (interview 3).

Dit fragment laat zien dat het denkbeeld dat iedereen binnen het beleid valt heel sterk is. Pas wanneer de diversiteitmanager met het feit geconfronteerd wordt, dat er ook categorieën zijn waar geen beleid voor wordt gemaakt, realiseert ze zich dat dit niet klopt. Er bestaat dus enerzijds binnen het discours over diversiteitsbeleid het idee dat iedereen gelijk is. Anderzijds richt het diversiteitsbeleid zich slechts op de zwakkere kant van de binaire opposities.

DE PROBLEMATISCHE KANT VAN DIVERSITEITSBELEID

De analyse van het diversiteitsbeleid handelde voornamelijk over de gebruikte terminologie die zijn basis vindt in de categorische indeling van dit beleid. Ik laat in de volgende paragraaf

zien hoe deze argumenten samenhangen en hoe verschillende onbewuste aannames met elkaar verbonden zijn. Vervolgens maak ik op basis hiervan inzichtelijk welke invloed privilege heeft op het diversiteitsbeleid van grote organisaties.

In dit deel zal het beleid geproblematiseerd worden, om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van deze scriptie: *In hoeverre heeft privilege invloed op het diversiteitsbeleid bij grote organisaties, zoals ABN AMRO, gemeente Amsterdam, PwC en KPN?*

Koppeling

In het diversiteitsbeleid wordt gebruik gemaakt van verschillende kenmerken om mensen te labelen. Diversiteitsbeleid wordt ingedeeld aan de hand van categorieën, omdat op die manier diversiteit inzichtelijk gemaakt kan worden. Diversiteit binnen organisaties moet gemeten en inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Dit gebeurt door te kijken hoeveel mensen van een bepaalde sociale groep vertegenwoordigd zijn in de betreffende organisatie.

Diversiteitsbeleid wordt gelegitimeerd door de waarde die het toevoegt aan de organisatie. Het zijn de verschillende perspectieven en inzichten van mensen met diverse achtergronden, die zorgen voor betere resultaten. Hierin verscholen ligt de vooronderstelling dat lid zijn van een bepaalde sociale groep bepalend is voor iemands handelen. De gebruikte categorieën werken niet alleen generaliserend, maar ook determinerend. Als lid van een bepaalde groep wordt men volgens dit beleid geacht op een bepaalde manier te handelen of problemen op een specifieke manier te benaderen.

De categorieën die gebruikt worden, zorgen ongemerkt voor binaire opposities. Aan beide kanten worden verschillende essentialistische denk patronen gekoppeld. Binnen diversiteitsbeleid worden deze opposities en het essentialisme in stand gehouden, omdat er een onbewuste aanname is dat mensen van een bepaalde groep anders zijn en daarom van waarde. Dit houdt het determinerende karakter van het beleid in stand.

In de uitvoering van het beleid blijkt empowerment heel belangrijk. In een binaire oppositie wordt de zelf, geconstrueerd in relatie tot de ander. Het beleid van veel organisaties is echter eenzijdig en vooral gefocust op de zwakkere kant van de binaire oppositie. Veel beleid is gericht op de emancipatie van vrouwen en op de empowerment van niet-westerse

allochtonen. Het draait niet om een wederkerige aanpassing, maar het beleid is vooral gericht op de minderheden.

Problematisering

In het beleid is geen differentiatie mogelijk binnen groepen van minderheden, dit uit zich in essentialistische denkpatronen. Individuen worden hierdoor gereduceerd tot slechts enkele eigenschappen en er wordt voorbij gegaan aan onderlinge verschillen. Het determineren van mensen is ongewenst, omdat het gevolg hiervan is dat mensen op basis van labels getypeerd worden.

In het beleid rondom diversiteit, is de gedachte dat het beleid er voor iedereen is en dat iedereen er binnen past. Dit gedachtengoed past bij het initiële doel van diversiteitsbeleid, namelijk : individuele talenten te herkennen en te erkennen, ongeacht tot welke sociale groep ze behoren. Tegelijkertijd blijkt bij de uitvoering, dat het beleid zich hoofdzakelijk focust op de zwakke kant van de binaire oppositie, degene die afwijkt van de norm. Binnen organisaties geldt nog steeds een bepaalde norm, deze norm wordt gezien als gemiddeld, neutraal, ideaal. De norm wordt leidt tot een geprivilegieerde positie. En de norm binnen grote organisaties is nog steeds wit en mannelijk.

McIntosh schrijft in haar artikel: 'I think whites are carefully taught not to recognize white privilege, as males are taught not to recognize male privilege' (McIntosh). Privileges zijn zo gecompliceerd, omdat men er niet op ingesteld is om ze te herkennen, ze werken zo dat ze onzichtbaar gemaakt worden en dat is ook wat er gebeurt binnen het beleid. Het beleid claimt wel voor iedereen te zijn, maar blijkt alleen voor diegenen bestemd te zijn die afwijken van de norm. Blank of witheid wordt niet zoals Ahmed voorstelt, gezien als een van de vele kleuren en zoals De Beauvoir stelt: mannen zijn nog steeds de standaard.

Bevoorrechtingsmechanismen worden niet opgemerkt binnen het beleid en dit heeft als gevolg dat geprivilegieerde posities in stand gehouden kunnen worden.

Het idee dat iedereen binnen het diversiteitsbeleid past is sterk en ik heb het bij alle organisaties meerdere keren in het gesprek gehoord. Door te blijven benadrukken dat iedereen binnen het diversiteitsbeleid past, wordt de norm juist onzichtbaar gemaakt. Het

privilege van degenen die het diversiteitsbeleid eigenlijk niet nodig hebben wordt juist door de wijze waarop het diversiteitsbeleid op dit moment is ingericht nog verder geneutraliseerd. De scheiding tussen degenen die afwijken van de norm en degenen die de norm zijn wordt groter. Daardoor wordt het lastiger om gelijkheid van individuen te realiseren.

Ik heb laten zien dat diversiteitsbeleid zich primair richt op die mensen die afwijken van de norm en niet op iedereen zoals gepretendeerd wordt. Deze paradox zorgt ervoor dat de onzichtbare dimensie van privilege versterkt wordt. Dit zorgt er ook voor dat leden van sociale minderheden binnen de organisatie, worden geëssentialiseerd. In enkele kernwaarden wordt namelijk onderstreept waarom hun aanwezigheid van belang is. Eigenlijk worden ze daarmee gereduceerd tot een de geconstrueerde essentie. Dit maakt dat de verschillen binnen de binaire opposities worden benadrukt, in plaats van geneutraliseerd. In de overkoepelende conclusie van deze scriptie ga ik in op de mogelijkheden om op een alternatieve manier over diversiteit na te denken, waarbij rekening wordt gehouden met de rol van privilege binnen het diversiteitsbeleid.

Conclusie

Onbedoelde bevoorrechttingeffecten die aanwezig zijn in de gehele maatschappij werken ook door in het diversiteitsbeleid van grote organisaties. De onzichtbare rugzak in de vergelijking van McIntosh, zorgt voor voordelen gebaseerd op de sociale groep waartoe je behoort. Privilege en dan vooral het onzichtbare effect ervan heeft invloed op de uitvoering van het beleid. De invloed van privilege uit zich in het feit dat het diversiteitsbeleid zich primair richt op degenen die zich in een minderheidspositie bevinden. Dit komt doordat de positie van degenen die privileges hebben als norm wordt ervaren, hun positie is neutraal.

Het diversiteitsbeleid pretendeert voor iedereen te zijn, zodat alle talenten zich kunnen ontplooiën, ongeacht afkomst. Bij de uitvoering van het beleid blijkt dat mensen die zich niet in een geprivilegieerde positie bevinden, moeten emanciperen. Iemand die afwijkt van de norm, moet zich aanpassen, zodat hij beter bij de huidige cultuur past. In dit gedachtegoed wordt voorbijgegaan aan het feit dat deze cultuur gericht is op mensen die zich op geprivilegieerde posities bevinden. Er ontstaat bijna vanzelfsprekend een primaire focus op mensen die zich op de zwakke kant van de geproduceerde binaire opposities bevinden. Door de onzichtbaarheid van privilege, is er in het beleid geen aandacht voor de neutraliteit van degenen die privileges hebben. Het privilege wordt hierdoor niet alleen in stand gehouden, maar ook versterkt. Het gevolg is dat de verschillen tussen geprivilegieerde en minderheidsposities juist worden versterkt.

TOEGEVOEGDE WAARDE VAN INTERSECTIONALITEIT

Ik maak aan de hand van intersectionele theorie, privilege binnen het diversiteitsbeleid inzichtelijk. Intersectionele aanpak heeft binnen gender studies grote bekendheid en wordt vaak ingezet om genuanceerder te kijken naar verschillende maatschappelijke problemen. In overeenstemming met de rede van Verloo, wil ik ervoor pleiten om theorieën, die binnen gender studies zeer gangbaar zijn om ongelijkheden inzichtelijk te maken, toegankelijk en zichtbaar te maken binnen andere velden van onderzoek. Diversiteitsbeleid zou welvaren bij een intersectionele aanpak van het beleid rondom diversiteit, zoals ook Holvino liet zien. Intersectionaliteit zorgt dat er meer aandacht besteed wordt aan individuele posities en

genereert aandacht voor het feit dat die niet slechts bepaald worden door een specifieke kerneigenschap, zoals gender of etniciteit.

Dit soort categorieën zijn altijd sociale constructen en hangen samen met andere posities, die verschillende dimensies beïnvloeden elkaar. Intersectionele theorie biedt de mogelijkheid om kritisch te kijken naar deze verschillende dimensies, maar het is niet per definitie de oplossing.

In het diversiteitsbeleid ligt de nadruk nu sterk op een bepaalde essentie van sociale groepen op basis van gender of etniciteit. Dit zorgt ervoor dat verschillen binnen groepen niet erkend worden. Dit essentialisme dat is gebaseerd op binaire opposities, houdt zichzelf in stand. Zo wordt er van uitgegaan dat mannen op basis van hun gender een homogene groep vormen, zonder dat er binnen die groep bepaalde geprivilegieerde en gemarginaliseerde posities zijn.

Op dit moment is het genderdiversiteitsbeleid gericht op de in- en doorstroom van vrouwen. Onbewust ligt de focus echter, waarschijnlijk door wit privilege, op witte, cultureel westerse vrouwen. In de jaren tachtig is er door gekleurde feministen zoals hooks en Morisson al aangedragen, dat het feministische project zich primair op de arbeidsparticipatie van witte vrouwen richt. Het is van belang dat er ook binnen diversiteitsbeleid aandacht komt voor de verschillen binnen de gendergroep vrouwen.

Ik wil nogmaals benadrukken dat het van belang is om voorbij te gaan aan de binaire oppositie van man versus vrouw, die aan beide kanten verschillende essentiële waarden kent. Potter benoemt dat dit in verschillende studievelden al herkend wordt:

‘Sociological, anthropological, and economic studies suggest that conditions in women’s lives are fundamentally so different that it is inaccurate to say that women all share one common experience – that of being oppressed; ethnographic research suggest that not only gender, but biological sex, are socially constructed and that it makes no sense to talk of an essence of *man* or *woman* independent of the meanings we give to our embodied selves’ (Potter 68).

Binnen de doelgroep etniciteit of cultureel geldt hetzelfde, het is van belang dat er in deze doelgroep ook aandacht komt voor de verschillende posities die gender met zich meebrengt. Etniciteit kent altijd een gendercomponent, zoals gender altijd een etniciteitcomponent kent. In mijn analyse heb ik niet specifiek gefocust op de gendercomponent binnen de diversiteitdoelgroep etniciteit, maar afgaand op ander onderzoek binnen gender studies bestaat deze zeker. Op dit moment wordt deze binnen diversiteitsbeleid niet gezien of erkend.

VERTALING NAAR DE PRAKTIJK

Het is van belang dat er verder onderzoek gedaan wordt naar de manier waarop intersectionaliteit vorm kan krijgen binnen diversiteitsbeleid. Hoe werkt deze vertaling van een wetenschappelijke theorie naar de dagelijkse praktijk van diversiteitsbeleid. Categorieën binnen diversiteitsbeleid zijn bijvoorbeeld van belang voor organisaties om concreet te maken hoe divers ze op dit moment zijn. En essentialisme wordt vaak strategisch ingezet, om te verantwoorden waarom diversiteit van belang is. De vertaling van intersectionele theorie zal daarom in de praktijk veel meer bezwaren oproepen. Door middel van deze analyse heb ik laten zien dat aandacht voor privilege desalniettemin van belang is, omdat anders met diversiteitsbeleid een averechts effect bereikt zal worden.

AANDACHTSPUNTEN

Intersectionele theorie is een geschikte theorie om individuele posities inzichtelijk te maken. Deze theorie leent zich daarom uitstekend om de onzichtbare dimensie van privilege inzichtelijk te maken. Te vaak is er echter bij intersectioneel onderzoek, net zoals bij diversiteitsbeleid, aandacht voor minderheden. Geprivilegieerde en gemarginaliseerde posities worden altijd in relatie tot elkaar gevormd, het is daarom van belang dat er ook aandacht is voor privilege. Met Verloo wil ik benadrukken dat dat privilege een belangrijke rol moet krijgen bij intersectioneel onderzoek.

Bibliografie

- Ahmed, Sara. "Declarations of Whiteness: The Non-Performativity of Anti-Racism". *Borderlands* 3:2 (2004). 2 juni 2015 <http://www.borderlands.net.au/vol3no2_2004/ahmed_declarations.htm>.
- Anon. *Lijst Bussemaker en De Boer telt 700 'board ready' vrouwen*. 13 april 2015. 15 mei 2015 <http://www.vno-ncw.nl/publicaties/Nieuws/Pages/Lijst_Bussemaker_en_De_Boer_telt_700_board_ready_vrouwen_3062.aspx#.VWhzM0Z0anN>.
- Arts en Deursen. *Monitor arbeidsbeperkten en werk 2007-2010*. Kenniscentrum UWV, 2011.
- Austin. *How to do Things With Words*. Oxford: Oxford University Press, 1975.
- Beauvoir, Simone de. "Introduction". *The Second Sex*. New York: Alfred A. Knopf, 2009.
- Braidotti, Rosi. *Patterns of Dissonance*. Cambridge: Polity Press, 1991.
- . *Lecture: Gender, Identity and Multiculturalism in Europe*. Florence: European University Institute, 2001.
- Bryman, Alan, red. *Social Research Methods. Third Edition*. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- Carasthatis, Anna. "The Invisibility of Privilege: a Critique of Intersectional Models of Identity". *Les Ateliers de l'Éthique* 3:2 (2008): 23-38.
- Centraal Plan Bureau. *Arbeidsparticipatie van vrouwen*. 28 april 2001. 11 mei 2015 <<http://www.cpb.nl/publicatie/arbeidsparticipatie-van-vrouwen>>.
- Compinga, Mathilda, et al. *Diversiteit in cijfers. 2009*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011.
- Cooper, Davina. *Challenging Diversity*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- Crenshaw, Kimberlé W. "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics." *Legal Forum*. Chicago: The University of Chicago (1989): 139-167.
- Dekker, Wilco. "Nauwelijks allochtonen in top van bedrijfsleven." *Volkskrant*. 27 december 2013. 10 juni 2015 <<http://www.volkskrant.nl/archief/nauwelijks-allochtonen-in-top-van-bedrijfsleven~a3568096/>>.
- Dovidio, John F, et al. "Racial Bias in Organizations: The Role of Group Processes in Its Causes and Cures." In: M.E. Turner (Ed). *Groups at work: Theory and Research*. New York: Columbia University Press . 2001. 415-444.

Ely, Robin J. and David A. Thomas. "Chapter 20: Cultural Diversity at Work. The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes." *Administrative Science Quarterly* 46:2 (2001): 229-273.

Frouws, Bram en Bert-Jan Buiskool. *Diversiteitsbeleid in internationaal perspectief. Een internationaal vergelijkend onderzoek naar diversiteitsbeleid in de publieke sector*. Zoetermeer: Research voor Beleid, 2010.

Griffin, Gabriele en Rosi Braidotti, red. *Thinking Differently: A reader in European Women's Studies*. New York: St Martin's Press, 2002.

Groeneveld, Sandra en Stijn Verbeek. "Diversity policies in public and private sector organizations. An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness." *Review of Public Personnel Administration* 32:4 (2012): 353-381.

Heemskerk, Eelke en Meindert Fennema. "Hoe kwamen vrouwen aan de top in het bedrijfsleven?" *Res Publica* 55:3 (2013): 399-405.

Hendrikse, Wilma en Babette Pouwels. *Waar een wil is, is een weg. Factsheet bedrijvenmonitor 2013*. Zeist: commissie Monitoring talent naar de top en VanDoorneHuisjes en partners, 2014.

Hesse-Biber, Sharlene Nagy, red. *Feminist Research Practice. A primer Second Edition*. Boston: SAGE Publications, 2014.

Holvino, Evangelina. "Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies" *Gender, Work and Organization* (2008): 2-30.

Hooks, Bell. *Feminist Theory: From Margin to Center*. Cambridge: South end Press Classics, 1984.

Jørgensen, Marianne en Louise J. Philips. "Discourse Analysis as Theory and Method". In: Teun A. van Dijk. *Discourse as Social Interaction 2*. Londen: Sage Publications, 2002.

Kamenou, Nicolina. "Methodological considerations in conducting research across gender, 'race', ethnicity and culture: a challenge to context specificity in diversity research methods." *The International Journal of Human Resource Management* 18:11 (2007): 1995-2010

Kanter, Rosabeth Moss. "The Impact of Hierarchical structures on the Work of Behavior of Women and Men". *Social Problems* 23:4 (1976): 415-430.

Knippenberg, Daan, et al. "Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda." *Journal of Applied psychology* 89:6 (2004): 1008-1022.

Kulik, Carol T. And Loriann Roberson. "Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs." *Diversity at Work* (2008): 265.

Michel Foucault. "Afterword: the subject and power". In: Hubert L. Dreyfus and Paul Rabinow (eds.) *Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: University of Chicago Press, 1983. 208-226.

Oerlemans, Wido G. M., et al. "Ethnic diversity at work: an overview of theories and research." In: Katharina Näswall, et al. *The Individual in the changing Working life*. New York: Cambridge UP, 2007.

Olsen, Jesse E and Luis L. Martins. "Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research." *Journal of Organizational behavior* 33 (2012): 1168-1187.

Potter, Nancy. "Key Concepts: Feminism". *Philosophy, Psychiatry, & Psychology* 8:1 (2001) 61-71.

Roberson, Quinetta M. "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations." *Group & Organization Management* 31:2 (2006): 212-236.

Smith, Linda Tuhiwai. *Decolonizing Methodologies. Research and Indigenous Peoples*. Londen: Zed Books. 1999.

Sociaal-Economische Raad. *Arbeidsmigratie*. 10 december 2014. 28 juni 2015 <<https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2014/arbeidsmigratie.aspx>>.

----. *Diversiteit in het personeels-bestand*. 19 juni 2009. 26 mei 2015 <<https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2000-2007/2009/b27861.aspx>>.

Thompson, Mischa and Denise Sekaquaptewa. "When Being Different Is Detrimental: Solo Status and the Performance of Women and Racial Minorities." *Analyses of Social issues and Public Policy* 2:1 (2002): 183-203.

Tilly, Charles. *Durable inequality*. California: University of California Press, 1999.

Vasterman, Juliette en Anne Dohmen. "Database met vrouwelijk talent voor bedrijfsleven." *NRC Handelsblad*. 14 december 2014. 10 mei 2015 <<http://www.nrc.nl/handelsblad/van/2014/december/10/database-met-vrouwelijk-talent-voor-bedrijfsleven-1445685>>.

Verloof, Mieke. *Intersectionaliteit en interferentie: Hoe politiek en beleid ongelijkheid behouden, bestrijden en veranderen*. Nijmegen: Thieme MediaCenter Nijmegen, 2009.

Walby, S. et al. "Intersectionality: Multiple inequalities in social theory". *Sociology* 46:2 (2012) 224-240.

Bijlage 1: interview guide

Centrale vraag binnen het interview 'Hoe wordt het diversiteitsbeleid binnen de organisatie gedefinieerd?'

Motivatie

Wat is de reden dat uw organisatie voor diversiteitsbeleid heeft gekozen? Wat zijn de beweeg redenen? Waarom kiest uw organisatie voor DM?

Wat zijn de doelen van uw organisatie op het gebied van diversiteitsbeleid?

Met welke verwachtingen kiest uw organisatie voor diversiteitsbeleid?

Definiëring

Wat valt er binnen het diversiteitsbeleid van uw organisatie?

Gaat het met name om demografische eigenschappen, zichtbare eigenschappen? Of (ook) om deep-level karaktereigenschappen, onzichtbare eigenschappen?

Hoe wordt gender gedefinieerd?

Hoe wordt etniciteit gedefinieerd?

Hoe wordt religie gedefinieerd?

Implementatie

Hoe is diversiteitsbeleid geïmplementeerd binnen de organisatie? Hoe ziet het eruit? Wat voor maatregelen? Trainingen?

Hoe wordt er gemeten of verschillende maatregelen ook impact hebben?

Organisatiecultuur

Hoe wordt de organisatiecultuur bij deze organisatie gedefinieerd?

Wat is de verwachting van 'diverse' mensen? Dat ze zich aanpassen, zichzelf blijven of wordt de bedrijfscultuur aangepast?

Als er mensen binnen komen van de niet dominante groep, wat gebeurt er dan:

- Assimilatie, nieuwe mensen gaan op in de dominante cultuur

- Integratie, verandering komt van beide kanten
- Marginalisatie, blijven op zichzelf staand en staan in mindere maten buiten de groep
- Separatie, deze mensen vormen aparte eilandjes, bijvoorbeeld in de vorm van een netwerk

Hoe zie je dat concreet terug komen? Voorbeelden?

Wie worden er 'aangesproken' op diversiteitsbeleid? Zijn dit alleen de minderheden, vrouwen, mensen van kleur, mensen met een bepaalde religie?

Diversiteitstraining & Speciale programma's

Wordt er gebruik gemaakt van diversiteitstraining?

Wat is het doel van dit soort trainingen? Awareness, nut duidelijk maken /skill training, gedrag van werknemers veranderen?

Is er een netwerk dat zich richt op een bepaalde groep van minderheden?

Wordt er gebruik gemaakt van mentorprogramma's, sponsors? Hoe krijgt dit vorm?

Hoe wordt er gewerkt aan de zichtbaarheid van diversiteitsbeleid?

Stereotypering en ongelijkheid

Wordt er aandacht besteed aan expliciete/impliciete/bewustmaking van stereotyperingen?

Hoe wordt dit gedaan?

Is er een vertrouwenspersoon?

Verwonderingvraag: *Stel dat u hier morgen op kantoor komt en u kunt iets veranderen wat zou dat dan zijn?*

Recapitulatie en vragen om aanvullingen.