



HET LEIDEND VOORKOMEN

BELICHAAMD
LEIDERSCHAP IN
SELECTIEPROCESSEN
EN DE
VERWEVENHEID
DAARVAN MET
GENDER

Inge Barendregt

Eerste begeleider: Dr. Noortje van Amsterdam

Tweede begeleider: Dr. Maikel Waardenburg

Master scriptie Inge Barendregt

5528526 - i.m.barendregt2@students.uu.nl

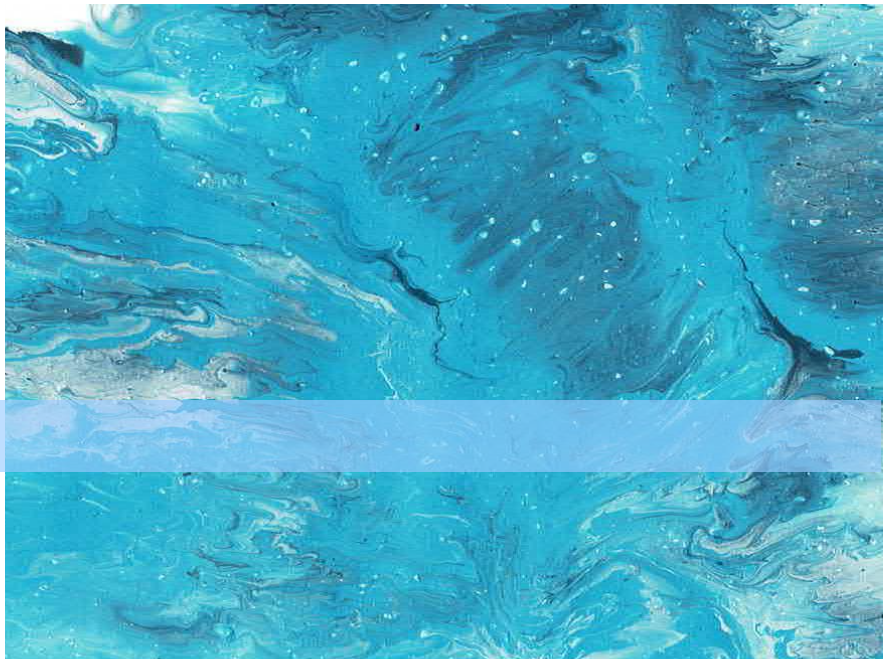
Master Organisaties, verandering en management

Utrechtse School voor Bestuurs- en organisatiewetenschap (USBO)

Datum: 20/08/2019

Utrecht

HET LEIDEND VOORKOMEN





In dit onderzoek hanteer ik een kritisch perspectief om te onderzoeken hoe interne recruiters in Nederlandse bedrijven uit verschillende sectoren noties van een 'ideale (belichaamde) leiderschapskandidaat' reproduceren. Feministisch poststructuralisten volgend, stel ik in dit onderzoek dat belichaamde leiderschapnormen gegenderd zijn en daarmee de gemarginaliseerde positie van vrouwen op de arbeidsmarkt in stand houden of zelfs versterken. Ik toon aan hoe belichaamde leiderschapdiscoursen zowel vrouwen als mannen die niet voldoen aan het ideale voorkomen benadeelt. Het zintuig zicht werkt kortom door in de evaluatie van kandidaten. Naar aanleiding van de interviews met recruiters identificeer ik een overheersend masculien-management discours, tot uiting komend in masculiene taal en voorkomensvoorkeuren. Ook zie ik een alternatief discours in de vorm van het feminien management discours tot uiting komen bij recruiters. Dit discours put gedeeltelijk uit patriarchale structuren maar weet deze structuren ook ter discussie te stellen aan de hand van gender neutrale taal en meer waardering voor feminiene competenties rondom leiderschap. De invloed van voorkomen lijkt een taboe te vormen bij recruiters. In plaats daarvan wordt gesproken van een 'gevoel', 'intuïtie' of 'klik' bij de evaluatie van kandidaten. De analyse van discoursen in dit onderzoek is niet alomvattend. Ik geef dan ook aanzetten om dit wetenschapsveld en de verwevenheid tussen de concepten belichaamd leiderschap en gender verder te verdiepen.



Samenvatting	4
Inhoudsopgave	5
Voorwoord	7
Inleiding	8
Leeswijzer.....	12
Theoretisch kader	13
Patriarchaal systeem en de heteroseksuele matrix.....	13
Gegenderde organisatiediscoursen	14
De ideale leider	17
Het ideale leiderschapsvoorkomen	18
Disciplinerende praktijken	21
Weerstand.....	21
Methoden	24
Onderzoeksstrategie.....	24
Onderzoeksmethoden	25
Kwaliteitscriteria	29
Resultaten en analyse	32
Woorden	33
Voorkomen	39
Gevoel	51
Conclusie	55
Beantwoording hoofdvraag	55
Belang van de inzichten	57
Waarde van het kritische perspectief.....	59
Discussie	60
Theoretisch	60
Persoonlijk.....	62
Aanbevelingen	65
Referenties	68
Bijlage	72

Mijn taal voelt van mij,
Mijn taal is als wolken
-als schapenwolken, bloemkoolwolken, stapelwolken
Ongrijpbaar, on..grijpbaar,
Weg voor ik het weet

Maar mijn taal,
Mijn taal voelt van mij,
De Néderlandse taal

Mijn taal is een bevrijding,
Zeggen wat je denkt,
Zonder voorbereiding
Vrij om te denken,
Te voelen met toe-wijding

Maar mijn taal,
Mijn taal heeft torens,
Torens van toezicht,

Want met welke woorden wordt gewacht?
Tot de onzichtbare wachters hun zicht op iets anders hebben gericht?

Woorden zijn als wolken,
Onwerkelijk
Maar gevormd als de waarheid
Van wie zijn die woorden?
Van wie is die taal?



Wat is normaal? Wie bepaalt dat? Waarom heeft de één een geprivilegieerde positie terwijl een ander afwijkt van de norm en daarvan nadeel ondervindt? Hoe ontstaat een norm? En wanneer verdwijnt die weer? Vragen die me tijdens het schrijven van deze scriptie hebben gefascineerd en gedreven. Deze vragen kregen betekenis in de context van mijn onderzoeksthema; gegenderde en belichaamde discoursen in selectieprocessen. Want welk persoon valt binnen de norm van een leider? Waar merk je dat aan? Toen ik aan hand van literatuurstudie ontdekte dat taal veel kan vertellen over machtsstructuren, raakte ik geboeid door de kracht van woorden en taal. Taal is niet neutraal en zal altijd een bepaalde in- en uitsluitende werking hebben. Dit inzicht nam ik mee in mijn onderzoek en bracht me telkens een stap verder. Naast taal gaat ook een machtswerking uit van andere zintuigelijk waarneembare signalen zoals gebaren, geuren en geluid. Ook dit inzicht over zintuiglijke leerprocessen vond een plek in dit onderzoek. Ik koester niet de illusie alle vragen die ik hier opwerp te beantwoorden in dit onderzoek. Wat ik wél hoop te bereiken is een inkijk in de specifieke discoursen waarop ik me toeleeg. Met dit inleidende gedicht hoop ik je mee te nemen in mijn aanleiding voor het onderzoek, in mijn verwondering en fascinatie over machtsverhoudingen, normen en de kracht die besloten ligt in taal om de één te verheffen en de ander uit te sluiten.



Sommige mensen leven bij het principe 'slapen kan altijd nog'. Ik ben het hier fundamenteel mee oneens. Het gevoel van een lichaam dat bijna uit elkaar spat van de energie na een lange nacht, dat staat te trappelen om te beginnen aan de dag en ervoor te gáán. Bestaan er dingen waar ik gelukkiger van word?

Zo'n ochtend was het. Donderdagochtend 11 april, een waterig lentesonnetje aan de hemel geeft me het voorzichtige vertrouwen dat dit een fijne dag gaat worden.

De fiets op, de koude lucht in waarvan ik weet dat die vanmiddag om zal slaan in de net-iets-te-warm-voor-mijn-winterjas-temperatuur. De overvolle trein kan mijn goede humeur niet onderdrukken. Turend over de weilanden overdenk ik datgene dat me te wachten staat. Een gesprek met Robin, Bestuurssecretaris. Of 'board secretary' als ik zijn naamregel onder de mail mag geloven. Het Engels imponeert me. Dit is een man van de wereld, niet zomaar iemand, want zijn functie moet óók in het Engels benoemd worden. Een korte blik op zijn statige LinkedIn profiel leert me dat Robin een belangrijke man is, bij een belangrijk bedrijf, in de belangrijke grotemensenwereld.

Weer de koude lucht in. Gewapend met de modernste versie van de wegwijspaddenstoel vergeet ik bijna om me heen te kijken. Langs de Dapperstraat, richting de Indische Buurt, rechts, links, links, links. Eenmaal aangekomen bij 'Bar Botanique' geef ik mezelf de tijd om bij te komen van de reis en stiekem te genieten van de ochtendzon op mijn gesloten ogen.

Negen uur stipt. Mijn plekje geeft uitzicht op het binnenkomende publiek.

Roodharige vrouw - Geen Robin.

Oudere man met grote snor, wandelstok en krant onder de arm – Te oud, geen Robin

Jonge vlotte student – Te jong, geen Robin

Man in de 50, grijs haar, grijs pak – Check

Mijn voorzichtige zwaai gaat over in een afhangend handje als ik de vertwijfelde blik zie die de man mijn richting opwerpt. Dit is helemaal geen check. Man in pak bestelt een espresso en neemt plaats in de hoek - zo ver mogelijk van mijn tafel - en ik blijf bedremmeld achter.

Een jonge man met vrouwelijke gelaatstrekken komt de bar binnen. Met de zelfverzekerde blik van iemand die weet dat zijn afspraak hem niet zal laten zitten kijkt hij rond en vindt hij mijn ogen. 'Inge? Leuk je te ontmoeten'. Ik val ondertussen bijna van mijn stoel van verbazing. Maar dit is toch geen bestuurssecretaris, geen 'board secretary'? Geen man van de wereld? Toch wel.

'Ik doe een onderzoek naar impliciete associaties in selectieprocessen' – Hoor ik mezelf 5 minuten later zeggen.

Verbeter de wereld, begin bij jezelf.

Reflecterend op mijn onjuiste verwachtingen besef ik me dat deze gebeurtenis een symbolisch startpunt is van mijn onderzoek. Ik hanteer in dit moment bepaalde normen over wat voor mij een 'man van de wereld' is. Iemand die in ieder geval níet te jong is, níet te oud, géén vrouw is. Ook in selectieprocessen voor leiderschapsfuncties spelen normen over 'de ideale leider' een rol. Onder andere aannames over masculiniteit, feminiteit en voorkomen zijn verweven met deze normen.

Deze aannames bepalen de ruimte die een leiderschapskandidaat heeft om binnen de norm te vallen. Ik introduceer in dit eerste hoofdstuk allereerst de achtergrond van het probleem dat achter mijn thema schuilt; het specifieke vraagstuk waar ik me mee bezig zal houden; de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek; de theoretische uitgangspunten en de invalshoek van dit onderzoek; en de doelen van het onderzoek. Dit sluit ik af met een conclusie en een leeswijzer voor deze scriptie.

Als potentiële leider heb je te maken met normen waaraan je moet voldoen. Dat de bewegingsruimte van leiderschapskandidaten in onze samenleving niet al te groot is, blijkt onder andere uit cijfers over de representatie van vrouwen in leiderschapsposities. De Emancipatiemonitor 2018 stelt dat in Nederland vrouwen 'in alle sectoren (uitgezonderd de bouwnijverheid) ondervertegenwoordigd zijn in het management' (Merens & Dirven, 2018). In dit onderzoek gebruik ik de woorden 'leider' en 'manager' om hetzelfde te beschrijven: 'een persoon in een formeel aangewezen leiderschapspositie' (Powell, 2012, p. 120). Niet alleen in Nederland maar ook wereldwijd is de ondervertegenwoordiging van vrouwen zichtbaar. Vrouwen werken weliswaar steeds vaker en bekleden ook steeds vaker een managementpositie, maar wanneer we kijken naar de man-vrouw verhouding in hogere machtsposities zien we dat deze trend daar niet doorzet. Vrouwelijke managers zijn consequent geconcentreerd in de lagere managementniveaus en bekleden posities met minder macht en autoriteit dan mannen (Powell, 2012, p. 121). Hiermee gaat kostbaar talent voor de samenleving verloren en wordt bovendien een situatie van sociale ongelijkheid in stand gehouden. Onderzoek naar gender en leiderschap in organisaties toont aan dat deze ondervertegenwoordiging niet arbitrair is, maar gevormd is op basis van sociaal historisch gevormde machtsstructuren. Leiderschap blijkt vanuit deze structuren een gegenderd concept (Calás & Smircich, 1991; Van den Brink, Holgersson, Linghag, Deé, 2016). Zo bestaat een beeld van dé ideale leider als assertief, zelfstandig en competitief (Powell, 2012, p. 125; Ford, 2006, p. 84). Deze competenties zijn masculien, het beeld van leiderschap is dus gegenderd. Recruiters maken gebruik van deze masculiene norm in leiderschap waarin aan masculiene competenties meer waarde wordt toegekend bij het maken van keuzes voor toekomstige leiders. Onderzoek van Jännäri, Poutanen & Kovalainen (2008) toont bijvoorbeeld aan dat in de vacatureteksten voor 'expertfuncties' -functies waarin je vaak doorgroeit naar managementposities- gegenderde superlatieven gebruikt worden om de ideale kandidaat te omschrijven. Door middel van taal wordt de masculiene norm op deze manier uitgeleefd. De hiërarchische evaluatie van masculiniteit en feminiteit in relatie tot leiderschap komt voort uit patriarchale structuren in de Westerse samenleving (Trettheway, 1999; Tyler & Cohen, 2010; Powell, 2012; Johansson, Tienari & Valtonen, 2017; Tyler & Cohen, 2008; Jyrkinen, 2014; McKie & Jyrkinen, 2016). Traditioneel bestaat een patriarchaal sociaal systeem in de samenleving waarin de man macht en autoriteit uitoefent over de vrouw (Powell, 2012, p. 122). Logischerwijs werden machtsposities vroeger dan ook ingevuld door mannen en ontstond de norm van masculiniteit rondom het concept leiderschap. Vrouwen die in de huidige organisatiecontext werken hebben te maken met een spanningsveld tussen de historisch gevormde leiderschapsrol en hun genderrol (Powell, 2012, p. 125). Wanneer zij conformeren aan de genderrol, voldoen ze niet aan de (masculiene) criteria om een leiderschapspositie te bekleden. Wanneer zij conformeren aan de (masculiene) leiderschapsrol, voldoen ze niet aan de genderrol die uitgaat van een bepaalde onderworpenheid aan mannen en feminiene meegaandheid. Klassiek onderzoek naar gender in organisatiwetenschap ziet gender als 'de vrouw' of 'het vrouwelijke' en ziet organisaties als plekken waar gender er niet toe doet (Chesterman, Ross-Smith, Peters, 2005, p. 6; Kelan, 2008; Eddy & Cox, 2008). Het is van belang om meer bewustzijn te creëren van het spanningsveld tussen het genderrollen en leiderschapsrollen in de organisatiepraktijk. Op die manier kan het spanningsveld mogelijk verkleind worden om zo onbenut talent in te kunnen zetten en sociale ongelijkheid te

verlagen. Dit onderzoek probeert hier een bijdrage aan te leveren door de interpretaties van recruiters die kandidaten voor leidinggevende posities evalueren te bestuderen. De interpretaties en de uitleving van gegenderde normen geven een inkijk in de werking van genderongelijkheid in de Nederlandse samenleving en in organisatiecontext. Dit biedt zowel waardevolle inzichten voor recruiters die in hun dagelijkse praktijk normen uitleven, als voor de wetenschap.

Recruiters vormen bij het evalueren van leiderschapskandidaten een bepaald beeld van een kandidaat. Uit onderzoek blijkt dat zintuiglijke vermogens een bron van kennisvorming en leren vormen voor individuen -ook in organisatiecontext (Taylor & Ladkin, 2009, p. 56; Gherardi, 2006; Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003; Strati, 2007; Yanow, 2000; Meriläinen, Tienari and Valtonen, 2013). Recruiters gebruiken hun zintuigen bij de betekenisgeving aan kandidaten. Zo interpreteren ze onder andere uiterlijk, stemgebruik en geur van kandidaten aan de hand van hun zintuigen. In deze studie volg ik de body of knowledge die stelt dat zintuiglijke vermogens een groter onderdeel zijn van het interpretatieproces van individuen in organisaties dan in voorgaande organisatieliteratuur werd aangenomen (Ropo and Sauer, 2008; Meriläinen et al., 2013, p. 4; Hicks et al., 2009). In navolging van onder andere Meriläinen et al. (2013) stel ik dat recruiters gebruikmaken van hun zintuigen bij het beoordelen van kandidaten voor leiderschapsfuncties. Zij interpreteren kortom het voorkomen van een kandidaat op basis van normen over het 'ideale voorkomen'. Meriläinen et al. (2013) voerden een studie uit naar belichaamde managementselectieprocessen bij headhunters in Finland en ontdekten dat zintuiglijke input inderdaad invloed heeft op de selectie. De belichaamde en zintuiglijke invloed op keuzes in selectieprocessen is in voorgaand onderzoek onderbelicht (Meriläinen et al., 2013, p. 16). In deze studie volg ik dit nieuwe onderzoeksperspectief en onderzoek ik belichaamde keuzeoverwegingen bij (hoofdzakelijk) interne recruiters, waarbij ik in het bijzonder de nadruk leg op het zintuig zicht en daarmee het voorkomen van kandidaten. Dit vormt een aanvulling op de studie van Meriläinen et al. (2015) omdat dit vergelijkbare processen betreft in een andere, Nederlandse, context en daarnaast bij een andere groep; interne recruiters in plaats van headhunters die als tussenpersoon fungeren voor organisaties. Ook de methode van dataverzameling die ik hanteer in dit onderzoek wijkt af van al bestaande studies en biedt daarmee een aanvulling op de bestaande literatuur en de wetenschap. De bestudering van belichaamde selectie is in het bijzonder relevant omdat uit recent onderzoek blijkt dat de ervaring van leiderschap vaak ook belichaamd en zintuiglijk is (Gherardi, Meriläinen, Strati, Valtonen, 2013, p. 333; Sinclair, 2005). Dit houdt in dat leiderschap zich voordoet en geconstrueerd wordt binnen zintuiglijke ervaring en lichamelijke ervaring. De tacit knowledge zoals gevoelens en emotie die voortkomt uit zintuiglijke input geeft richting aan de acties, het gedrag en daarmee dus ook aan het selectieproces van leiders in organisaties (Ropo, Sauer & Salovaara, 2013).

Feministisch poststructuralistisch onderzoek toont aan dat niet alleen het concept leiderschap, maar ook het beeld van een professioneel voorkomen vaak gegenderd is en voortkomt uit patriarchale structuren (Meriläinen et al., 2015; Johansson et al., 2017; Sinclair, 2011; Kelan, 2013; Tretheway, 1999). Wederom is de bewegingsruimte van kandidaten dus vrij smal. Zo is de norm voor een professionele outfit traditioneel 'het pak' en komt professionele kleding van vrouwen met meer dubbelzinnigheid en ruimte voor oordelen van buitenaf (Kelan, 2013, p. 46). Meriläinen et al. (2015) stellen dat het vrouwelijk lichaam an sich al afwijkt van de norm en daarmee als inferieur gezien wordt aan het mannelijk lichaam (p. 4). Het is voor een vrouw op het gebied van voorkomen dus lastig, zo niet onmogelijk, om te voldoen aan de lichaamsnorm die geldt binnen de organisatiecontext. In deze studie verken ik de voorkomensnormen en discoursen die heersen en gereproduceerd worden onder interne recruiters, specifiek in de situatie van leiderschapsselectie.

Hiermee hoop ik meer inzicht te kunnen toevoegen aan het nieuwe onderzoeksveld dat de aandacht richt op belichaamd leiderschap en gender.

In de vorige alinea sloot ik af met mijn wens om te onderzoeken hoe discourses gereproduceerd worden door recruiters in selectieprocessen. Foucault (1972) stelde dat mensen sterk beïnvloed worden door de normen en ideeën die op dat moment dominant zijn in de samenleving. Het totaal aan normen en ideeën over een bepaald thema in een bepaalde groep of samenleving kreeg de benaming 'discours'. Foucault (1972) stelt dat discourses, kennis en macht dicht tegen elkaar aan liggen. Macht heb je volgens Foucault nooit in afzondering, macht bestaat in relatie met anderen. Die macht bestaat volgens Foucault omdat we sociaal geconstrueerde kennis hebben over wat de norm is in de samenleving. Kortom, sommige mensen voldoen in meer of mindere mate aan de geconstrueerde norm en hier kleeft een hiërarchisch oordeel aan. Een voorbeeld van de manier waarop een discours mensen kan beïnvloeden en macht kan uitoefenen: Johansson et al. (2017) onderzochten de rol van een fit lichaam in de identiteitsconstructie van managers. Een fit lichaam wordt door de managers gezien als de norm en ze zijn constant bezig om te voldoen aan die norm. Concreet gedrag dat hieruit voortkomt zijn bijvoorbeeld het aanpassen van het eet- of sportpatroon.

Discourses worden volgens Foucault gevormd en in stand gehouden door mensen. Ze veranderen wel over tijd onder invloed van veranderende normen en invloeden in de samenleving. Discourses zijn sociaal historisch gevormd. Ze worden gecreëerd door mensen en mensen gebruiken discourses om betekenis te geven aan de wereld om hen heen. Dit reproduceren van geconstrueerde normen kan privileges in de samenleving in stand houden omdat de normen geïnternaliseerd zijn aan de hand van socialisatie door zowel groepen die privileges hebben, als door gemarginaliseerde groepen zelf. Mensen die zich aan de normen (kunnen) conformeren, hebben vanwege deze privileges meer mogelijkheden in de samenleving. Dit resulteert in een situatie waarin mensen die sowieso al privileges hebben, ook nog eens meer mogelijkheid hebben om discourses die voor hen voordelig zijn te reproduceren en te circuleren. Een voorbeeld hiervan is de dominantie van witte mensen in de wetenschap.

De constante reproductie van discourses houdt machtsverhoudingen in de samenleving in stand. De meest dominante, of hegemoniale, groep voldoet aan de geconstrueerde normen en ondervindt daarom privilege over andere groepen die niet voldoen aan deze normen, maar deze vaak wel zelf reproduceren. Genderdiscourses tonen dat de man en masculiniteit in onze samenleving een hegemoniale positie hebben (Powell, 2012). De bestudering van recruiters is specifiek relevant omdat zij de poortwachters vormen van organisaties. Ze bepalen wie worden geselecteerd voor machtsposities en wie niet. Wanneer zij de voorkeur geven aan het masculiene, werkt dit door in de organisatiestructuur. Andersom geldt natuurlijk ook dat een masculiene organisatiecultuur meer ruimte biedt voor de selectie van masculiene kandidaten en andersom. Hoe deze wisselwerking ook verloopt, de bestudering van recruiters geeft nuttige informatie over de machtsstructuren in organisaties wat betreft gegenderde leiderschapselectie. Discourses -soms ontstaan vanuit patriarchale structuren- hebben kortom invloed op selectieprocessen voor leiderschapskandidaten. In dit onderzoek bestudeer ik de gegenderde discourses die recruiters gebruiken en reproduceren bij het betekenisgeven aan kandidaten voor leidinggevende functies.

De onderzoeksvraag voor deze studie is:

Welke gegenderde discourses over leiderschap gebruiken en reproduceren interne recruiters wanneer zij kandidaten voor leidinggevende functies beoordelen en hoe zijn deze leiderschapdiscourses verweven met voorkomendiscourses?

Ik zal dit onderzoeken aan de hand van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews met recruiters uit verschillende Nederlandse bedrijven die actief zijn in de rekrutering van hoger opgeleide medewerkers. Mijn onderzoek staat in de traditie van de kritische wetenschap. Tijdens de interviews verzamel ik op verschillende manieren data. Ik zal naast het opnemen van de gesproken taal ook observeren hoe recruiters hun boodschap overbrengen op andere wijzen dan taal. Hierbij kan gedacht worden aan lichaamshouding of stemgebruik. Zo betrek ik meer vormen van zintuiglijk leren bij de resultaten van mijn studie. In de semigestructureerde interviews vraag ik recruiters aan de hand van 24 foto's van potentiële kandidaten een keuze te maken van drie kandidaten die hen het meest aanspreken.

De doelen van mijn onderzoek zijn op te delen in een maatschappelijk, organisatorisch en wetenschappelijk doel. Allereerst hoop ik op maatschappelijk vlak te bereiken dat zowel de betrokkenen bij mijn onderzoek als de lezers van mijn onderzoek meer inzicht krijgen in zowel de sociaal gevormde discourses die zij gebruiken als de machtsdisbalans die hieruit voortkomt. Door dit verhoogde bewustzijn hoop ik het gebruik van deze discourses ter discussie te stellen. Dit activistische doel richt zich dus op zowel bewustwording van als op weerstand tegen normatieve structuren. Daarmee hoop ik verandering op gang te kunnen brengen door te problematisering van dominante normen in de samenleving. Op organisatorisch vlak hoop ik een vergelijkbaar activistisch doel te bereiken. Met het in kaart brengen van dominante en alternatieve discourses in de selectie van leiderschapskandidaten probeer ik inzicht te bieden in de invloed van voorkomen en gender in de selectie van kandidaten en de inbedding daarvan in machtsstructuren. Dit inzicht kan bijdragen aan een reflectie op -en her evaluatie van- organisatiediscourses. Wetenschappelijk doel van deze scriptie is het toevoegen van kennis over belichaamd leiderschap en voorkomen op het snijvlak met gender. Deze concepten worden weliswaar bestudeerd in de literatuur, maar traditioneel is weinig aandacht voor de rol van gender in organisatiewetenschap (Kelan, 2008; Eddy & Cox, 2008) en de verwevenheid tussen de concepten belichaamd leiderschap en gender (Meriläinen et al., 2015) -ook in poststructuralistisch feministisch onderzoek. In navolging van onder andere Meriläinen et al. (2015) onderzoek ik deze concepten in hun samenhang. Dit met de intentie om inzichten toe te voegen aan bestaande literatuur binnen het feministisch poststructuralistische framework. Dit is zoals genoemd in het bijzonder relevant omdat binnen traditionele organisatiewetenschap gender en voorkomen dikwijls niet gezien worden als invloed hebbende factoren binnen de organisatie (Chesterman, Ross-Smith & Peters, 2005; Kelan, 2008; Tretheway, 1999).

Leeswijzer

In dit onderzoek behandel ik allereerst de theoretische achtergrond van deze thema's, vervolgens ga ik dieper in op de gebruikte onderzoeksmethoden gevolgd door een hoofdstuk waarin ik de resultaten van het onderzoek presenteer en een analyse van de resultaten geef. De beantwoording van de hoofdvraag en de plaatsing van de empirie komt terug in het concluderende hoofdstuk, waarna ik in de discussie aanbevelingen doe voor vervolgonderzoek en reflecteer op de aandachtspunten van dit onderzoek. Ik sluit de scriptie af met de referenties en bijlagen.



Theoretisch kader

Ondanks de ingetreden trend van meer werkende vrouwen is de ondervertegenwoordiging van vrouwen in machtsposities wijdverbreid (Merens & Dirven, 2018; Powell, 2012; Kelan, 2008; Kelan, 2009). Dit speelt zowel in de Nederlandse samenleving als wereldwijd. Deze ondervertegenwoordiging valt beter te begrijpen en te verklaren vanuit het sociaal historisch ontwikkelde patriarchale sociale systeem in de samenleving (Tretheway, 1999; Tyler & Cohen, 2010; Powell, 2012; Johansson et al., 2017; Tyler & Cohen, 2008; Jyrkinen, 2014; McKie & Jyrkinen, 2016). Om de werking van machtsstructuren in dit systeem en de invloed daarvan op de selectie van leiderschapskandidaten te bevatten, ga ik eerst nader in op de kenmerken van het patriarchale systeem, waarna ik een overzicht geef van de inzichten van wetenschappers op het gebied van gegenderde organisatiediscoursen, leiderschapsdiscoursen en voorkomensdiscoursen. De theorieën van Foucault en postmodernistische feministen vormen de leidraad door deze thema's. Vervolgens bespreek ik de disciplinerende praktijken die de machtsstructuur in stand houden en bespreek ik weerstand die kan ontstaan tegen het dominante discours.

Patriarchaal systeem en de heteroseksuele matrix

Traditioneel bestaat in onze Westerse samenleving een patriarchaal sociaal systeem waarin de man macht en autoriteit uitoefent over de vrouw (Powell, 2012, p. 122). In dit systeem waarin mannen de dominante positie innemen ten opzichte van vrouwen, zijn bepaalde ideeën gevormd over de seksen en gender. Het onderscheid tussen het biologische construct sekse en het sociale construct gender is belangrijk om theorieën rondom gender en het patriarchale systeem beter te kunnen doorgronden. Taalkundig gezien wordt de term sekse gebruikt om te verwijzen naar de categorieën die aangeduid worden door de biologische karakteristieken van man en vrouw (Baxter, 2009, p. 13). Gender is daarentegen volgens feministen niet biologisch, maar sociaal gevormd (Kelan, 2008; Butler, 1990). Butler definieert gender als 'het mechanisme waarmee begrippen over masculiniteit en feminiteit worden geproduceerd en genaturaliseerd (Butler, 2004, p. 42)'. Dit gaat dus om de verwachtingen die we als samenleving hebben bij masculiniteit en feminiteit. Ridgeway (2001) geeft in haar artikel een beschrijving van gender die de machtsverhoudingen die ontstaan vanuit het sociale construct gender benadrukt:

'More than a trait of individuals, gender is an institutionalized system of social practices for constituting males and females as different in socially significant ways and organizing inequality in terms of those differences (Ridgeway, 2001, p. 637).'

Zij benadrukt daarmee de machtswerking die verscholen ligt in ideeën over masculiniteit en feminiteit en die ongelijkheid in de samenleving in stand houdt. Een denksysteem dat deze vorming van ideeën over onder andere andere masculiniteit, feminiteit, sekse en seksuele voorkeur beschrijft, is de heteroseksuele matrix (Butler, 1990). Geredeneerd vanuit dit systeem zijn sekse en gender beide biologische, natuurlijk constructen. Gender wordt in deze denkstructuur dus niet gevormd door interactie maar enkel door biologische verschillen tussen de seksen. Dit in tegenstelling tot de overtuiging van Butler, Ridgeway en andere postmodernistische feministen waarbij ik me in dit onderzoek aansluit die stellen dat gender sociaal gevormd wordt in interactie. De heteroseksuele matrix is een manier om betekenis te geven aan mensen en hen hiërarchisch te categoriseren. Ook creëert de matrix samenhang tussen gender, sekse en seksuele voorkeur. Een vrouw met masculien geconstrueerde eigenschappen wordt geclassificeerd als lesbisch, een man en masculien

geconstrueerde eigenschappen, wordt geclassificeerd als hetero. Bepaalde clusters van categorieën vormen de norm. De heteroseksuele, masculiene man zijn in onze samenleving de norm, mensen die binnen deze categorie vallen hebben dan ook een hegemoniale positie (Butler, 1990).

Hegemoniale masculiniteit en het denkkader van de heteroseksuele matrix -beiden ontstaan vanuit het patriarchale systeem- verklaren waarom de man de dominante positie inneemt vanuit sociaal historisch gevormde normen. Deze normen worden mogelijk gereproduceerd door recruiters in mijn empirische onderzoek.

Gegenderde organisatiediscoursen

Dat recruiters de invloed van patriarchale structuren zullen reproduceren in mijn onderzoek is vanuit literatuur beredeneerd aannemelijk. Alle aspecten van het leven en instituten waarin mensen zich bewegen zijn doordrongen van het patriarchale systeem en de heersende masculiene norm (Powell, 2012; Puwar; 2004). De organisatiewereld is één van die plekken waar de masculiene norm tot uiting komt -en voor dit onderzoek de meest relevante aangezien selectieprocessen plaatsvinden in de organisatiecontext. Mannelijke beleving en levenservaring zijn altijd de norm geweest binnen organisaties (Chesterman et al., 2005, p. 6). Zo is een beeld ontstaan van dé werknemer; de blanke heteroseksuele man (Puwar, 2004; Chesterman et al., 2005). Sinclair (2011) theoretiseert dat het - binnen de norm passende- mannelijke lichaam als het ware 'onzichtbaar' is, terwijl het -afwijkende- vrouwelijk lichaam wordt benadrukt en beschikbaar wordt gesteld voor oordelen (p. 120). Wanneer je voldoet aan het beeld dat wordt gezien als normaal ben je 'onzichtbaar', maar wanneer je afwijkt van dit beeld valt dit op (Foucault, 1979). Wanneer je als werknemer zichtbaar bent, kun je kortom object worden van de werking van machtsstructuren. Ondanks de hogere vertegenwoordiging van vrouwen op de werkvloer ten opzichte van de vorige eeuw en daarmee de (statistische) wijziging van 'de gemiddelde werknemer', blijft masculiene overheersing spelen op expliciete en impliciete wijze (Puwar, 2004; Eddy & Cox, 2008). Zo ontdekten McKie & Jyrkinen (2016) dat vrouwen zich in organisatiecontext onder doorlopende toezicht voelen staan wat betreft uiterlijk, kleding en gedrag. De vrouwen in hun onderzoek beschrijven onder andere dat ze hun eigen gedrag en uiterlijk aanpassen om ongewenste seksuele avances te voorkomen. Hier managen vrouwen hun eigen presentatie om een bepaalde emotionele of esthetische ervaring bij anderen te onderdrukken. Dit is een vorm van marginalisatie. De masculiene norm speelt hier door in de manier waarop vrouwen, die a priori afwijken van de norm, zich moeten aanpassen om geen ongewenste aandacht over zichzelf af te roepen. Een logisch gevolg van de masculiene norm in organisaties is de verschillende evaluatie van masculiene en feminiene werkstijlen. Masculiene werkstijlen worden beter beoordeeld dan feminiene werkstijlen (Kelan, 2009, p. 198). Werknemers hebben zich kortom te houden aan bepaalde normen die worden uitgeleefd aan de hand van discoursen. Deze normen werken op een andere manier voor vrouwen dan voor mannen omdat masculiniteit dominant is in organisatiecontext. In de volgende alinea's verken ik allereerst de spanning tussen de feminiene genderrol en een leiderschapsrol. Deze spanning wordt niet altijd ervaren en gezien in zowel de organisatorische context als in de wetenschappelijke literatuur. In de volgende alinea ga ik dan ook dieper in op de manier waarop gender al dan niet wordt gezien als een invloed hebbend kenmerk in de organisatie vanuit de literatuur en praktijk. De onzichtbaarheid van normen rond gender kan beter begrepen worden aan de hand van de metafoer van de panopticumgevangenis van Foucault. De werking van dit machtssysteem en de manier waarop machtssystemen aan de hand van discoursen worden uitgeleefd licht ik toe in de laatste alinea van deze sectie.

Genderrol en Double bind

De vrouwen in de eerder genoemde studie van McKie & Jyrkinen (2016) passen deze zelfmodificatie toe omdat vanuit ideeën over gender van hen verwacht wordt dat zij geen aandacht trekken. Butler

(2004) stelt dat er een bepaalde verwachte gender identiteit bestaat, beredeneerd vanuit de heteroseksuele matrix (p. 527). Die verwachting of rol bestaat voor vrouwen bijvoorbeeld uit vriendelijkheid en eerbied voor de autoriteit van mannen (Powell, 2012, p. 125). Enkel de uitingen die voldoen aan de binaire en hiërarchische voorwaarden van heteronormativiteit worden gezien als succesvol. Voor vrouwen dus bijvoorbeeld een eerbied voor mannen en vriendelijkheid terwijl van mannen eerder een bepaalde mate van assertiviteit en dominantie wordt verwacht (Tyler & Cohen, 2010, p. 179). Het gewenste feminiene gedrag in onze huidige samenleving past echter niet naadloos op de rol van de ideale werknemer. Kelan (2013) beschrijft het principe van de 'Double bind':

'Women will have to consider the double bind, which means that if they are perceived as too masculine, they are seen as not enough of a woman, and if they are too feminine, they do not fulfill the role of the ideal business professional' (p. 46)

Wanneer een vrouw zich aanpast aan de masculiene norm zal ze niet voldoen aan de genderrol, wanneer ze voldoet aan de genderrol, zal ze als ongeschikt worden bestempeld voor leidinggevende functies (Vinkenburg, Jansen, Dries & Pepermans, 2014). Wanneer je afwijkt van de genderrol 'initieert dit een reeks zowel voor de hand liggende als indirecte straffen' waardoor je potentieel gemarginaliseerd wordt (Butler, 2004, p. 528).

Ridgeway (2001) ontdekte in lijn met dit principe dat vrouwen die ideeën presenteren op een assertieve (stereotype masculiene) wijze, minder invloed winnen over mannen of over niet-assertieve vrouwen dan vrouwen die zich conformeren aan de verwachtingen en de masculiene manier van presenteren links laten liggen (p. 649). Dit geldt bijvoorbeeld ook voor zelf-promotend gedrag. Voor mannen kan zelfpromotie positief werken maar vrouwen die diezelfde strategie toepassen krijgen het stempel 'onaardig' of worden gezien als minder geschikt voor een functie. Dit zijn voorbeelden waarin vrouwen in organisaties worden afgestraft vanwege het afwijken van genderrollen.

Genderrollen en de double bind hebben invloed op de manier waarop vrouwen en mannen in organisaties bekeken en geëvalueerd worden. Dit betekent dat deze factoren mogelijk ook invloed hebben op recruiters bij het maken van keuzes voor potentiële leiderschapskandidaten.

Gegenderde organisatie in de literatuur en praktijk

Traditioneel onderzoek naar gender in organisatiewetenschap ziet gender als 'de vrouw' of 'het vrouwelijke' en ziet organisaties als genderneutraal (Chesterman, et al., 2005, p. 6; Kelan, 2008; Dale, 2001). Er is dan ook nog maar recent en slechts in specifieke onderzoeksvelden aandacht voor de invloed van gender in organisaties (Trethewey, 1999, p. 426). Het relevante kenmerk gender blijft daarmee in veel onderzoek onbenoemd ondanks de invloed die het heeft op de organisatiepraktijk. Het onderzoek van Kelan (2008) geeft een voorbeeld van klassieke managementliteratuur die sekse ziet als irrelevant en de organisatie niet beschouwt als een gegenderde plek. Ze onderzocht klassieke management teksten zoals de Hawthorne experimenten en de studies van Weber. Sekse wordt in de onderzoeken genegeerd en niet genoemd als een relevant kenmerk van participanten -de standaard manager is immers tóch blank, man en heteroseksueel. Daarnaast wordt alleen gebruik gemaakt van mannelijk voornaamwoorden (Kelan, 2008, p. 429). Meer impliciete vormen van masculiniteit in de literatuur zie je in het gebruik van sportmetaforen of het gebruik van taalkundige constructies zoals 'het penetreren van nieuwe markten' (Kelan, 2008, p. 429; Kelan, 2013). Sporten zijn historisch gedomineerd door mannen en hebben daarom een masculiene associatie (Acker, 1990). In het bovengenoemde bevindt zich een tegenstrijdigheid; gender wordt niet gezien als een relevant kenmerk binnen organisaties maar vervolgens wordt de norm van de witte heteroseksuele man uitgeleefd in taal. Dit onderstreept juist de gegenderde aard van organisaties.

Ook in organisaties zelf wordt vaak voorbij gegaan aan de gegenderde aard van organisaties en

mensen daarbinnen (Eddy & Cox, 2008, p. 70; Kelan, 2009, p. 198). Werknemers worden door organisaties vaak geconstrueerd als genderneutraal. Er wordt daarmee geïmpliceerd dat gender er niet toe doet. Het tegendeel blijkt echter waar gezien de eerder genoemde studies waaruit blijkt dat de ideale werknemer meer masculien gedrag, vaardigheden en normen bezit.

In dit onderzoek richt ik de aandacht specifiek op gegenderde discoursen om onder andere meer inzicht te krijgen in het spanningsveld tussen door recruiters toegekende genderrollen en leiderschapsrollen. Dit draagt bij aan de literatuur over gender in organisaties, een relatief onderbelicht thema in de organisatiewetenschap.

Panopticum en de uitleving van discoursen

Dat de invloed van gender regelmatig ontkend wordt, kan beter begrepen worden aan de hand van de panopticum-theorie van Foucault. Foucault legde zich toe op de werking van privileges en machtssystemen. Volgens hem ontstond er in de 17^e eeuw een disciplinemaatschappij (Foucault, 1972). Dit houdt in dat macht onzichtbaar is voor individuen en dat mensen elkaar disciplineren om gewenst gedrag te vertonen dat past binnen de normen die op dat moment gelden in de samenleving. Symbool voor dit systeem is de panopticumgevangenis waarin bewakers onzichtbaar zijn en gevangenen gehoorzamen omdat ze het gevoel hebben in de gaten gehouden te worden. Omdat de normen voelen als vanzelfsprekendheden en niet altijd even expliciet zijn, kan het moeilijk zijn om deze te herkennen en te accepteren als invloed hebbende factoren. De manier waarop dit volgens hem tot uiting komt is via discoursen. Een discours wordt door Foucault omschreven als 'een verzameling van uitingen met een bepaalde betekenis die in taal zijn gevat en die bepalen wat gesproken, gezien gedacht en gedaan mag worden' (1972). Aan taal kan afgelezen worden op welke manier macht en kennis in discoursen 'uitgeleefd' worden. Macht en kennis liggen volgens Foucault dicht tegen elkaar aan.

Een voorbeeld van de uitleving van een discours vinden we in de eerder genoemde studie van Kelan (2008) naar management literatuur. Ze ontdekte een gegenderd discours, een discours waarin sociale verwachtingen over gender een rol spelen, gebaseerd op patriarchale structuren. Dit masculiene discours wordt uitgeleefd aan de hand van taal. Een voorbeeld is het gebruik van sportmetaforen. Wanneer auteurs zoals Weber deze taalconstructies gebruiken die masculiniteit impliceren, leven ze gegenderde discoursen uit en houden ze daarmee de bestaande machtsstructuren in stand. Recruiters in mijn studie leven mogelijk vergelijkbare patriarchale discoursen uit vanuit de assumptie van genderneutraliteit van organisaties. Het voeren van interviews is hiervoor een passende methode van dataverzameling omdat gekeken kan worden naar de uitleving van discoursen aan de hand van taal. In het methoden hoofdstuk kom ik hierop terug.

De uitleving van discoursen komt volgens Foucault kortom tot uiting in taal. Toch kan ook aan de hand van andere zintuiglijk waarneembare zaken zoals lichaamstaal een discours worden uitgeleefd (Meriläinen, Tienari & Valtonen, 2015, p. 17; Strati, 2007; Johansson et al., 2017). Wanneer recruiters gebruikmaken van discoursen materialiseert dit soms in taal, maar vaak ook op andere zintuiglijk waarneembare wijzen. Denk bijvoorbeeld aan een afkeurend gebaar, het demonstratief snuffen van de neus of het afwisselen van stemgebruik bij het beoordelen van een kandidaat. Naast de analyse van taal gebruik ik ook deze zintuiglijke input in dit onderzoek als data. Ik beschrijf deze zintuiglijke input in memo's, waarop ik na de interviews zal reflecteren. In de methoden sectie kom ik terug op de totstandkoming en verwerking van deze memo's

Discoursen houden kortom machtsstructuren in stand en macht is vaak onzichtbaar. Macht is volgens Foucault niet alleen onzichtbaar maar ook relationeel. Dit houdt in dat macht ontstaat in een relatie; een recruiter heeft pas macht op het moment dat hij of zij een gesprek voert met een

leiderschapskandidaat. De machtspositie vormt zich in de interactie tussen individuen. In de werkcontext van recruiters krijgen zij telkens te maken met andere sociale actoren. Ze leven niet in een sociaal vacuüm. Het is belangrijk om te beseffen dat machtsrelaties pas tot stand komen in de relatie met potentiële kandidaten. Om deze reden bevat ieder interview een fotoselectie. Tijdens de selectie ontstaat een sociale situatie waarin macht wordt uitgeoefend over de potentiële kandidaten.

De ideale leider

Ik stelde eerder dat vanuit patriarchale structuren een beeld is ontstaan van dé werknemer; de blanke heteroseksuele man. De uitleving van de masculiene norm speelt niet alleen een rol bij de beeldvorming over 'de ideale werknemer' maar ook bij de beeldvorming van 'de ideale leider/manager'. Ook hier geldt dat het mannelijk lichaam de standaard is en daarmee 'onzichtbaar', terwijl het vrouwelijk lichaam wordt benadrukt en zichtbaar is. Dit ondermijnt de mogelijkheid van vrouwen om aanspraak te maken op een leiderschapspositie (Sinclair, 2011, p. 120). Onderzoek wijst uit dat een stereotype masculien beeld bestaat over leiders (Powell, 2012; Ford, 2006; Ridgeway, 2001; Korabik & Ayman, 1989; Appelbaum, Audet & Miller, 2003; Eddy & Cox, 2008; Muhr, 2011; Chesterman et al., 2005; Kenny & Bell, 2011; Vinkenburg et al., 2014). Dit betekent dat een man (en gedrag dat geassocieerd wordt met het masculiene gender stereotype) wordt gezien als passender binnen leidinggevende functies (Powell, 2012; Kenny & Bell, 2011). Het masculiene gender stereotype bestaat uit een charismatisch model van leiderschap waarin macho, individualistische en assertieve gedragingen hoger gewaardeerd worden dan meer feminiene competenties zoals empathie, luistervermogen en relationele vaardigheden (Ford, 2006, p. 96). Ford (2006, p. 84) ontdekte in haar onderzoek naar leiderschap in de publieke sector in het VK dat het masculiene gender stereotype door veel managers gebruikt wordt, zij benoemt dit als het 'macho-management' discours. Dit discours is voor een groot deel gevormd op hegemoniale masculiene leiderschaps discoursen waarin traditionele 'command and control' stijlen worden gehanteerd. Het beeld van de ideale leider in dit discours is die van een 'competitieve, controlerende en zelfredzame individualist' (p. 84). Chesterman et al. (2005) schrijven over de gegenderde leiderschapnorm die stelt dat een leider altijd beschikbaar moet zijn voor het werk. Dit levert spanning op tussen het hebben van een familie en het prioriteren van werk boven privé. Wanneer werk wordt gepresenteerd als een grotere prioriteit dan familie impliceert dit het masculiene omdat mannen historisch gezien verder afstaan van verzorgde taken binnen het gezin. Dat het concept leiderschap gegenderd is, betekent dat vrouwen een gemarginaliseerde positie innemen in dit managementwerkveld. De gegenderde aard van het concept leiderschap beïnvloedt in dit onderzoek mogelijk de mening van recruiters over hun ideale leider.

Het selecteren van de ideale leider

Op het thema van gegenderde leiderschapsselectie gingen een aantal onderzoekers mij voor. De uitleving van gegenderde discoursen rondom leiderschapsselectie uit voorgaande studies is relevante informatie ter vergelijking met de empirische resultaten van dit onderzoek. In de studie van Meriläinen et al. (2015) wordt hiervan een voorbeeld gegeven. Twee recruiters bediscussiëren het stemgeluid van een potentiële kandidaat en stellen dat de kandidaat 'geen onverzettelijke leider' is (p. 16). In deze opmerking ligt besloten dat de man afwijkt van de masculiene norm van onverzettelijkheid en daarom te maken krijgt met marginalisatie. Marginalisatie vindt ook plaats tegen vrouwen, die per definitie afwijken van de masculiene norm. Wanneer de recruiters luisterden naar een fragment van een vrouwelijke stem, gaven ze aan dat zij niet voldeed als potentiële leider vanwege een gebrek aan charisma en warmte (p. 16). De vrouw moet naast charisma ook voldoen aan het criteria 'warmte' waarmee ze meer competenties moet

aantonen dan een man om hetzelfde beoordeeld te worden. Ook Ridgeway (2001) ontdekte dat minderheidsgroepen zoals vrouwen aan hogere standaarden moeten voldoen om dezelfde mate van kunde te bewijzen dan mensen binnen een dominante groep (p. 647; zie ook: Powell; 2012, p. 126). Dit maakt dat vrouwen meer competenties moeten hebben dan mannen om hetzelfde te worden geavaleerd als een man. Dit verschil in evaluatie werkt door in de selectie van mannen en vrouwen voor leiderschapsposities. Van den Brink, Holgersson, Linghag en Deéd (2013) vonden een vergelijkbaar evaluatieverschil bij de selectie van potentiële managers en partners in een Zweeds en Nederlands bedrijf.

Muhr (2011) deed onderzoek naar vrouwelijke managers en identificeerde dat vrouwen soms meegaan in de masculiene norm wat betreft leiderschap. Ze ontwikkelen masculiene eigenschappen om met een vrouwelijk lichaam de masculiene normen uit te leven. Op die manier proberen zij te voldoen aan de norm. In haar onderzoek blijkt dat dit aanpassingsgedrag vaak tot meer genderongelijkheid leidt. Dit is in lijn met het eerder beschreven principe van de double bind -het overnemen van masculiniteit door vrouwen werkt voor hen niet positief omdat mensen hen negatief beoordelen en bestraffen op basis van de afwijking van hun genderrol.

Gender is kortom relevant bij de evaluatie van leiders en bij de selectie van nieuwe leiders (Sinclair, 2011; McKie & Jyrkinen, 2016; Tretheway, 1999; Tyler & Cohen, 2010; Kelan, 2013; Meriläinen et al., 2015). Masculiniteit heeft de voorkeur boven feminiteit, maar het uitleven van masculiniteit levert als vrouw weinig op vanwege het risico om bestraft te worden voor de afwijking van de genderrol volgens het principe van de double bind.

Ik bestudeer in dit onderzoek of interne recruiters in de Nederlandse organisatiecontext discourses uit het patriarchale systeem gebruiken wanneer ze betekenis geven aan kandidaten voor leidinggevende functies. Dit zou kunnen materialiseren in een voorkeur voor het masculiene. Ook zou dit tot uiting kunnen komen in de aanname van 'onzichtbaarheid' van het ene (mannelijke) lichaam en de overmatige 'zichtbaarheid' en daarmee blootstelling aan oordelen van het andere (vrouwelijke) lichaam. Met dit onderzoek voeg ik inzichten toe aan het onderzoeksveld dat gender erkent als een invloed hebbende factor in de selectie van (leiderschaps)kandidaten. Een onderzoeksgebied en standpunt dat niet door alle organisatiewetenschappers wordt omarmd en waarin nog ruimte ligt voor aanvullend onderzoek.

Het ideale leiderschapsvoorkomen

Leiderschap is kortom gegenderd. Hiernaast lijkt de ervaring van leiderschap ook belichaamd te zijn. Dit blijkt onder andere uit de literatuur die ik eerder aanhaalde over belichaamd leiderschap en zichtbaarheid (Sinclair, 2011; Meriläinen et al., 2015, p. 4). Lichamen die voldoen aan de norm zijn onzichtbaar, terwijl lichamen die afwijken opvallen. Zichtbare afwijking van de norm resulteert vaak in marginalisatie. Het lichaam/voorkomen wordt in organisaties en in organisatieliteratuur vaak gezien als irrelevant (Meriläinen et al., 2015; Hassard Holliday & Willmott, 2000; Dale, 2001). In organisatieliteratuur liggen assumpties verscholen over de natuurlijke, objectieve aard van het lichaam. Het lichaam wordt gezien als iets dat neutraal gekend kan worden (Dale, 2001). Toch heeft een interpretatie op basis van alle zintuigen invloed op de manier waarop we betekenis geven aan andere mensen in een organisatiecontext -en dus ook aan potentiële leiderschapskandidaten (Meriläinen et al., 2015, p. 6, p. 17; Strati, 2007; Taylor & Ladkin, 2009; Hope, 2011; Hicks, Padmakumar & Wilderom, 2009).

In de ervaring van leiderschap speelt lichamelijke dus een rol. Hansen, Ropo & Sauer (2007) stellen dat mensen gebruik maken van hun 'esthetische zintuigen' wanneer zij de tacit knowledge creëren die maakt dat je iemand charismatisch of authentiek vindt -eigenschappen die vaak geassocieerd worden met leiderschap. Vinkenburg et al. (2014) onderzochten selectie van

leiderschapskandidaten op het hoogste niveau en zagen dat de selectie vaak tot stand komt op basis van 'intuïtie' en 'gut feeling' (p. 55). Zintuiglijke input kan mogelijk een rol spelen in de totstandkoming van deze gevoelens. Ik stel op basis van het idee van Hansen et al. (2007) dat sociale invloed wordt bepaald op basis van esthetische kennis en tacit knowledge, dat zintuiglijke input bij recruiters een onderdeel vormt van hun selectieproces.

Meriläinen et al. (2015) stellen dat aan de basis van dit zintuiglijke proces een vraagstuk van inclusie en exclusie ligt. In de wereld van de 'headhunters', externe consultants die op zoek gaan naar kandidaten voor managementfuncties, bestaan namelijk bepaalde belichaamde voorkomensdiscoursen die maken dat hegemoniale groepen gemakkelijker geselecteerd worden dan andere groepen. Wanneer je afwijkt van de belichaamde norm word je gemakkelijker uit de selectie gefilterd. Dit zintuiglijke onderdeel van kandidatenselectie is onvermijdelijk ook gegenderd vanuit de masculiene norm en biedt dus meer inzicht in werking van machtsprocessen waardoor de dominantie van de witte man bestendig wordt (Meriläinen et al., 2015, p. 18). Ik geloof dat deze discoursen ook worden uitgeleefd door corporate recruiters die hiermee een vergelijkbaar proces van in- en uitsluiting faciliteren wanneer zij kandidaten selecteren voor leidinggevende posities. Om de empirische resultaten van dit onderzoek te kunnen plaatsen, is het van belang om een beeld te vormen van de voorkomensnormen die circuleren in organisatiecontext.

Fit=niet dik

Een eerste voorkomensnorm is die van fitheid. Meriläinen et al. vinden in hun studie waarin ze in gesprek gaan met recruiters over selectiegesprekken met potentiële leiderschapskandidaten dat zij eisen stellen aan de fitheid, kracht en beweeglijkheid van kandidaten (2015, p. 13). Vaardigheden van kandidaten worden door de recruiters in deze studie aan hen toegekend op basis van fysieke kenmerken. Een dik lichaam wordt gezien als een afwijking van de norm van fitheid en maakt een kandidaat dus minder geschikt (p. 14). Tretheway (1999) ontdekte in haar studie dat vrouwelijke professionals een beeld hebben van een professioneel lichaam als een fit lichaam. In de ervaring van haar participanten is een fit lichaam in controle en kan het dus de vereisten van het werk aan (p. 433). Uit de studie van Johansson et al. (2007) blijkt dat deze norm van fit=niet dik in het bijzonder van belang is voor managers of leiders. Ook McKie & Jyrkinen (2017) beschrijven dat vrouwen aan de norm van een slanke en energieke uitstraling proberen te voldoen (p. 7). Deze onderzoeksbevindingen zijn niet verbazend gezien de normen die in onze huidige organisatiecontext bestaan over fitheid, welzijn en gezond leven. Johansson et al. (2007) beschrijven dat de gezondheid van medewerkers in organisaties wordt gezien als een indicator van effectiviteit en productiviteit. Gezondheid en fitheid worden vaak aan elkaar gelijk gesteld. Dit creëert een situatie waarin medewerkers zichzelf monitoren om te voldoen aan de norm van de 'ideale' medewerker, maar waarin diezelfde normen ook opgelegd worden aan elkaar. Dit uitleven van het discours over lichaamstype vindt constant plaats wanneer recruiters betekenis geven aan potentiële kandidaten. Deze normen wat betreft fitheid komen op een verschillende manier tot uiting voor vrouwen en mannen. Het vrouwelijk lichaam is namelijk altijd het secundaire, het afwijkende (Tretheway, 1999; Sinclair, 2011). Dit is zichtbaar in de bevindingen van Meriläinen et al. (2015) die stellen dat lengte en gewicht verschillend op waarde geschat worden bij mannen en vrouwen. Zo wordt een dik figuur bij vrouwen geassocieerd met een lager inkomen, terwijl deze associatie bij dikke mannen niet aanwezig is.

Lichaamshouding

Ook lichaamshouding geeft recruiters informatie over potentiële kandidaten (Meriläinen et al., 2015, p. 12). Ook hier wordt gebruik gemaakt van het zintuig 'zicht'. Een participant in de studie geeft aan dat een ideale kandidaat voor een leidinggevende functie 'energiek en intens' moet overkomen. Op

de vraag hoe dat in lichaamshouding tot uiting komt blijkt lastig een antwoord te formuleren. De recruiter geeft aan dat een houding 'naar iemand toe' dit aantoont, gevolgd door het uitbeelden van hoe een lichaamshouding niet energiek en intens is (p. 12). Deze studie geeft aan hoe lastig het kan zijn om zintuiglijk leren te omschrijven in woorden. Één eenduidig beeld vanuit de literatuur valt dan ook niet te geven van een lichaamshouding die passend is voor een leider. Wel kan gesteld worden dat dit invloed heeft bij de beoordeling van een potentiële kandidaat.

De ongrijpbaarheid van lichaamshouding wordt getoond in de studie van Tretheway (1999). Een werknemer beschrijft hier dat zij bij wijze van spreken een 'knop omzet' wanneer ze professionaliteit wil uitstralen (p. 436). Het is voor deze participant niet precies duidelijk hoe ze dit doet, maar ze weet hoe ze zich kan gedragen aan de hand van lichaamstaal om professionaliteit uit te stralen.

Kleding

Het discours over professionele kleding is sterk genderd. De kledingnormen in organisaties zijn voor vrouwen minder duidelijk en kunnen sterk afhankelijk zijn van situatie of vakgebied. In de meeste organisatiecontexten is het pak de uitstraling die professionaliteit aanduidt. Een professionele outfit voor een vrouw komt allereerst met meer ambiguïteit, er zijn immers enorm veel mogelijkheden, anders dan 'het pak' voor mannen. Bovendien geeft een outfit bij vrouwen in werkcontext niet alleen een statement af over haar professionaliteit, maar geeft het ook informatie over de manier waarop zij zich positioneert ten opzichte van ideale vrouwelijkheid en mannelijkheid volgens de heteroseksuele matrix (Kelan, 2013, p. 46). Hierbij hebben vrouwen te maken met het eerder genoemde principe van de double bind. Dit geldt voor de manier waarop een vrouw zich kleedt, maar bijvoorbeeld ook de manier waarop een vrouw technieken zoals het gebruik van make-up toepast waarmee het vrouwelijk lichaam als ornament wordt getoond (Tretheway, 1999, p. 424). Vrouwen worden gedeeltelijk op basis van voorkomen en kleding beoordeeld wat betreft competenties. Het dragen van 'geschikte' kleding kan verschil maken in bijvoorbeeld een promotie (p. 427). Dit creëert een situatie van ongelijkheid gezien de dubbele normen waaraan vrouwen moeten voldoen wat betreft kleding en voorkomen die niet of in mindere mate gelden voor mannen.

Het vrouwelijk lichaam als potentieel grensoverschrijdend

De fitheidsnorm en de houdingsnorm zoals hierboven beschreven, geven inzicht in de manier waarop vrouwenlichamen anders beoordeeld worden dan mannenlichamen. Dit evaluatieverschil komt echter nog op meer manieren tot uiting. Tretheway (1999) ontdekt dat vrouwenlichamen altijd als overmatig seksueel worden gezien en dat de taak bij vrouwen ligt om dit lichaam te disciplineren zodat het binnen de norm past (p. 445). Waar de seksualiteit van mannen wordt gezien als een gegeven en niet als een probleem binnen organisaties, is dit voor vrouwen wel het geval. Vrouwen moeten zich bijna aseksueel gedragen om niet gezien te worden als seksueel, terwijl dit voor mannen niet aan de orde is (p. 444). Deze bevinding komt ook tot uiting in het onderzoek van Kelan (2013) naar de representatie van vrouwenlichamen in de media. Zij ontdekte dat studenten die vrouwen op de cover van een werk gerelateerd tijdschrift beoordeelden, vonden dat zij er beter niet te 'sexy' uit konden zien omdat dit afleidt van hun prestaties. Hieruit blijkt dat vrouwen hun seksualiteit moeten verbergen om een professionele uitstraling te bewerkstelligen (p. 56). Ook Johansson et al. (2007) stellen dat 'een (seksueel) aantrekkelijk lichaam vaak geassocieerd wordt met minder intellect (p. 1158). Aantrekkelijkheid is dus iets wat gemanaged moet worden door vrouwen. Een aantrekkelijk uiterlijk kan verkeerde signalen afgeven over de professionaliteit van vrouwen.

Werknemers hebben dus continu te maken met deze normen en streven ernaar aan deze idealen te voldoen. Dit geldt in meerdere mate voor vrouwen zoals beschreven door Tretheway (1999). Zij

geeft een passende beschrijving en samenvatting van bovenstaande punten over de fitheidsnorm, houdingsnorm, kledingnorm en het vrouwelijk lichaam als potentieel grensoverschrijdend:

'The body is a sign-emitting text that must be controlled by the professional woman, such that the proper messages are made available for the (often male) audience to read' (p. 437)

Disciplinerende praktijken

Foucault stelt dat ieder mens onderworpen is aan disciplinaire praktijken die ons stimuleren om binnen de grenzen van bestaande discoursen te blijven. In de vergelijking van de panopticumgevangenis houden de disciplinerende praktijken of principes de gevangenen 'in de cellen' of binnen de normen. De disciplinerende principes die Foucault omschrijft zijn categorisatie, inspectie en normalisatie. Categorisatie gaat vooral om de creatie van binaire onderverdelingen zoals eerder genoemd bij de bespreking van de heteroseksuele matrix. Voorbeelden zijn de categorieën homoseksueel óf heteroseksueel, man óf vrouw. Foucault stelt dat de wetenschap bijdraagt aan de vorming van deze categorieën (1970). Wetenschappelijke classificaties zoals 'homoseksueel' of 'heteroseksueel' maken dat mensen zich bewuster worden van de verschillen. Het gebrek aan tussenvormen maakt dat anders denken buiten de norm valt, simpelweg omdat dit niet binnen de bestaande categorieën past. Met de term inspectie wordt bedoeld dat iedereen continu, zonder externe stimulans, verifieert of zichzelf en anderen overeenkomen met de norm. Wanneer dat niet het geval is, streven mensen ernaar om te 'normaliseren' en dus aan te passen aan de norm. Binnen normaliseren gaat het ook om het toekennen van waarde aan de verschillende categorieën. In de categorieën zit namelijk vaak een oordeel besloten, de ene categorie wordt als 'beter' gezien dan de ander. Voorbeeld van een disciplinerende praktijk in organisaties is het 'girling phenomenon'. Dit fenomeen doet zich voor wanneer volwassen vrouwen worden aangesproken met 'meisje' en ook zo behandeld worden. Dit werkt denigrerend en doet afbreuk aan de vrouw die wordt aangesproken (Jyrkinen, 2014, p. 179). Door een dergelijke aanspreekvorm te kiezen, plaatst iemand de ander buiten de norm van 'volwassenheid' en 'professionaliteit'. Dit fenomeen is daarnaast gegenderd, vrouwen hebben hier vaker mee te maken dan mannen. Blijkbaar is het voor een vrouw lastiger om in de norm te passen als 'volwassen werknemer' dan voor een man. Daarmee werkt het de masculiene norm in de hand. Geprivilegieerde groepen hebben vaak een betere positie om deze disciplineringsprincipes toe te passen juist vanwege hun geprivilegieerde positie, waardoor de normen die hun privilege in stand houden nog eens sterker opgelegd worden aan groepen die afwijken van de hegemoniale norm. Toch leven ook gemarginaliseerde groepen de hegemoniale norm uit vanwege internaliseringsprocessen.

Ik ben in deze studie geïnteresseerd in de disciplinerende praktijken die recruiters toepassen op potentiële leiderschapskandidaten. De wijze waarop zij categoriseren en bepalen wat of wie binnen 'de norm' valt wat betreft voorkomen voor leiderschapsposities is hierin de centrale vraag.

Weerstand

Foucault (1979) stelt dat mensen geen passieve subjecten zijn wat betreft de uitleving van discoursen. Er bestaat volgens hem ruimte om af te wijken van en weerstand te bieden tegen dominante discoursen en machtsstructuren. Uit het eerder genoemde onderzoek naar recente managementklassiekers van Kelan (2008) blijkt bijvoorbeeld dat alternatieve discoursen heersen ten opzichte van de discoursen gebaseerd op patriarchale structuren. Ze vond drie genderdiscoursen waarvan twee weerstand boden tegen de huidige structuren: de eerste is bewustwording van genderissues -discours, de tweede het individualisatiediscours en de derde is het nieuwe ideaal-discours. Wanneer auteurs redeneren vanuit het bewustzijnsdiscours erkennen ze genderdiversiteit en de inclusiviteit van vrouwen in management door bijvoorbeeld gebruik te maken van 'hij/zij' constructies in plaats van enkel 'hij'. Ook geven ze in de teksten voorbeelden van vrouwen. Toch

blijft dit discours gebaseerd op oude sociale systemen wat betreft de zorgende taken van vrouwen en biedt het dus maar gedeeltelijk weerstand tegen het patriarchale systeem. Binnen het individualisatiediscours bestaat de assumptie dat het individu zelf de macht heeft om een eigen carrière te vormen. Dit discours gaat voorbij aan discriminerende praktijken in organisaties, want het individu moet zelf de kansen grijpen die er liggen, succes en kansen zijn in dit redeneringspatroon gelijk beschikbaar voor iedereen. Dit discours biedt geen weerstand tegen het patriarchale systeem, versterkt dit zelfs. De aanname dat iedereen zijn of haar eigen lot in handen kan nemen, gaat voorbij aan structurele ongelijkheid en lijkt een redeneringspatroon dat gemakkelijk gemaakt kan worden door groepen met veel privileges die de meeste invloed hebben op de vorming van discourses vanuit hun eigen privileges. Het laatste discours, het nieuwe ideaal-discours weerlegt het idee dat gender er niet toe doet. Deze redenering komt voort uit nieuwe vereisten die nodig zijn voor kenniswerkers in deze samenleving en stelt dat feminie eenschappen hiervoor essentieel zijn. De vrouw wordt dan ook gezien als de ideale werknemer van de toekomst omdat zij vaker feminie eenschappen zoals empathie, luistervermogen en hulpvaardigheid bezit die haar in staat stellen in te spelen op de vrijheid en verantwoordelijkheid die komt met de nieuwe rol van werknemer (Kelan, 2008, p. 433-437).

Feminien management discours

Dit laatste discours waarin weerstand wordt geboden aan het dominante heteronormatieve discours lijkt ook invloed te hebben op de selectie van leidinggevenden. Knoppers & Anthonissen (2008) stellen dat het vak van management sinds het begin van de twintigste eeuw onderhevig is aan verandering. Goede communicatie en interpersoonlijke vaardigheden worden belangrijker (Knoppers & Anthonissen, 2008). Ook Chesterman et al. (2005) spreken van een gefeminiseerde versie van management (p. 6). Zij stellen dat kenmerken die in de Westerse samenleving worden gezien als vrouwelijk, zoals verzorgende en sympathieke houding en het richten op het gezamenlijke, tegenwoordig vaker geassocieerd worden met de beelden van goed management. Dit lijkt ondersteund te worden door het onderzoek van Jännäri, Poutanen & Kovalainen (2018) naar vacatureteksten in Finland en Estland. Ze ontdekten dat de toegenomen waarde van flexibiliteit en emotionele vaardigheden in werkcontext invloed heeft op de manier waarop vacatureteksten voor potentiële leiderschapsfuncties worden geformuleerd. Veel traditioneel masculiene competenties zoals 'analytisch vermogen' worden tegenwoordig meer (gender)fluïde gepresenteerd in vacatures. Een voorbeeld hiervan is de zinsnede 'een passie voor data', waarin zowel de feminie emotionele kracht als de masculiene analytische kracht ligt besloten. Dit alternatieve discours waarin feminie competenties een belangrijke rol innemen in leiderschapsposities omschrijf ik als het feminien management discours.

Dit alternatieve discours is een manier waarop weerstand tegen patriarchale systemen tot uiting komt. Ondanks de eerste reacties die stellen dat dit discours positief kan uitwerken voor vrouwen bestaat hier ook kritiek op. Deze nieuwe vorm van management zou alsnog geconstrueerd zijn vanuit patriarchale structuren, een verschijnsel dat vaker voorkomt in weerstandsdiscourses. Weerstand tegen het dominante discours gaat vaak hand in hand met het reproduceren van de dominante normen (Van Amsterdam, 2014). Een voorbeeld hiervan is het punt dat in dit nieuwe beeld van leiderschap het uitvoeren van 'emotional labour' een vereiste is. Dit plaatst een grotere last op de individuen, meestal vrouwen, die dit toepassen ten opzichte van traditionele vormen van leiderschap (Chesterman et al., 2005).

Het alternatieve discours dat wordt getoond in bovenstaande onderzoeken, geeft bovendien aan dat discourses niet statisch zijn. Ze zijn sociaal historisch gevormd en kunnen dus veranderen over de tijd. Daarnaast maken individuen wanneer zij betekenis geven aan de wereld om hen heen gebruik

van diverse discoursen. Er kunnen over één thema of onderwerp meerdere discoursen bestaan, zoals het heteronormatieve discours gebaseerd op patriarchale structuren en het discours gebaseerd op de gefeminiseerde vorm van management. Discoursen circuleren maatschappij-breed, maar de mate waarin bepaalde discoursen worden uitgeleefd kan verschillen op verschillende plekken. Zo kan het feminien management- discours binnen een sector die traditioneel gedomineerd wordt door mannen mogelijk minder tot uiting komen. Ondanks deze lichte variëteit valt in Nederlandse bedrijven te verwachten dat bepaalde gegenderde discoursen over leiderschap en voorkomen herhaaldelijk en in verschillende contexten gebruikt en uitgeleefd worden. Om deze reden is het relevant om alle bovenstaande besproken literatuur over circulerende discoursen in de huidige maatschappij mee te nemen richting het empirisch onderzoek naar het gebruik van gegenderde discoursen door recruiters.

In samenvatting, patriarchale structuren hebben invloed op de samenleving en in organisaties. Vanuit patriarchale structuren is de witte, heteroseksuele man de norm van 'de ideale werknemer' en 'de ideale leider'. Het redensysteem van de heteroseksuele matrix komt voort uit deze patriarchale structuren en toont aan hoe de masculiene norm in stand wordt gehouden. De genderrol van vrouwen in onze Westerse samenleving lijkt tegengesteld te zijn aan de leiderschapsrol in diezelfde samenleving. Dit creëert marginalisatie. De ervaring van leiderschap is daarnaast belichaamd. Normen over voorkomen werken kortom door in de selectie van kandidaten. Voorbeelden van normen op het gebied van voorkomen zijn fitheid en gepaste kleding. Ook in de voorkomensnormen werkt de masculiene norm door. Zo wordt het vrouwelijk lichaam vaak gezien als iets wat gedisciplineerd moet worden om geen signalen af te geven die voor ontvangers onacceptabel worden gezien, terwijl dit voor mannen minder snel aan de orde is. De machtsstructuren achter deze processen worden in stand gehouden door de disciplinerende praktijken categorisatie, inspectie en normalisatie. Dit zijn constante processen die discoursen bestendigen. Discoursen zijn sociaal historisch gevormd en kunnen dus veranderen over de tijd. Ook kunnen alternatieve discoursen of weerstand ontstaan naast het hegemoniale discours. Zo lijkt een alternatief discours van feminien management ontstaan sinds het begin van de twintigste eeuw, waarin feminiene vormen van management meer worden gewaardeerd. Toch lijkt ook deze vorm van weerstand tegen het masculiene stereotype leiderschapsmodel nog gestoeld te zijn op patriarchale structuren.

Wat nog onderzocht moet worden is de verwevenheid van gegenderde voorkomensdiscoursen en leiderschapsdiscoursen. Daarnaast is er weinig bekend over de zintuiglijke, belichaamde ervaring van leiderschap. Dit onderzoek speelt in op dit gemis door recruiters uit te nodigen aan de hand van foto's te redeneren vanuit belichaamde discoursen die ze ook gebruiken in hun dagelijkse selectiepraktijk. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op onder andere deze methode van dataverzameling en de wetenschapsfilosofische stroming waar dit onderzoek uit voortkomt.



Dit onderzoek berust op een aantal methodologische keuzes in onderzoeksstrategie, -ontwerp en -methoden. In dit hoofdstuk omschrijf en beredeneer ik deze keuzes. Deze keuzes licht ik per onderwerp toe. Ik start met de onderzoeksstrategie, waarna ik in de sectie onderzoeksmethoden naast een beschrijving van mijn methoden van dataverzameling het thema positionality in het bijzonder uitlicht. Vervolgens bespreek ik de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoek. In deze stukken benadruk ik de wijze waarop deze kwaliteitsgraadmeters toegepast kunnen worden in het kwalitatieve, kritische onderzoek dat ik uitvoer.

Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is uitgevoerd op inductieve wijze. Het doel van dit onderzoek is het blootleggen van discoursen die een bepaalde groep mensen gebruiken en reproduceren terwijl ze betekenis geven aan de wereld. Een manier om dit te onderzoeken is het analyseren van interpretaties van participanten in taal en andere zintuiglijk interpreteerbare uitingen (Tretheway, 1999, p. 428). Vanuit de ontologische positie van het constructivisme volgt dit onderzoek het idee dat de werkelijkheid van participanten discursief geconstrueerd is, de sociale wereld en de categorieën daarbinnen worden gevormd door interactie (Tretheway, 1999, p. 428; Bryman, 2012, p. 33). Door inductief te werk te gaan probeer ik een impressie te krijgen van de discursief geconstrueerde werkelijkheid van participanten aan de hand van interviews. Het onderzoek staat in de traditie van de kritische wetenschap en wordt op kwalitatieve manier uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek 'benadrukt woorden in plaats van kwantificeerbaarheid in de verzameling en analyse van data' (Bryman, 2012, p. 380). Dit is passend voor mijn onderzoeksbenadering omdat de discursief geconstrueerde werkelijkheid van participanten moeilijk te vatten is in kwantificeerbare data en zich beter laat vangen in de analyse van taal en andere zintuiglijk waarneembare gegevens. Als onderzoeker beschouw ik de interviews niet als een context waarin ik 'de werkelijkheid' van participanten kan extraheren. Ik zie de interviews als een plaats waarin participanten discoursen over leiderschap construeren en uitleven en waarin ik als onderzoeker aanwezig mag zijn om de contouren van deze discoursen te schetsen. Vervolgens hoop ik de interpretaties en achterliggende machtsstructuren te plaatsen vanuit mijn eigen referentiekader en literatuurstudie vanuit het feministisch postmodernistische denkframe. Kwalitatief onderzoek gaat uit van het principe; 'kijken door de ogen van de participanten' (Bryman, 2012, p. 380). Dit principe vormt weliswaar een beginpunt voor dit onderzoek, maar vanuit de kritische wetenschap plaats ik in dit onderzoek ook nadruk op de manier waarop de interpretaties van participanten zijn ingebed in machtsstructuren. De normaliserende werking van discoursen staat dan ook centraal (Tretheway, 1999, p. 428).

Bovenstaande kenmerken van dit onderzoek sluiten aan bij de feministische aard van dit onderzoek. De objectivering van participanten door middel van kwantitatieve onderzoeksmethoden (en de masculiene aanpak van controleerbare variabelen) vormt een bedreiging voor emancipatorisch onderzoek vanuit feministisch perspectief (Bryman, 2012, p. 410). Kwalitatief onderzoek past daarentegen wel bij de emancipatorische aard van feministisch onderzoek vanwege de ruimte voor interpretaties (van minderheidsgroepen) (Bryman, 2012, p. 411). Dit maakt de keuze voor kwalitatief onderzoek het meest passend. De complexiteit die feministisch onderzoek meebrengt vanuit de positie van onderzoeker in deze studie licht ik nader toe in de sectie 'positionality'.

Onderzoeksmethoden

Ik ben in dit onderzoek op zoek naar de manier waarop recruiters discoursen over leiderschap, voorkomen en gender uitleven en construeren. Hierin plaats ik in het bijzonder nadruk op de normaliserende werking van discoursen bij de overweging van recruiters om bepaalde kandidaten wél en bepaalde kandidaten níet te kiezen voor leiderschapsfuncties op basis van associaties bij leiderschap en voorkomen. Ik voer twaalf semigestructureerde diepte-interviews met veertien recruiters om dit te onderzoeken (Bryman, 2012, p. 471). De interviews zijn te categoriseren als semigestructureerd gezien de vrijheid die ik neem om in de interviews niet alleen mijn eigen ingebrachte thema's te bespreken, maar vooral ruimte te laten voor inbreng van de participant (Bryman, 2012, p. 471). Participanten bepalen de richting en flow van de interviews en het gesprek vormt zich dan ook in de interactie tussen mij als onderzoeker en participant(en). Interviews zijn een passende onderzoeksmethode voor dit onderzoek omdat participanten in taal en andere zintuiglijk waarneembare uitingen discoursen uitleven en construeren waarvan aan de hand van kwalitatieve data-analyse een beeld gevormd kan worden.

Alle veertien participanten werken in Nederlandse bedrijven in en om de Randstad, in de sectoren ICT, advies, overheid binnen de publieke sector en HR. Eén participant werkt in een bedrijf dat traineeships faciliteert, een lastiger te categoriseren werkveld. Werknemers binnen dit bedrijf houden zich onder andere bezig met projectmanagement en interim leidinggeven. Om de anonimiteit van participanten te garanderen zijn de namen die genoemd worden in deze scriptie pseudoniemen. Alle participanten spreken Nederlands, 9 van hen zijn vrouwen, 6 van hen zijn mannen. De leeftijd van de participanten varieert tussen mid-twintig en begin zestig. Twee interviews zijn dubbelinterviews; interviews waarin ik als onderzoeker met twee participanten tegelijkertijd in gesprek ga. Deze vorm van interviewen met twee participanten heeft naar mijn idee invloed gehad op de dynamiek van de gesprekken. In het eerste dubbelinterview met Priscilla en Lisette ervoer ik een gevoel van sociale wenselijkheid in de antwoorden. Naar mijn idee ontstond dit vanwege de aanwezigheid van een collega. Dit gevoel heb ik niet getoetst bij de participanten. In het tweede dubbelinterview met Ayleen en Jonathan bestond een duidelijke hiërarchische relatie tussen de twee participanten. Jonathan is de stagiaire van Ayleen. De hiërarchische superioriteit van Ayleen over Jonathan ervoer ik aan de hand van opmerkingen als *'Nou, zeg jij het eens Jonathan, jij mag het zeggen'* van Ayleen. Ik kreeg bij dergelijke opmerkingen het gevoel dat er 'toestemming' gegeven werd aan Jonathan en dat Jonathan niet volledig kon spreken vanuit zijn werkelijkheid maar daarin ook het oordeel van Ayleen over zijn antwoorden overwoog.

Bij twee andere bedrijven voer ik individuele gesprekken, maar wel met twee en drie participanten uit één bedrijf. Alle participanten houden zich (als onderdeel van hun bezigheden) bezig met het rekruteren van hoger opgeleide medewerkers binnen hun eigen organisatie. Twee van de participanten, Ayleen en Jonathan, werken voor een recruitmentbureau. Ayleen werkt als headhunter en fungeert dus als een tussenpersoon voor bedrijven om voor hen de juiste kandidaten te werven.

In de selectie van participanten ga ik opportunistisch te werk. Deze selectie past binnen het principe van naturaliseerbare generaliseerbaarheid waarop ik in de sectie 'externe validiteit' een verdiepende toelichting geef (Lincoln & Guba, 2000). Op dit punt volstaat om te benoemen dat lezers van mijn onderzoek persoonlijk leren op basis van ervaringen van individuen in deze case study. Dit resulteert in een situatie waarin specifieke verhalen altijd zinvol zijn en er geen nadruk gelegd hoeft te worden op de selectie van een 'representatieve' sample. Opportunistisch sampelen wordt door Bryman (2012, p. 419) omschreven als 'het kapitaliseren op mogelijkheden om data te verzamelen van individuen waarmee het contact onvoorzien is, maar die data kunnen bieden die

relevant zijn in de beantwoording van de onderzoeksvraag'. Dit opportunistische selecteren van participanten heb ik toegepast op twee bedrijvendiners gericht op de kennismaking van studenten met organisaties, waarin ik de aanwezige recruiters gevraagd heb mee te werken aan mijn onderzoek. Eén van de diners was specifiek gericht op het versterken van de relatie tussen vrouwelijke studenten en 'topvrouwen' in onder andere het bedrijfsleven vanuit de wetenschap dat vrouwen een gemarginaliseerde positie innemen op de arbeidsmarkt. Eén participant heb ik direct benaderd op dit diner, zij heeft me vervolgens aan de hand van de sneeuwbalmethode gekoppeld aan twee medewerkers in haar organisatie en één medewerker daarbuiten. Op het andere bedrijvendiner heb ik vier mensen direct aangesproken om met mij in gesprek te gaan. Deze vier participanten verbonden mij digitaal via een oproep op LinkedIn of ter plekke met andere mensen aan de hand van de sneeuwbalmethode (Bryman, 2012, p. 424). Op deze wijze heb ik nog vijf interviews kunnen voeren. De laatste twee interviews heb ik binnen mijn directe eigen netwerk geregeld. Mijn selectie van bedrijven en participanten is niet representatief voor het hele Nederlandse bedrijfsleven en de groep 'recruiters' daarbinnen. Zo werven bijna alle recruiters hoger opgeleide kandidaten en gaan de participanten, ondanks dat zij wel nieuwe werknemers aannemen, niet altijd onder de functietitel recruiter door het leven. Daarnaast zijn er twee adviesbureaus en ICT bedrijven te vinden in mijn selectie aan bedrijven versus geen enkel bedrijf in andere sectoren zoals bijvoorbeeld de bouw of het onderwijs. Dit is vanuit het principe van naturaliseerbare generaliseerbaarheid geen bedreiging voor het onderzoek.

Na negen interviews bereikte ik een situatie van theoretische verzadiging. Dit hield in dat ik terugkerende thema's begon te herkennen. Nieuwe interviews na de 9e brachten geen nieuwe thema's en inzichten. De categorieën waren verzadigd dus ik ben gestopt met interviewen (Bryman, 2012, p. 421).

Ik leg in deze gesprekken in navolging van ander feministische onderzoek eigenaarschap neer bij de respondenten (Tretheway, 1999, p. 428). Dit houdt in dat ik de ruimte bied aan participanten om de flow van het gesprek en de thema's in het gesprek mede te bepalen. Dit realiseer ik door geen gebruik te maken van een strakke topiclijst maar het gesprek vrijer te laten lopen. Dit geeft ruimte voor participanten om eigen thema's en verhalen in te brengen. Daarnaast stimuleer ik dit door dieptevragen te stellen wanneer gepast, maar ook de ruimte te laten voor het verhaal van de participant. Ook volg ik een feministische methodologie in die zin dat ik een informele, non-hiërarchische en wederkerige relatie probeer te onderhouden met mijn participanten (Bryman, 2012, p. 492). Dit probeer te bereiken door me open op te stellen in het gesprek en door ruimte te maken in het interview voor een lange introductie van zowel mijzelf als onderzoeker als voor de participant. Bovenal bereik ik dit door een verhaal over mezelf te vertellen, waarin ik eigen zwaktes toon. Gedurende het interview deel ik eigen interpretaties wanneer hiernaar gevraagd wordt. Zie voor mijn lijst met los gehanteerde interviewvragen de bijlage.

In de interviews leg ik participanten een selectie foto's voor van 24 verschillende mensen. Deze selectie heb ik gemaakt op basis van factoren zoals leeftijd, geslacht, kleding, lichaamsomvang en huidskleur die in de literatuur beschreven worden als potentieel normafwijkend. Ik kies voor een groep mensen die van elkaar verschillen wat betreft deze factoren zodat de interpretaties hiervan besproken kunnen worden. Ik kies daarnaast foto's waarop de het verschil in technische details als lichtinval, achtergrond en positie van het gezicht zo klein mogelijk is. Zie voor deze selectie afbeelding 1 en 2 in de bijlage. Ik geef een stapel met de 24 uitgeprinte, geplastificeerde foto's aan recruiters en stel de vraag of de participanten een top drie willen maken van de kandidaten die zij het meest geschikt achten voor de meest recente leidinggevende functie die ze hebben moeten vervullen. Recruiters vormen soms meerdere stapels of leggen alle foto's uit over de tafel. Ik geef hen de ruimte om hiervoor zelf een vorm te kiezen. Na en tijdens het maken van een keuze ga ik in

gesprek over de manier waarop ze tot hun ideale kandidaten komen.

Foto's worden vaak gebruikt in discours analyses om te onderzoeken hoe participanten zich positioneren ten opzichte van (mensen op de) foto's (Kelan, 2013, p. 50). Het gebruik van foto's bij dataverzameling wordt 'photo elicitation' genoemd (Harper, 2002). Symbolische representatie in de vorm van foto's wekt reacties op bij participanten die vaak niet opkomen zonder deze symbolische representatie. Voorbeelden hiervan zijn gevoelens en herinneringen. Ik ben het eens met de overtuiging van Harper (2002) dat aan de hand van photo elicitation participanten bij andere delen van menselijk bewustzijn geraken dan wanneer een interview alleen woordelijk wordt gevoerd. In dit onderzoek hoop ik die onderbewuste en de tacit knowledge te bereiken om zo een verdiept inzicht te verkrijgen van discourses die recruiters reproduceren. De foto's bieden een aanknopingspunt voor de bestudering van belichaamde discourses; recruiters kunnen immers pas kandidaten met elkaar vergelijken op het gebied van voorkomen als ze hier een bepaalde zichtbare representatie van hebben. Hierbij wordt het zintuig van het zicht aangesproken, het meest centrale zintuig in de evaluatie van andere lichamen (Kenny and Bell, 2011; Longhurst, 2001; Sinclair, 2011). Ik gebruik de kunstvorm fotografie hier als 'beschrijvende kunst' in de zin van Eisner (2018). Dit houdt in dat ik met de foto's datgene wat er is en datgene wat gedaan en uitgeleefd wordt, verbind met datgene wat gezegd wordt. Anders geformuleerd; ik probeer het discours te ontdekken door foto's voor te leggen bij recruiters die hen stimuleren om de discourses uit te leven met woorden en gedrag. Dit discours uit zich niet alleen in de taal die participanten gebruiken, maar ook in andere zintuiglijk waarneembare data. Na ieder interview schrijf ik om die reden een memo waarin ik reflecteer op de houding, het stemgebruik en mimiek van de participanten. Deze informatie neem ik mee in mijn analyse van de resultaten. Opvallende momenten wat betreft houding, stemgebruik en mimiek markeer ik tijdens de analyse van de interviewtranscripten. Deze fragmenten selecteer ik vaker dan gemiddeld als quote in de presentatie van de resultaten omdat zintuiglijk opvallende momenten vaak een kernmoment vormen van een bepaalde interpretatie. In de resultatensectie refereer ik bovendien meermaals expliciet naar de gebaren, het stemgebruik of de houding van participanten op basis van de informatie uit deze memo's.

Positionality

Het schrijven van memo's brengt me bij het thema positionality. De totstandkoming van de memo's is een duidelijk voorbeeld van dataverzameling die sterk beïnvloed is door mijn eigen referentiekader. De manier waarop ik kijk naar bijvoorbeeld de mimiek van een participant is gevormd door mijn eigen achtergrond, ideeën en de groepen waartoe ik behoor. Dit beïnvloedt mijn onderzoek niet alleen op dit moment van dataverzameling maar ook tijdens het reageren op participanten in de interviews, gedurende de literatuurselectie en tijdens het maken van keuzes in de presentatie van de resultaten. Zowel mijn onderwerpkeuze als de manier waarop ik dit onderzoek insteek; de methode van dataverzameling; analyse; en presentatie van de resultaten zijn een afspiegeling van mijn persoonlijke interesses en de persoon die ik ben. Mijn achtergrond, voorgaande ervaring en kijk op de wereld beïnvloedt kortom dit onderzoek. Om die reden benoem ik een aantal kenmerken en privileges die een beeld schetsen van mijn positie in de machtsstructuren waarin ik leef. Ik ben een 22-jarige, witte, heteroseksuele vrouw, geboren in Nederland, afkomstig uit een middenklasse gezin. Een groot deel van mijn vrienden studeert aan de Universiteit en heeft bovengemiddeld veel interesse in thema's als emancipatie en machtsongelijkheid. Ik identificeer mezelf als feminist. Ik geef twee voorbeelden van de manier waarop bovenstaande kenmerken mijn keuzes in dit onderwerp beïnvloeden. Allereerst benadrukten gesprekken die ik voerde met vrienden en kennissen over mijn onderzoeksthema het belang van de kritische wetenschapsbenadering waardoor ik deze benadering een meer centrale rol gaf. De weerstand die ik ervoer bij gesprekspartners om het thema te erkennen als een belangrijk sociaal vraagstuk, maakte me

doordrongen van de werking van machtssystemen in de praktijk. Dit bevestigde de waarde van de kritische benadering voor dit onderzoek waarin resultaten geplaatst worden in machtsstructuren. Een tweede voorbeeld is de beslissing om in- en uitsluiting op het gebied van selectieprocessen te bestuderen. Ik oriënteer als (hopelijk!) bijna afgestudeerde voor het eerst in mijn leven actief op fulltime banen in de arbeidsmarkt. Mijn interesse voor in- en uitsluitingsprocessen in deze arena is dan ook niet willekeurig, het heeft namelijk invloed op mijn eigen leefwereld gezien mijn levensfase en toekomstplannen.

Een ander punt in relatie tot positionality is de spanning die mogelijk kan ontstaan tussen het wereldbeeld van participanten en mijn standpunt als onderzoeker vanuit theoretische inzichten. Dit spanningsveld is vaak terug te vinden in feministisch onderzoek waarin emancipatie een van de (onderliggende) doelen is (Bryman, 2012, p. 493). Een mogelijk voorbeeld: een participant geeft aan iets individueel te ervaren, los van patriarchale discoursen die bestaan in de samenleving. Vanuit mijn positie als onderzoeker zie ik die ervaring van de participant als uitleving van patriarchale discoursen. Dit vormt een spanningsveld met de eerder genoemde non-hiërarchische relatie die ik wil onderhouden met mijn participanten. Ik ga ik dit onderzoek om met deze tegenstrijdigheid door te benoemen dat mijn categorisering van patriarchale normen ook sociaal gevormd is.

In het eerste contact met participanten vraag ik hen of ze willen deelnemen aan een onderzoek over 'impliciete aannames in selectieprocessen'. De keuze om geen volledige openheid te geven over mijn onderzoeksthema staat wederom niet in lijn met het feministische perspectief waarin een gelijke relatie en openheid voorwaarden zijn voor onderzoek met participanten. Toch is het verhoud verwoorden van mijn onderzoeksthema een bewuste keuze. Deze keuze komt voort uit drie ervaringen. Allereerst roept het pitchen van mijn scriptie zoals eerder genoemd veel weerstand op bij vrienden en bekenden. Het benoemen van thema's als gender en voorkomen roept bij hen al bepaalde barrières op die een open gesprek en de bestudering van discoursen bemoeilijkt. Dit beeld van weerstand bestaat niet alleen in mijn ervaring en persoonlijke kring, maar komt ook naar voren uit de ervaring van Van Eck (2016). Deze masterstudent benaderde in 2016 een recruiter om de rol van lichamen in organisaties en recruitment te onderzoeken. Zij kreeg te horen dat 'het uiterlijk van lichamen absoluut geen invloed heeft in organisaties of recruitment' en dat dit 'een heel naïef thema is om te onderzoeken' (Van Eck, 2016). De derde ervaring waarop mijn keuze is gebaseerd is theoretisch van aard. Onderzoek naar de thema's voorkomen en gegenderd leiderschap onder recruiters laat zien dat participanten moeite hebben om deze thema's openlijk te bespreken (Meriläinen et al., 2015). Deze drie ervaringen hebben mij doen beslissen om participanten geen volledige openheid te bieden van de thema's die ik onderzoek.

Het schrijven van deze scriptie en het volgen van het Arts-Based-Research traject op de universiteit inspireerden me tijdens het onderzoekstraject om een gedicht te schrijven. Uitspraken uit de transcripten van de interviews vormden de basis voor het gedicht. Deze kunstuiting plaatst vraagtekens bij de uitleving van heersende normen aan de hand van taal en vormt het voorwoord van deze scriptie om de lezer te prikkelen na te denken over onderliggende thema's van dit onderzoek. Het gedicht valt in de categorie 'oproepende kunst' zoals beschreven door Eisner (2018). Ik probeer met deze uiting emoties op te roepen over een heersende norm om zo de machtsstructuren te problematiseren. Daarbij maak ik bewust gebruik van een alternatieve vorm van presentatie in de vorm van een gedicht ten opzichte van wetenschappelijk omschreven taal. De reden hiervoor is mijn overtuiging dat de absurditeit van een systeem soms niet te begrijpen valt vanuit de dominante taalvorm die wordt gehanteerd door de dominante groep. Naast deze inhoudelijk functionele kunstuiting, maak ik ook gebruik van een gemarmerde schildering om van de scriptie wat betreft vormgeving een aantrekkelijker geheel te maken. De schildering staat symbool

voor de wolken zoals benoemd in het gedicht en herinneren de lezer dan ook aan de ongrijpbare machtswerking van taal.

Analyse

Om tot een analyse van de onderzoeksdata te komen transcribeer ik de twaalf interviews van veertig tot tachtig minuten. In deze transcripten verwerk ik de onderzoeksmemo's. Deze bestanden codeer ik met behulp van het coderingsprogramma NVivo. De kritische discoursanalyse die ik uitvoer om de data te analyseren realiseer ik door mijn data te scheiden, labelen, verzamelen en organiseren aan de hand van NVivo. Dit proces is iteratief en reflectief – ik werk van literatuur naar empirie en van empirie naar literatuur. In de analyse doorloop ik twee fasen; de thematische codering en de discoursanalyse. In de eerste fase van thematisch coderen start ik met de strategie van 'open coderen' zoals geformuleerd door Bryman (2012, p. 569). Ik laat me daarbij leiden door de participanten; thema's die vaak door hen benoemd worden identificeer ik aan de hand van het aandacht lezen en bestuderen van de data. Vervolgens ga ik over tot het axiaal coderen. In deze fase van coderen verbind ik verschillende categorieën op basis van inzichten die voortkomen uit het proces van lezen, indelen en herlezen in het open coderen (Bryman, 2012, p. 569). Deze stap rondt de eerste fase af. Tabel 1 is een voorbeeld van het coderingsproces.

Voorbeeld quotes	Codes	Categorieën	Thema
Want werken is soms net als een marathon rennen, het is gewoon heel erg pieken soms. En ik denk dat je daarin ook fit moet zijn	Niet dik staat gelijk aan presteren op werk	Fit=niet dik	Een professioneel voorkomen
Nou als ik de krant mag geloven is het vaak zo dat wat forsere mensen als lui worden gezien, of juist niet als ambitieus	Dik staat gelijk aan lui	Fit=niet dik	Een professioneel voorkomen

Tabel 1: Codes, categorieën en thema's

Vervolgens begin ik de discoursanalyse. Hiervoor ga ik in de gecodeerde fragmenten op zoek naar de 'common knowledge', naar de denkpatronen die participanten gebruiken om betekenis te geven aan de wereld. Herhalende patronen van constructie, emoties, stijlfiguren en interpretaties van weerstand helpen me om discoursen te herkennen en machtsstructuren te identificeren (Kelan, 2008, p. 16, 17; Kelan, 2013, p. 51). Zo krijg ik een impressie van de normatieve werking van discoursen op de intersectie van leiderschap, gender en voorkomen.

Ik presenteer de analyse aan de hand van quotes die tekenend zijn voor terugkerende denkpatronen van recruiters. Ik maak per fragment de keuze of te interactie tussen onderzoeker en participant een toegevoegde waarde heeft voor het aantonen van het punt. Wanneer de boodschap kernachtig samengevat wordt door een participant, isoleer ik de woorden zonder de context in het gesprek mee te nemen omwille van de beknoptheid. Wanneer een antwoord tot stand komt in de interactie met mij als onderzoeker en deze interactie waardevolle informatie toevoegt, presenteer ik het fragment in gesprekform.

Kwaliteitscriteria

Bij het startpunt van een onderzoek is er klassiek veel aandacht voor kwaliteitscriteria. Hoe herhaalbaar en navolgbaar is een onderzoek, hoe generaliseerbaar en hoe bruikbaar is het onderzoek? De antwoorden op deze vragen verschillen naar gelang de wetenschapsfilosofische stroming van de onderzoeker en het onderzoek. Dit kritische, kwalitatieve onderzoek verschilt in

veel opzichten van de positivistische onderzoekstraditie waarin deze validiteitsmechanismen zijn ontstaan. Dit maakt dat deze metingsmechanismen niet altijd even goede aansluiting vinden bij de manier van onderzoeken in deze studie. Toch wil ik hier wel de nodige aandacht aan schenken zodat we de discussie over de kernvraag 'wat is wetenschap' kunnen blijven voeren en de kritische blik op iedere vorm van wetenschap -en zo ook op dit onderzoek- aanwezig blijft.

Betrouwbaarheid

Bij de vraag van betrouwbaarheid van onderzoek staat herhaalbaarheid van een onderzoek centraal (Bryman, 2012, p. 46). Dit onderzoek is niet herhaalbaar. De onderzoeksdata komt tot stand in een specifieke context en de sociale interactie daarbinnen valt niet te kopiëren naar een andere situatie (Trethewey, 1999, p. 428; Bryman, 2012, p. 390). Dit betreft de validiteitsbedreigingen van persoonlijke bias én reactiviteit, die ontstaat in de interactie tussen mij en de participant. Mijn onderzoeksstrategie is tot op zekere hoogte wél herhaalbaar en navolgbaar. Ik beschreef in dit hoofdstuk op welke wijze ik te werk ben gegaan in mijn interviews, welke stijl ik hier hanteer en hoe ik photo elicitation gebruik om tot diepere lagen van (zintuiglijke) kennis te komen. Ook mijn beschrijving van de wijze van analyse aan de hand van NVivo draagt bij aan de herhaalbaarheid van dit onderzoek. Toch vormt mijn persoonlijke referentiekader een belemmering voor de herhaalbaarheid van het onderzoek. Dit is geen bedreiging zolang ik de validiteit van het onderzoek kan garanderen door het verhaal van participanten te presenteren op een zo transparant mogelijke manier.

Validiteit

Interne validiteit

Interne validiteit gaat over de vraag hoe een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de situatie, meningen, opvattingen, en in dit geval uiteindelijk – discoursen. Dit is een belangrijk punt voor mijn onderzoek. Onderzoek naar discoursen raakt vaak aan taboes, waardoor participanten aan het onderzoek niet altijd even openlijk zullen of kunnen spreken over het thema. Ik ben me bewust van dit gevaar en neem dit mee in de wijze waarop ik mijn data verzamel.

Ik probeer allereerst de angst om te delen bij participanten zoveel mogelijk weg te nemen door te benoemen dat de context van het interview een veilige omgeving is. Ik start ieder interview met een persoonlijk verhaal over een situatie waarin ik mezelf betrap op onterechte voorkomensassociaties. Ook gedurende het interview schroom ik niet om -wanneer gepast- persoonlijke verhalen te delen. Bovendien benoem ik dat er geen goede of foute antwoorden bestaan – ik ben immers op zoek naar de ervaring van de participant, niet naar 'het juiste antwoord' of 'de waarheid'. Op deze wijze probeer ik een vertrouwelijke sfeer te creëren waarin taboes zoveel mogelijk doorbroken mogen worden en participanten vrijuit hun mening en opvattingen kunnen delen.

Om te controleren of ik de interpretaties van participanten zo goed mogelijk benader, stel ik in de interviews regelmatig controlevragen. Hiermee toets ik direct of er een vorm van gemeenschappelijk begrip bestaat tussen de participant en mij als onderzoekster. Ook vraag ik door op de antwoorden van participanten om op die wijze dichter tot de kern van de interpretaties en overtuigingen van de ander te raken.

Toch kan een zekere mate van sociaal wenselijkheid in de antwoorden van participanten schuilen. Hier probeer ik op in te spelen door onderzoeksmemo's te schrijven waarin ik reflecteer op mijn eigen gevoel bij het gedrag van participanten. Deze onderzoeksmemo's vormen waardevolle data die ik in de resultaten niet onbenoemd zal laten. Deze persoonlijke interpretaties zijn uiteraard niet 'objectief' of 'generaliseerbaar' in de positivistische zin van het woord. Deze positivistische criteria zijn echter niet passend binnen dit onderzoek, dit zal ik in de sectie externe validiteit nader toelichten. Ik reflecteer in dit onderzoek op mijn eigen overwegingen en positionality waardoor de

reflecties aan kracht toenemen en de onderzoeksmemo's een waardevolle en rijke bron van data vormen.

Een laatste noemenswaardig punt wat betreft validiteit draait om de rol van de fotoselectie in de presentatie van de resultaten. Ik vraag participanten op keuzes te maken tussen foto's van potentiële kandidaten en hierop te reflecteren. Uit de bespreking van deze representaties van kandidaten kom ik tot een analyse van discoursen die recruiters gebruiken en reproduceren in selectieprocessen. Het risico is aanwezig dat recruiters op een andere wijze gebruikmaken van discoursen in deze onderzoek setting, waarin hun woorden worden opgenomen en ze direct bevraagd worden op hun aannames. Ik probeer het verhaal van de participanten zo waarheidsgetrouw mogelijk te presenteren, zodat ik na de analyse van de resultaten kan reflecteren op de mate waarin de onderzoek setting mogelijk invloed heeft gehad op de participanten. Het onderzoek is kortom valide omdat ik de ervaringen van participanten zo transparant mogelijk blootleg (Tretheway, 1999, p. 428).

Externe validiteit

Naast interne validiteit levert ook externe validiteit een belangrijke vraag op in relatie tot mijn onderzoek. Externe validiteit gaat over generaliseerbaarheid van een studie buiten de specifieke onderzoekscontext (Bryman, 2012, p. 47).

De discoursen waarvan ik een beeld schets in dit onderzoek zijn niet generaliseerbaar in traditionele zin van het woord. Lincoln en Guba beschrijven de tekortkomingen van het streven naar generaliseerbaarheid van onderzoek (2000). Een tekortkoming die ik hier wil uitlichten is de uitgangspositie van determinisme die ten grondslag ligt aan het traditionele concept van generaliseerbaarheid. Lincoln en Guba stellen dat er geen generaliseerbaarheid kan bestaan tenzij er ook determinisme bestaat (2000, p. 29). Idee hierachter is dat de universele waarheidsvinding van het principe van generaliseerbaarheid niet mogelijk is als je niet uitgaat van 'vaststaande en betrouwbare verbindingen tussen elementen' of determinisme (p. 29). In dit kritische, feministische onderzoek ga ik niet uit van determinisme in bovenstaande definitie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het onderliggende emancipatorische doel van dit onderzoek -ik ga er immers vanuit dat bepaalde verbindingen tussen elementen ook verbroken kunnen worden. Ik verwerp dan ook de relevantie van generaliseerbaarheid in traditionele zin voor mijn onderzoek. Robert Stake introduceerde een andere vorm van generaliseerbaarheid die wél relevant is voor dit onderzoek: naturalistische generaliseerbaarheid (Lincoln & Guba, 2000, p. 36). Hij stelt dat generaliseerbaarheid vanuit herkenning met de persoonlijke ervaring van de ontvanger of lezer van een onderzoek een passender basis vormt voor dit type onderzoek. De naturalistische generalisatie die zal ontstaan op basis van intuïtie en empirie zal het begrip bij de lezer verhogen. Dit principe past bij de wetenschapsfilosofische benadering die ik hanteer in dit onderzoek. Persoonlijke ervaringen van een individu en de discoursen die ze gebruiken om hier betekenis aan te geven dragen ook iets bij aan het wetenschappelijke debat. Deze ervaringen en discoursen zijn soms weliswaar niet generaliseerbaar, maar wél invoelbaar. De resultaten van déze bedrijven en déze participanten vertellen dus iets over discoursen die bestaan binnen de context van de Nederlandse organisatiewereld en zijn mogelijk invoelbaar voor lezers en andere recruiters.

Bruikbaarheid

Inzichten uit dit onderzoek zijn zowel bruikbaar voor organisaties als binnen de wetenschap. Allereerst bieden de resultaten van het onderzoek een belangrijk middel voor reflectie voor zowel de participanten als voor andere recruiters. De resultaten van dit onderzoek bieden hen inzicht in hun redenatiepatronen en de inbedding daarvan in machtsstructuren. Dit gaat over de wijze waarop ze

gebruik maken van gegenderde discoursen over leiderschap en voorkomen bij het maken van selecties bij leiderschapsvacatures. Een verhoogd begrip van deze discoursen kan leiden tot de problematisering van deze discoursen die mogelijk ongelijkheid in de hand werken. Een concreet voorbeeld van een mogelijk gevolg van de resultaten van dit onderzoek is bijvoorbeeld een gesprek in de organisatorische context over de manier waarop masculiniteit en feminiteit wordt geëvalueerd in relatie tot leiderschap.

Daarnaast is dit onderzoek bruikbaar in wetenschappelijke context gezien de kennis en inzichten die het toevoegt over belichaamde, gegenderde leiderschapsdiscoursen in de Nederlandse samenleving, weerstand tegen die discoursen en de manier waarop discoursen tot uiting kunnen komen in zintuiglijk waarneembare zaken anders dan taal. De combinatie van belichaamd leiderschap en gender als centrale onderzoeksconcepten is relatief nieuw. Inzichten op dit gebied bieden niet alleen verdiepte kennis op het gebied van de verwevenheid van verschillende machtsprocessen maar leggen ook de weg open naar nieuw onderzoek waarin de rol van belichaamde ervaring en de zintuigen worden gezien als een relevant onderzoeksthema.

Met het gedicht in het voorwoord onderstreep ik de bruikbaarheid van (de kritisch-wetenschappelijke blik in) dit onderzoek. Ik vind het belangrijk om de inzichten uit wetenschappelijk onderzoek naast de traditionele wijze ook aan de hand van kunst te tonen om zo het publiek van het onderzoek te vergroten en de impact van de opgedane inzichten invoelbaar te maken (Richardson, 1997).

In dit kritische, kwalitatieve onderzoek maak ik gebruik van interviews om een impressie te krijgen van de discursief geconstrueerde werkelijkheid van participanten om deze vervolgens te kunnen plaatsen in machtsstructuren. In de interviews maak ik gebruik van de 'photo elicitation' methode zodat recruiters putten uit discoursen over belichaamd leiderschap bij de evaluatie van kandidaten. Dit onderzoek wordt op meerdere manieren beïnvloed door de persoon die ik ben. Dit gebeurt onder andere door mijn interpretaties van zintuiglijk waarneembare signalen van recruiters zoals een gebaar of mimiek. Ik analyseer de data in dit onderzoek aan de hand van het codeerprogramma NVivo. Daarbij maak ik gebruik van thematisch codering en een discours analyse.

Het onderzoek is niet herhaalbaar, maar ik zie dit vanuit het punt van naturalistische generaliseerbaarheid niet als een bedreiging voor het onderzoek. Dit kwaliteitscriterium stelt dat onderzoek herkenning met persoonlijke ervaring van de lezer moet oproepen en daarmee interpretaties toevoegt aan de body of knowledge. De interne validiteit van dit onderzoek probeer ik te waarborgen door participanten op hun gemak te stellen, controlevragen te stellen en de interpretaties van recruiters in de fotoselectie en daarbuiten zo waarheidsgetrouw mogelijk weer te geven. Hierop kan zowel de lezer van het onderzoek als ikzelf na afloop van het onderzoek een reflectie toepassen.



Resultaten en analyse

De evaluatie en selectie van kandidaten voor leiderschapsfuncties lijkt vanuit literatuur onlosmakelijk verbonden met gender en voorkomen van genoemde kandidaten. Ik heb de gegevens uit de interviews met interne Nederlandse recruiters geanalyseerd. Deze data gebruik ik in dit resultatenhoofdstuk om de uitleving en verwevenheid van normen rond leiderschap en voorkomen te illustreren. Ook geef ik inzicht in de manier waarop recruiters de uitleving van discoursen ervaren. Ik geef in dit hoofdstuk zowel een presentatie van de resultaten als een doorlopende analyse daarvan.

De rode draad in dit stuk is de uitleving van discoursen en de verwevenheid van de normen rond leiderschap. De uitleving van discoursen komt in deze studie onder andere tot uiting in de manier waarop recruiters woorden gebruiken om te spreken over een ideale leider en bijpassende competenties, in de manier waarop zij spreken over het ideale uiterlijk of voorkomen van een leider en in de manier waarop zij gevoelsmatig keuzes maken in de selectie van leiderschapskandidaten. De uitleving van discoursen heb ik dit stuk geordend aan de hand van deze drie thema's 'Woorden', 'Voorkomen' en 'Gevoel'.

Woorden

In dit onderzoek volg ik Foucault (1970) in de overtuiging dat discoursen bepalen wat gesproken, gezien gedacht en gedaan mag worden. Die discoursen komen onder andere tot uiting in taal. Ik focus in dit onderzoek allereerst op de manier waarop recruiters aan de hand van taal patriarchale discoursen uitleven wanneer zij praten over leiderschap en de ideale leiderschapskandidaat. Ik bespreek achtereenvolgens het profiel waar recruiters naar op zoek zijn (leiderschapscompetenties) en het algemeen narratief over leiderschap.

Leiderschapscompetenties

Wanneer recruiters gevraagd werd te reflecteren op de ideale competenties voor een leiderschapskandidaat, ontstonden twee patronen. Allereerst maken recruiters gebruik van woorden als assertiviteit en dominantie om de competenties van een ideale kandidaat te beschrijven, ten tweede van woorden als communicatieve vaardigheden en teamgevoel. Dit resulteerde in twee 'masterprofielen' van een goede leider die afwisselend gebruikt werden, soms door dezelfde participanten in één interview.

Assertief en dominant

Het eerste profiel is het beeld van een assertieve, dominante leider. Deze twee kenmerken vatten het ideaalbeeld samen dat participanten in woorden vatten als een leider die onder andere 'initiatief neemt' (Fleur), 'extravert is' (Fleur) en 'conflicten durft aan te gaan' (Lotte). In het volgende fragment uit het interview met Wouter komt dit op verschillende wijzen naar voren:

'Wouter: Ja en ik denk, dat is ook meer een persoonlijke [vereiste]. Of nou ja niet echt een persoonlijke maar die zal niet echt in de vacaturetekst staan. Ik denk wel dat er een hele, vanwege de plek van hoofd marketing, wel een hele sterke persoonlijkheid moet gaan staan

Ik: Ohja en waar zit hem dat dan in?

Wouter: Nou want degene die het gaat doen ehm die werkt direct onder Ben, dat is de commercieel directeur

Ik: Uhuh

Wouter: En eh het is volgens mij een beetje inherent aan directeurs dat ze soms ineens heel erg willen; 'he hoe moet dit eigenlijk en ga dit en dit eens even doen'. Dan worden ze opeens heel erg eh micromanagerig. Ik denk dat diegene die dat gaat doen moet wel ook tegen Ben kunnen zeggen 'nee dat gaan we nu niet doen'

Ik: Ja

-Wouter: [...] Als je bijvoorbeeld zou zeggen: ik zou hoofd marketing zijn. Dat lijkt me het aller-aller moeilijkste aan hoofd marketing, dat je tegen de commercieel directeur moet zeggen, ja: nee. Gaan we niet doen, ofzo. [...] Maar ik denk dat hij dat zelf ook wel inziet dat hij iemand moeten hebben die hem soms tegenwicht kan bieden'

Wouter benoemt in dit fragment allereerst dat de nieuwe leider in zijn bedrijf een 'sterke persoonlijkheid' moet hebben. Dit staat niet officieel in de vacaturetekst maar is wel degelijk een criterium voor de functie. Later in het fragment geeft hij aan dat die leider ook 'nee' moet kunnen zeggen tegen de commercieel directeur. Achter beide voorbeelden liggen masculiene competenties verscholen van dominantie en assertiviteit. Daarnaast geeft Wouter in hetzelfde fragment ook aan 'dat het aan directeurs inherent is om' opeens te willen beslissen wat iemand anders moet gaan doen. De vanzelfsprekendheid die hij impliceert door zijn woordkeuze 'inherent' wijst op zijn overtuiging dat een leider nou eenmaal af en toe 'micromanagerig' gedrag vertoont, iets wat op mij vrij dominant overkomt. Dit benadrukt hij nogmaals wanneer hij zegt dat de huidige commercieel directeur 'ook wel inziet dat hij iemand moet hebben die hem soms tegenwicht kan bieden'. Er is blijkbaar geen ruimte voor een leiderschapskandidaat met een minder dominant karakter.

Het belang van de masculiene competenties assertiviteit en dominantie wordt bovendien nog eens benadrukt door recruiters die woorden gebruiken om te omschrijven hoe een leider vooral niet zou moeten zijn. Bepaalde zaken die lijken te wijzen op het tegenovergestelde van assertiviteit en dominantie worden impliciet als minder wenselijk beoordeeld door Martin in het volgende fragment:

'Ik: Ja ja ik merkte ook toen ik hier net binnenkwam dat je eh je komt hier heel erg binnen

Martin: Ja.

Ik: Je bent meteen in de ruimte, en ik kijk naar rechts en er zitten daar adviseurs en je hebt direct de overweging van oh ga ik me even aan iedereen voorstellen of hoe ga ik dat.. pfoe oké. En ik kan me voorstellen dat jullie ehm op basis van die eerste indruk ook al een soort van gevoel krijgen. Heb je het daar bijvoorbeeld wel eens over met de mensen die hier dan gewoon rustig aan het werk zitten?

Martin: Nou ja mensen gaan er verschillend mee om he. Er zijn mensen die lopen hier doorheen alsof ze het al dagen doen. En je hebt mensen die van .. hoo ho, die worden klein bij wijze van. Sommigen worden heel open, je hebt mensen die worden heel gesloten. Je hebt verschillende mensen die binnen komen lopen. Ja, het klopt wel. Er zijn mensen die gaan direct een gesprekje aan

Ik: Ja

Martin: Er zijn mensen nou die kruipen het liefst langs de muur zegmaar hahaha

Ik: Haha als een soort krabbetje zegmaar

Martin: Haha ja precies. Dus ik denk wel, hoe het iets zegt. Van goh en dan denk ik ook wel eens, van nou goh, bij ons moet je natuurlijk ook wel eens naar een congres, en dan zijn er mensen die gewoon in hun eentje blijven staan en er zijn mensen die zoeken andere mensen op. Dus ik denk ook dat -dat is niet bewust ook trouwens hoor- maar dat dat ook wel iets zegt'

Martin gebruikt de tegengestelde woorden 'open en gesloten'. Hij creëert daarmee twee binaire uitersten, hij maakt gebruik van categorisatie (Foucault, 1970). Hij benadrukt deze tweedeling door te benoemen dat sommige mensen 'langs de muur kruipen'. Vervolgens benoemt hij niet expliciet dat hij een voorkeur heeft voor de categorie 'open', maar hij impliceert dit wel. Zo wordt het woord 'klein' indirect gekoppeld aan gesloten. Bovendien geeft hij aan dat openheid of geslotenheid bij binnenkomst wel 'iets zegt', dat het symbool kan staan voor het gedrag dat ze vertonen op een congres, waarin het opzoeken van mensen wél de voorkeur heeft. Dit is een vorm van normalisatie, het open, assertieve profiel is aantrekkelijker dan het gesloten ingetogen profiel. Ook Marina omschrijft haar volmaakte beeld van een leider vanuit kenmerken die liever níet getoond mogen worden:

'Marina: Ja en de vrouwen die er bij passen [in leiderschapsposities] zijn over het algemeen de redelijk harde, er mag niet heel veel emotie bij komen

Ik: Ja

Marina: Woeh dat is emotie, nee dat eh (verschrikt geluid) Oh sorry reageer ik daar zo op, woeh.'

Door te benoemen dat je je moet verontschuldigen voor emotie, laat Marina zien dat er in haar beleving constante inspectie en normalisatie plaatsvindt om te voldoen aan de (masculiene) norm van dominantie en zakelijkheid binnen leiderschap (Ford, 2006). Emotie past niet binnen dat plaatje en moet dus voorkomen worden wanneer je 'erbij wilt passen' als vrouw. Het onderzoek van Ridgeway (2001) en Kelan (2013) toont aan dat het aanpassen aan de masculiene norm door vrouwen in veel gevallen niet succesvol is omdat vrouwen negatief worden beoordeeld vanuit de afwijking met hun genderrol. Toch is het weglaten van feminiene eigenschappen volgens Marina blijikbaar de enige manier om als vrouw te passen in een leiderschapspositie. Dit wijst op een sterke masculiene associatie met leiderschap.

Recruiters gebruiken kortom woorden als dominant en assertief wanneer zij de ideale leider omschrijven. Deze competenties zijn masculien. Het belang van deze masculiene competenties voor leidinggevende functies wordt nog eens onderstreept door recruiters die stellen dat zaken die afwijken van deze masculiene norm zoals geslotenheid en het tonen van emotie géén plaats hebben binnen het beeld van een leider. Uit de beleving en de woorden van de participanten blijkt dat op normafwijkende competenties disciplinerende praktijken zoals categorisatie en normalisatie worden toegepast. De uitleving van deze stereotype masculiene leiderschapnormen wijst op het gebruik van het macho-management discours zoals eerder beschreven door Ford (2006). In haar onderzoek ontdekte ze dat managers vaak gebruik maken van dit discours, uit mijn onderzoek blijkt nu dat recruiters vaak ook op zoek zijn naar kandidaten die dit discours personifiëren.

Communicatief en een teamspeler

Recruiters benoemen niet alleen de competenties assertiviteit, dominantie en aanverwante masculiene eigenschappen wanneer zij de ideale leider voor hun vacature beschrijven. Wanneer het thema 'leiderschap' wordt aangesneden in de interviews, spreken participanten ook van communicatieve vaardigheden en het vermogen dat een leider moet bezitten om een teamspeler te zijn. Hilde geeft hiervan een voorbeeld in het volgende fragment:

'Dus we hebben daarnaar gekeken, dus zegmaar contact maken, open houding, vragen stellen, interesse. Ehm wat we heel belangrijk vonden was of iemand dingen samen wil doen. Dus we vroegen ook op alles door met was dat jouw idee, heb je dat samen gedaan of met wie heb je dat gedaan en hoe heb je dat proces dan georganiseerd en hoe zorgde je voor draagvlak en dat soort dingen.'

Hilde benoemt hier dat de leider voor deze openstaande vacature 'contact moet kunnen maken', 'dingen samen wil doen' en 'draagvlak' moet kunnen bereiken. Andere participanten spreken ook van kenmerken als 'coachen', 'geduld' en 'ontzorgen' wanneer zij conceptueel of gericht (op basis van hun meest recente vacature) op zoek zijn naar een leider. Het gebruik van deze feminiene competenties wijst op de uitleving van het feminien management discours dat ik eerder omschreef op basis van de bevindingen van Knoppers & Anthonissen (2008) en Chersterman et al. (2005). Het belang dat door Hilde en andere participanten wordt gehecht aan feminiene competenties kan gezien worden als weerstand tegen de masculiene norm en achterliggende patriarchale structuren.

Toch noemen recruiters die feminiene competenties beschrijven ná de feminiene eigenschappen direct ook het belang van masculiene eigenschappen. Het beschrijven van feminiene competenties wordt geflankeerd door het beeld van de assertieve dominante leider. Roos geeft een voorbeeld in het volgende fragment:

'En ik denk dat ik daarmee misschien wel, als je het hebt over soort van verbinding, volgens mij kan hij dat heel goed, volgens mij.. oeh dat is heftig hoe snel dat gaat he, op basis van een foto. Ja ik denk dat hij daartoe in staat is en ik denk dat ik het stukje daadkracht, overtuigingskracht, hoe stevig zou die kunnen staan, dat ik daar, dat mijn eerste associatie daarbij is: twijfel. Omdat er wel een bepaalde mate van ingetogenheid uitstraalt zo van de foto'

De kandidaat wordt ondanks zijn toegedichte verbindingskwaliteiten in twijfel getrokken vanwege zijn ontbrekende 'daadkracht, overtuigingskracht en stevigheid'. In zowel dit interview als in andere gesprekken bleek een 'daadkrachtige kandidaat' genoeg reden voor overtuiging, terwijl de feminiene competentie van verbinden blijkbaar níet genoeg is om te overtuigen en nog aangevuld moet worden met masculiene competenties. Ook Lotte geeft hiervan een voorbeeld:

'Vrolijke leuke vent, wel heel casual gekleed voor mijn functie he wat ik weer zei. Wel heel likable. Ik vind hem echt als een team speler eruit zien ofzo. Grappig, hij heeft een beetje piekerig haar. Ik vind hem wel een leuke, fijne team collega. Niet zo snel een manager ofzo, ik denk wel dat hij snel dingen gedaan krijgt van mensen. Maar ik weet niet of hij blij wordt van het feit dat hij de hele dag mensen moet aansturen. En slecht nieuws moet brengen en stevig moet zijn. Ik vind hem niet zo stevig.'

Ondanks dat de potentiële kandidaat voldoet aan het criterium van teamspeler, geeft dit niet de doorslag om de man te selecteren. Hij is immers niet 'stevig' genoeg. Met deze voorbeelden wordt het zojuist geschetste beeld van het feminien management discours in een ander licht geplaatst. Er wordt wel degelijk benoemd dat feminiene eigenschappen belangrijk zijn in leiderschapsfuncties maar deze zijn voor de recruiters vaak minder overtuigend dan de masculiene tegenhangers. Het alternatieve discours van feminien management lijkt toch sterker gestoeld op patriarchale structuren dan de eerste blik doet vermoeden.

Een aantal recruiters benoemt -ondanks de invloed van patriarchale structuren op hegemoniale én alternatieve discoursen- zowel masculiene als feminiene competenties die een leider moet bezitten. Opvallend is dat de vier recruiters die hier de meeste nadruk op leggen, bepaalde overeenkomsten lijken te hebben. Jolien en Steven benadrukken keer op keer in het interview dat masculiniteit en

feminiteit elkaar aanvullen en dat leiderschap beide zou moeten omvatten. Jolien geeft dit in het volgende fragment aan:

'Eigenlijk [zijn masculiene en feminiene eigenschappen] juist heel aanvullend, als we het ook echt toe zouden laten. Ehm maar het is ook heel situationeel. In een ideale organisatie heb je beide stijlen vertegenwoordigd. Maar je ziet toch dat er meer ehm geneigd wordt naar een masculienere stijl, dat is eerder een directievere stijl. En 1 voorbeeld. Onder masculien wordt gezien eerder taakgericht. En onder feminiën wordt eerder gezien procesgericht. Je hebt ze allebei even hard nodig. Als de tent in brand staat is het toch wel fijn als er iemand bij is die toch wel taakgericht is, en op het moment dat je consensus nodig hebt is het fijn dat iemand procesgericht bezig is.'

Jolien benoemt dat er in haar ervaring van organisaties 'meer geneigd wordt naar een masculienere stijl' van leidinggeven. Aan de hand van een voorbeeld toont ze de waarde aan die zij ziet in beide stijlen. Overeenkomst tussen Jolien als Steven is hun focus op diversiteit en inclusie, Jolien vanuit haar functie als diversiteits- en inclusietrainer, Steven als expert diversiteit en inclusie binnen zijn eigen bedrijf. Interessant punt om hierbij te benoemen is dat deze diversiteitsexperts het belang van een mix van masculiniteit en feminiteit benadrukten wanneer ze conceptueel spraken over leiderschap maar vervolgens bij het maken van keuzes tussen potentiële kandidaten vaak toch een voorkeur lijken te hebben voor masculiniteit. Zo wees Jolien een kandidaat af op basis van een gebrek aan 'gezag' en is Steven op zoek naar een kandidaat die 'daadkracht' uitstraalt en iemand op wie je kunt 'bouwen en vertrouwen'. Jolien sprak hierbij de woorden 'Ik hoor het mezelf zeggen'. Hieruit blijkt dat de weerstand uit het alternatieve feminiene discours maar gedeeltelijk tot uiting komt bij het maken van beslissingen en dat de masculiene norm een dergelijk grote invloed heeft dat deze, ondanks een bewustzijn van de ongelijkheid die die meebrengt, toch wordt uitgeleefd.

Ook Roos en Martin benadrukken dat zowel feminiene als masculiene eigenschappen belangrijk zijn voor leiderschapsfuncties. Zij koppelen de eigenschappen zelf minder expliciet aan masculiniteit en feminiteit maar benoemen ze wel. Martin vertelt:

'Je moet in termen van stijlen moet je kunnen variëren he dus eh he hoe motiveer ik iemand eigenlijk. He dus moet ik streng zijn of moet ik juist heel lief zijn he. Dus dat eh moet ik heeel positief zijn of wordt iemand met name geprikkeld door een negatieve uitdaging. Ehm ja dat zijn allemaal dingen waarin je moet kunnen schakelen.'

Martin benoemt dat je als leider in de motivering van werknemers voor de één 'streng' moet zijn, een eigenschap die past binnen een meer masculiene leiderschapsstijl terwijl je andere werknemers lief en positief moet benaderen, eigenschappen die meer ruimte hebben binnen een feminiene leiderschapsstijl (Ford, 2006). Ook Roos benoemt zowel de masculiene competentie van 'daadkracht' als de feminiene competentie 'verbinding'. Martin lijkt daarnaast gebruik te maken van het nieuwe-ideaal discours zoals geïdentificeerd door Kelan (2008) waarin de aanname schuilt dat vrouwen de werknemers van de toekomst zijn omdat zij met hun luistervermogen en empathie beter toegerust zijn op de vereisten waaraan werknemers van de toekomst om moet kunnen gaan. Hij beschrijft nadat hij twee vrouwen en één man heeft gekozen voor zijn functie in de fotoselectie:

'Martin: En dan zijn het toch weer twee dames, en een man

Ik: Waar zit dat in denk je?

Martin: Ja dat is een beetje de balans tussen ehm, ehm zakelijk kunnen zijn ehm, ehm maar ook gewoon vriendelijk kunnen zijn. Een oor kunnen hebben voor medewerkers

Ik: Uhuh. Vind je dat makkelijker in mannen dan in vrouwen?

Martin: Ik weet het niet, ik denk dat de meeste mannen, ik zei net iets van wat zijn de functie-eisen he van een teamleider, je moet goed kunnen coachen. En mannen zijn vaak teveel ook direct korte termijn resultaten. Dus die hebben niet altijd het geduld wat vrouwen soms nog wel eens hebben, om mensen te coachen.'

Martin lijkt hier dus feminiene competenties boven masculiene competenties te plaatsen.

Een overeenkomst tussen Roos en Martin die mogelijk invloed heeft op hun kijk op een diversiteit aan competenties is de projectmatige werkwijze die wordt gehanteerd in hun organisaties. Roos werkt in een organisatie die traineeships faciliteert en Marcel in een adviesbureau in de publieke sector. Roos vertelt:

'Bij ons nemen we mensen aan die op wel honderd rollen terecht zouden kunnen komen, in honderd verschillende contexten. Waarmee het woord daadkracht ook veel breder is in de selectie, waardoor het ook oké is dat daar dus verschillende elementen in zitten.'

Ze benoemt dat een competentie als daadkracht uiteenvalt in verschillende (masculiene én feminiene) elementen vanwege het projectmatige werken. Voorbeelden van de elementen van daadkracht die zij noemt zijn 'kwetsbaar durven vertellen over een verlies' maar ook 'de knoop kunnen doorhakken om bij een conflict de partijen bij elkaar te roepen'. Literatuur over masculiene en feminiene leiderschapsstijlen stelt dat de meest passende stijl situationeel is (Appelbaum et al., 2003). In de ene situatie is een meer masculiene stijl van leiderschap het meest geschikt, in een andere context kan een meer feminiene stijl het beste toegespitst zijn op de situatie. Vanuit deze literatuur beredeneerd is de projectmatige werkvorm binnen de organisaties van Roos en Martin wellicht een reden waardoor deze twee recruiters inzien dat hun potentiële leiderschapskandidaten binnen verschillende contexten verschillende, masculiene én feminiene competenties nodig hebben.

Leiderschapstaal: een impliciet verhaal over mannen

Naast de voorkeur voor masculiene competenties bij recruiters, blijkt de uitleving van patriarchale structuren ook uit andere talige uitingen. Vanuit literatuur lijkt de verwachting te spreken dat recruiters masculiene woorden gebruiken en daarmee de masculiene norm uitleven (Meriläinen et al., 2015; Kelan, 2008). Twee punten die ik binnen deze context wil uitlichten zijn voornaamwoorden en uitdrukkingen die recruiters gebruiken.

Voornaamwoorden

Een voorkeur voor het masculiene kan tot uiting komen in het gebruik van mannelijke persoonlijke en bezittelijke voornaamwoorden. Uit onderzoek van Kelan (2008) blijkt dat in managementliteratuur veel gebruik gemaakt wordt van de mannelijke woorden 'hem', 'hij' en 'zijn'. Wanneer recruiters in de interviews in deze studie hun ideale leider beschrijven, gebruiken ze hiervoor niet slechts mannelijke voornaamwoorden zoals in de studie van Kelan. Recruiters hebben het over 'iemand', over 'mensen' en als het specifiek wordt zelfs vaak over 'hem of haar':

*'Dat is, die heeft maandelijks ontwikkelgesprekken met met **zijn of haar** mensen.'* (Martin)

*'Ik vind het dus belangrijk dat iemand een visie heeft, van he dit zou tof zijn als we dit kunnen bereiken, en wat ik ook heel tof vind als **iemand** ehm zelfreflectie heeft'* (Mariena)

In beide fragmenten zou het dikgedrukte woord (arcering toegevoegd) vervangen kunnen worden door een woord dat alleen mannelijkheid uitdrukt zoals 'zijn' of 'hij'. Toch gebruiken recruiters hun woorden op zo'n manier dat er geen directe mannelijkheid uitstraalt. Hiermee bieden ze wederom weerstand tegen de patriarchale structuren waarin de man de norm vormt. Dit lijkt te duiden op de uitleving van het bewustwording van genderissues discours zoals beschreven door Kelan (2008).

Vanuit dit discours geredeneerd wordt namelijk gebruik gemaakt van hij/zij constructies en voorbeelden van zowel mannen als vrouwen, maar blijven de diepere redentatiepatronen gebaseerd op het patriarchale systeem.

Uitdrukkingen

De masculiene norm komt ondanks het gebruik van hij/zij constructies waaruit geen voorkeur voor het masculiene blijkt, wel op impliciete wijze in het taalgebruik van recruiters naar boven. Zo gebruiken recruiters veel metaforen uit de sportwereld en andere masculiene leefwerelden om over leiderschap te praten. Een ideale leider moet 'tegenas geven' (Fleur), 'tegenwicht bieden' (Wouter) en 'kunnen pieken' (Steven). Recruiters spreken over 'runner-ups' (Mariena), over kandidaten die 'met 1-0 voor of achter staan' (Roos) en over het 'werkende leven als een marathon' (Steven). 'De bal ligt bij' (Priscilla) die persoon die genoeg leiderschapsvaardigheden heeft. In het gebruik van dergelijke metaforen schuilt de verborgenheid van de masculiene norm in de huidige organisatiecontext. Recruiters duiden weliswaar leiderschap niet meer als expliciet mannelijk in hun taal, maar gebruiken wel degelijk indirectere vormen van taal zoals metaforen en vergelijkingen die masculiniteit impliceren. Zubair (2007) benoemt dat metaforen voortkomen uit sociale parktijkken en discoursen. Metaforen beperken en openen gedachteprocessen en constructen daarmee de sociale realiteit. Wanneer recruiters metaforen gebruiken die masculiniteit impliceren, beïnvloeden ze daarmee dus hun eigen gedachten en leggen ze de masculiene norm op aan zichzelf en anderen. Ook Kelan (2008, p. 7, 8) zag in deze vorm van impliciete masculiniteit in de vorm van metaforen en vergelijkingen terugkomen in de managementliteratuur. Het is opvallend dat de expliciete mannelijkheid in voornaamwoorden niet terugkomt in de interviews, maar de impliciete masculiniteit op basis van woordkeuze wél aanwezig is.

Voorkomen

Niet alleen gendernormen maar ook voorkomensnormen lijken vanuit de literatuur invloed te hebben bij de evaluatie van kandidaten voor leiderschapsfuncties. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat kandidaten moeten voldoen aan een bepaalde 'fitheidsnorm' en blijkt lichaamshouding invloed te hebben op de manier waarop recruiters betekenis geven aan sollicitanten (Johansson et al., 2007; Meriläinen et al., 2003; Tretheway, 1999). In deze sectie van dit resultatenhoofdstuk bespreek ik de manier waarop recruiters in mijn onderzoek belichaamde discoursen over een 'leiderschapsvoorkomen' uitleven. Hiervoor is het ten eerste relevant om een beschrijving te geven van de manier waaróp recruiters al dan niet spraken over uiterlijk. Hierna verleg ik de focus naar normen rondom voorkomen die worden uitgeleefd door de participanten.

Voorkomen en (on)gemakkelijke associaties

Wanneer het thema voorkomen wordt aangesneden in de interviews brengt dit iets teweeg bij de participanten en dus in het gesprek. Soms ontstaat er wrijving in de participant-onderzoeker relatie, soms een groot gevoel van erkenning en wederzijds begrip, vaak ook vormt het gesprek zich als een gezamenlijke zoektocht naar de grenzen van associaties bij voorkomenskenmerken. Maar altijd dóét dit thema iets, het brengt iets teweeg. Hiervan rapporteer ik in deze sectie allereerst aan de hand van een reflectie op de spanning en ongemak die bij recruiters ontstond en vervolgens aan de hand van een analyse van de typen betekenisgeving van recruiters.

Voorkomen als taboe op de werkvloer

De reacties van recruiters op een vraag als 'hoe ziet voor jou de ideale leider eruit?' riep -in mijn ogen- zichtbaar tegenstand op in de vorm van lichaamshouding en taalgebruik. Een aantal recruiters leunde na het stellen van de vraag naar achteren, naar het leek om zich fysiek te distantiëren van

uitspraken over hoe een ‘perfecte’ kandidaat er uit moet zien. Roos benoemde in het interview de spanning die ontstond in het gesprek toen het onderwerp voorkomen ter sprake kwam:

‘Ja.. en het raakt natuurlijk iets he. Dus het raakt ehm waar denk ik de spanning, de spanning in dit onderwerp in zit, je voelt bijna dat er tussen ons nu bijna een spanning ontstaat van he, je gaat mij toch niet vertellen dat.. Ehm dus het is ergens denk ik ook, het is enerzijds denk ik een bepaald taboe onderwerp want het zou echt niet oké zijn, als dus bedrijven bewust alleen maar op uiterlijk of op cultuur mensen aannemen. ‘

Roos benoemt hier heel duidelijk dat het gesprek een andere wending krijgt vanuit het thema voorkomen door te zeggen ‘het raakt natuurlijk iets he’ en het wantrouwende ‘je gaat mij toch niet vertellen dat..’. Het ongemak dat participanten uiten in de vorm van lichaamshouding, sfeer en taal biedt inzicht in de norm over voorkomen. Blijkbaar is het ‘niet oké’ om voorkomen te behandelen als een factor van invloed in selectieprocessen voor leiders. Hoe iemand eruit ziet zou geen invloed moeten hebben en alleen het spreken over de mogelijkheid van associaties op basis van voorkomen roept al tegenstand op. Deze respons is niet nieuw; masterstudent Van Eck probeerde eerder een onderzoek op te zetten naar de manier waarop belichaming een rol speelt in organisaties en kreeg van recruiters te horen dat dit een naïef en irrelevant thema was om te onderzoeken (2016). De bevindingen van onderzoekers die stellen dat voorkomen vaak gezien wordt als een irrelevant kenmerk in (selectieprocessen in) organisaties (Meriläinen et al., 2013; Eddy & Cox, 2008; Kelan, 2009) worden met dergelijke uitspraken bevestigd. Tegelijkertijd geeft de weerzin en het ongemak bij recruiters ook aan dat er mogelijk tóch meer invloed van voorkomen uitgaat dan de norm hen toelaat te zeggen.

(G)een voorkomensassociatie

Bij het beschrijven van die invloed van voorkomen, maken recruiters gebruik van verschillende verklaringsperspectieven. Sommige recruiters benoemen vanuit de bovengenoemde weerzin dat zij hun associaties over voorkomen volledig proberen uit te zetten wanneer zij kandidaten beoordelen voor leiderschapsfuncties. Zo gebruiken Wouter en Lisette dit perspectief wanneer ze beschrijven:

‘Ja nou ik vind het supermoeilijk, omdat eh zegmaar ik ben heel erg, zegmaar in het persoonlijk leven ben ik heel snel met mijn conclusies over iemand, heel snel. Maar dat zet ik bewust uit, denk ik in ieder geval, voor alles wat met kandidaten of vacatures te maken heeft.’ (Wouter)

‘Voor ons is een foto niet belangrijk, of niet doorslaggevend.’ (Lisette)

Opvallend aan het eerste fragment is allereerst de woordkeuze van Wouter. Door de hyperbool ‘supermoeilijk’ te gebruiken, licht te twijfelen in de zin door het gebruik van ‘eh’ en de hyperbool ‘heel snel’, bevestigt hij wederom het ongemak rondom dit onderwerp. Daarnaast geeft hij, weliswaar twijfelend, aan dat hij zijn ‘conclusies over iemand’ uitzet wanneer hij professionele (leiderschap)kandidaten voor zich ziet. Hiermee sluit hij zich aan bij de theoretische stroming die stelt dat een functie binnen een organisatie bepaalde verantwoordelijkheden en taken met zich meebrengt, maar niet belichaamd is in een persoon (Eddy & Cox, 2008, p. 70; Kelan, 2009, p. 198). Lisette benoemt in het tweede fragment dat een foto voor hen in de selectie niet belangrijk is. Dit discours over voorkomen werd gereproduceerd door de recruiters wanneer hen conceptueel gevraagd werd na te denken over het ‘ideale voorkomen’ van kandidaten en is verweven met het ongemak en de spanning die ontstaat bij het bespreken van dit thema.

Tegenover het geen-oordeel discours over voorkomen staat het acceptatie-discours. Een aantal recruiters geven aan dat voorkomen er wél toe doet bij de beoordeling van een kandidaat. Fleur legt

aan de hand van een metafoor uit dat voorkomen ertoe deed bij haar op kantoor wanneer een kandidaat binnenkwam voor een sollicitatie:

'En dat zit hem denk ik vooral in het stukje uitstraling. Ja, is het gemakkelijk als iemand binnenkomt? En eh ja, brengt die iets mee of zoiets. [...] Ik heb zelf natuurlijk heel lang paardgereden en dan heb je ook natuurlijk kudde en als je dan een nieuw paard in de kudde doet dan zie je ook meteen hoe die kudde reageert en dat was het eigenlijk ook een beetje. Daar vergelijk ik het nu misschien een beetje mee, je kon het echt aan het team al voelen dat je denkt - oh ze geven die persoon wel of niet een kans.'

Fleur beschrijft het gevoel dat haar team krijgt bij een kandidaat op basis van uitstraling, zonder op de hoogte te zijn van competenties van die kandidaat. De metafoor van een kudde paarden lijkt de aannames te ondersteunen dat non-verbale communicatie en interpretaties op basis van uiterlijk relevant zijn in het keuzeprocess. Ook noemt ze later dat ze bij zichzelf in de fotoselectie merkt dat ze *'bepaalde vooroordelen heeft met uiterlijk'*. Hilde sluit zich bij dit standpunt aan wanneer ze zegt; *'Ik heb tuurlijk ook een voorkeur op basis van eerste indruk, dat zie je hier ook'* nadat ze een kandidaat onzekerheid toedicht op basis van zijn handen die zichtbaar zijn op de foto. Deze participanten die uit het acceptatie-discours putten, lijken gebruik te maken van hetzelfde uitgangspunt als onderzoekers die het feministisch postmodernistische framework gebruiken; gender en voorkomen doen ertoe binnen organisaties, een functie binnen een organisatie staat niet los van het belichaamde individu (Trethewey, 1999; Sinclair, 2011; Meriläinen et al., 2013).

Of recruiters zelf redeneren vanuit het geen-oordeel of het acceptatiediscours lijkt geen verschil te maken voor hun redenering tijdens de fotoselectie. In dit keuzemoment voor potentiële kandidaten blijkt dat voorkomenskenmerken wel degelijk een rol spelen en dat op basis van voorkomenskenmerken eigenschappen en competenties worden toegedicht aan potentiële kandidaten:

'Ja ingewikkeld omdat ik ze niet, het is nu heel erg gebaseerd op mijn aannames bij hun hoofden. En hoe ze op de foto staan. Want ik heb het idee dat deze meneer die friemelt heel onzeker is maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn dat kan ook een momentopname zijn' (Hilde)

'Roos: Dus ik vind dat hij een bepaalde ehm, nou om het even ongenueanceerd te zeggen, een soort van arrogante blik heeft in zijn ogen.'

Ik: Ja

Roos: Ehm en ook op basis van zijn uitstraling heb ik het gevoel dat die een soort pantser om zich heen heeft, waardoor ik me afvraag van oké gaat deze jongen dan op basis van wat ik zie, tot, in staat zijn tot reflectie, openstaan voor ontwikkeling, coaching gesprekken, dat soort dingen.'

Voor Hilde zijn 'friemelende handen' een teken van onzekerheid, Roos koppelt een blik in de ogen aan arrogantie en daarmee een gebrek aan reflectie en openheid voor ontwikkeling. Ze bevestigen daarmee dat op basis van hun zintuig zicht bepaalde interpretaties gemaakt kunnen worden die invloed kunnen hebben op een selectieproces.

Zowel recruiters die eerder uitgingen van het acceptatie-discours rondom voorkomen als recruiters die het geen-oordeel discours hanteerden lijken hun eigen associaties over voorkomen in de interviews verrassend, confronterend en beangstigend te vinden. Een aantal voorbeelden:

'Dat kan ik natuurlijk helemaal niet weten. Maar zo zie ik haar op de foto, zo komt ze dus over, bescheiden, introvert. Grappig... [...] Raar he dat dat dan opkomt. Bij een foto' (Lotte)

'Ja en ik merk zelf met die foto's ook dat je wel bepaalde vooroordelen hebt met uiterlijk ja. En dat is eigenlijk wel zonde.' (Fleur)

'Ik wil meteen zeggen dit is een soort van financieel directeur, dat is de enige man toch ook echt met een pak aan, ja. Dit is de enige man met een pak. Ehm ja ik vind het wel, ik vind het eng hoor dit. Van hoe mijn gedachten nu denken.' (Wouter)

'Lisette: We krijgen ook genoeg cv's binnen zonder foto

Priscilla: Ja klopt. Maar zo pratende besef je toch wel dat het misschien wel meer doet dan je wilt toegeven, en dat je toch wel..'

Uit bovenstaande fragmenten blijkt een duidelijk oordeel vanuit participanten over hun eigen associaties en gedrag. Ze lijken allereerst verbaasd, te zien aan het reflectief uitgesproken 'grappig..' en de luidere stem van Wouter bij het uitspreken van 'Ik vind het eng hoor dit. Van hoe mijn gedachten nu denken'. Bovendien lijkt een normatief oordeel te bestaan over hun eigen associaties. Hun associaties zijn 'raar', 'zonde' en 'eng'. In deze woorden ligt een afkeurende betekenis besloten. Hiermee wordt wederom bevestigd dat het niet als gepast wordt ervaren om bij het selecteren van leiderschapskandidaten voorkomenskenmerken een keuzeoverweging te laten zijn, maar dat dit misschien toch 'meer doet dan je wilt toegeven'. Deze fragmenten lijken erop te wijzen dat recruiters zich vaak weinig bewust zijn van de normaliserende processen op het gebied van voorkomen die ze toepassen wanneer ze keuzes maken voor leiders.

Meerdere recruiters geven aan parallelle processen te ervaren tijdens echte sollicitatieprocedures en de oefening met fotoselecties te beleven als confronterend omdat ze zich ervan bewust worden hoeveel ze invullen op basis van voorkomen. Ondanks de uitzonderlijkheid van deze situatie, waarin ik in tijdens een interview in case-vorm expliciet vraag naar aannames over kandidaten zonder CV of gesprek, lijkt de manier waarop de recruiters betekenisgeven overeen te komen met de manier waarop ze dit in daadwerkelijke selectieprocessen uitleven. Steven is één van de recruiters die aangeeft dat deze manier van werken representatief is voor de manier waarop dit in normale sollicitatieprocessen gebeurt:

'Steven: Ja dit is natuurlijk wel grappig want het is natuurlijk ook wel vaker dat je een keuze moet maken en naar de foto's kijkt

Ik: Dus het is wel iets wat aansluit bij de praktijk?

Steven: Ja.'

Steven geeft in dit fragment aan dat hij wel eens naar de foto's kijkt. Dit is logisch vanuit het perspectief van het acceptatie-discours dat hij hanteert. Andere recruiters benoemen eerst dat ze dit niet representatief vinden maar stellen later, wanneer ze zelf keuzes gemaakt hebben op basis van voorkomen, dat voorkomen toch wel degelijk invloed zou kunnen hebben.

Een aantal van hen probeert het oordeel over voorkomen in de praktijk te ondervangen. Zo hanteren Roos en Peter een 'meer-ogen-principe', kandidaten zien altijd meer dan één recruiter zodat individuele associaties over voorkomen minder een rol spelen. Peter vertelt dat hij daarnaast rekening houdt met zijn bevooroordeeldheid tijdens een gesprek om te peilen hoe betrouwbaar zijn oordeel over een kandidaat is:

'Ja, wat we ook altijd doen met sollicitaties is ook jezelf een cijfer geven, van hoe je het zelf hebt gedaan. Soms kan ook een eerste indruk al iets geven en krijg je het voor elkaar om die eerste indruk

te parkeren, en sommige dagen gaat dat makkelijker dan andere dagen. Dus dat nemen we wel mee in de beoordeling zegmaar. Zovan hoe goed was je in staat om je eigen aannames te parkeren, om open vragen te stellen, om niet na een ding wat net niet aansluit bij wat je niet wilde horen dan af te haken.'

Peter spreekt hier van de 'eerste indruk'. Onderdeel daarvan is voorkomen. Interessant is dat recruiters met deze strategie tot een diversere balans op de werkvloer willen komen, maar vaak voorbij gaan aan de gegenderde en belichaamde aard van het concept leiderschap en de uitleving van de masculiene norm niet herkennen. Als het masculiene gezien wordt als de standaard in leiderschap, is dit lastig te herkennen tijdens een analyse van de eerste indruk vanwege de verborgenheid van de norm (Foucault, 1972). Deze strategie om de eerste indruk te bevragen heeft dus mogelijk weinig invloed op het tegengaan van marginalisatie.

Voorkomensnormen

Uit de fotoselectie in de interviews blijkt dat er een bepaalde mal is waarin mensen moeten passen willen ze gezien worden als een geschikte leiderschapskandidaat. Uiteraard bestaat hierin variatie van recruiter tot recruiter, op basis van persoonlijk referentiekader maar bijvoorbeeld ook organisatiecultuur. Toch zijn een aantal parallelle patronen te ontdekken wat betreft de 'voorkomensruimte' die kandidaten hebben, willen ze geassocieerd worden met een leiderschapsfunctie.

Stevig maar niet té stevig

Wanneer participanten keuzes moeten maken tussen foto's van potentiële kandidaten, valt op dat zij voorkomenskenmerken als stevigheid en kracht belangrijk lijken te vinden. Zo worden onder andere het hebben van (meer) 'body' (Mariena), een 'sterke blik' (Fleur) en een 'krachtige houding' (Lotte) genoemd als geschikte voorkomenskenmerken voor een leider. Stevigheid gebruik ik hier dus als synoniem van krachtig, niet als eufemisme van dik. De voorkeur voor stevige voorkomenskenmerken wordt zowel direct als indirect benoemd door recruiters. Steven benoemt voorkomenskenmerken die níet voldoen aan de stevigheid:

'Steven: Dit lijkt me, deze zet ik hier toch even bij. Dit vind ik meer een ICT nerd

Ik: Hahaha en wat hebben die dan gemeen dat je denkt, dat is ICT?

Steven: Nou weet je outfit, dan zie je, zie je een T-shirtje, hier zie je een overhemdje wat lohangt. Ehm het baardje, het lijken mij hele leuke jongens hoor

Ik: Ja daar gaat het ook helemaal niet om hoor

Steven: Maar als teamleider zie ik het dus nog niet. En daar moet je dan naar kijken. Want dan zoek je ook iets van een overwicht. Ehm en dat betekent dat je ook niet altijd aardig moet kunnen zijn.'

Hij onderscheidt een 'ICT nerd' van een leidinggevende op basis van voorkomenskenmerken als een 'loshangend overhemd' en een baard. Deze kenmerken wijzen in zijn redentatie op een gebrek aan overwicht en geven een indicatie dat de persoon met deze kenmerken niet 'níet aardig' kan zijn, niet stevig genoeg is. Outfit en gezichtsbeharing kunnen hier dus invloed op hebben. Hilde impliceert haar verwachting van krachtige voorkomenskenmerken in het volgende fragment:

'Ik weet nog wel, hij gaf een slap handje, en op de een of andere manier in als je dan voor een rol solliciteert dan verwacht ik in ieder geval een stevige hand ofzo. Met iemand die zegt nou hier ben ik en weet je; ik zit lekker. Eh ik weet wat ik wil en ik heb oog voor al die anderen maar ik ben niet iemand die je zomaar aan de kant schuift.'

Hilde benoemt dat het kenmerk 'een slap handje' niet voldoet aan de normen die bestaan over een geschikt leiderschapsvoorkomen. Een 'stevige hand' daarentegen associeert zij met iemand die zich 'niet aan de kant laat schuiven'. De uitdrukking 'iemand die je niet zomaar aan de kant schuift' impliceert een belichaamd ideaal. Een lichaam dat er stáát en ruimte inneemt is blijkbaar te verkiezen boven een lichaam dat min of meer wegvalt en minder ruimte inneemt. Ook Lotte geeft hiervan een voorbeeld:

'Dit vind ik nou echt pit weer uitstralen he, grappig, een jasje, ehm ehm ze staat echt met haar armen over elkaar. Echt wel stevig. Misschien.. ja een korter kapsel, grappig dat zegt misschien toch ook wel wat. Ehm ehm ze, haar vind ik nou echt een manager'

Iemand die 'stevig' staat, voor Lotte iemand die met haar armen over elkaar staat en pit uitstraalt, is volgens haar écht een manager. Mannen hebben over het algemeen een groter postuur en nemen dus meer ruimte in. Daarnaast stelt de masculiene genderrol dat mannen over het algemeen meer ruimte in mogen nemen (Tyler & Cohen, 2010). Ook het kortere kapsel en het masculiene kledingstuk 'jasje' worden benoemd, hierin valt wederom de masculiene norm te herkennen. De vrouw over wie Lotte spreekt wordt op dit moment dus niet bestraft voor haar afwijking van haar feminiene genderrol, maar beloond voor de masculiniteit die ze uitstraalt aan de hand van kapsel, kleding en houding. Door de voorkeur te geven aan kracht en stevigheid in houding, blik en postuur bij de selectie, wordt kortom een voorkeur voor het masculiene uitgeleefd.

Ik beredeneerde eerder in dit hoofdstuk dat recruiters patriarchale discoursen reproduceren wanneer ze masculiene competenties als assertiviteit en competitiviteit boven feminiene competenties plaatsen in hun zoektocht naar leiders van de toekomst. Dit patroon lijkt door te trekken te zijn naar vergelijkbare processen rondom voorkomen. Masculiene voorkomenskenmerken zoals een krachtige hand, houding, omvang en outfit lijken de voorkeur te hebben boven meer feminiene voorkomenskenmerken.

Een ander voorkomenskenmerk dat door recruiters genoemd wordt als grond om beslissingen op te nemen is lichaamstype. Recruiters lijken een voorkeur te hebben voor kandidaten die niet te dik zijn. Dit gaat gepaard met het nodige ongemak zoals uitgesproken door Roos in het volgende fragment:

'Bijna iedereen die bij bedrijf X werkt is slank. En dat is iets fascinerends. En ehm .. geen idee. Ik weet het echt niet. Moeilijk te verklaren, maar het [lichaamstype] zou best mee kunnen spelen. Vind ik wel erg om uit te spreken'

Het is volgens haar 'erg om uit te spreken' dat lichaamstype mogelijk een rol speelt bij een selectie. Hier komt wederom het ongemak terug bij het bespreken van de invloed van voorkomenskenmerken. Wanneer het ongemak in het gesprek enigszins doorbroken wordt, lijken recruiters toch een voorkeur te hebben voor leiderschapskandidaten die voldoen aan de fitheidsnorm. De volgende drie fragmenten die ik achtereenvolgens bespreek belichten verschillende redentatiepatronen die recruiters gebruiken om te verklaren waarom zij geen voorkeur hebben voor kandidaten die ze beschouwen als dik:

'Steven:..... Dan kom je uit bij deze twee dan zie je dat ze iets minder, dat ze iets meer gewicht met zich meedragen ehm... Ik zou het gek vinden om te zeggen dat ze daarmee afvallen

Ik: Uhuh

Steven: Maar je bent wel.. Wij zijn ook bezig met vitaliteit. We vinden het wel belangrijk dat onze medewerkers gezond zijn. (Schraapt keel)

Ik: Dit is ook de plek waar je ongenueanceerd kán zijn he, dus het is ook, je bent nu een keuze aan het maken en je ziet wat je ziet, en..

Steven: Dan zou ik liever gaan voor iemand die.. Ehm.. fitter is'

Steven stelt fitheid, gezondheid en vitaliteit gelijk aan niet-dik zijn, een verschijnsel dat vaker plaatsvindt (Tretheway, 1999; Johansson et al., 2017). Hij sluit daarmee aan op het discours van 'healthism' dat stelt dat werknemers er gezond=niet dik uit moeten zien (Van Amsterdam & Van Eck, 2019) en dat vitaliteit een belangrijk thema is in organisaties. Het ongemak in het benoemen van de keuzeoverweging komt in dit fragment terug in de stiltes. Het schrapen van de keel en de pauze voordat het woord 'fitter' wordt uitgesproken, benadrukken de overschrijding van een norm om te spreken over voorkomen. Later in het interview stelt Steven dat medewerkers gezond moeten zijn omdat werken 'vergeleken kan worden met een marathon'. Blijkbaar vertelt lichaamstype iets over professioneel uithoudingsvermogen. Tretheway (1999) en Johansson et al. (2017) stelden al dat een fit=niet dik lichaam wordt geassocieerd met uithoudingsvermogen en het vermogen om taken op het werk te volbrengen. Dit redenatiepatroon gebruikt Steven dus in de praktijk. Wouter gebruikt in het volgende fragment een ander redenatiepatroon rondom dikheid:

'Ik: Maar dan is fit zijn wel iets waarvan je zegt, in een baan kan dat relevant zijn?

Wouter: Tuurlijk

Ik: In welk opzicht?

Wouter: Hardlopen. Haha. Nee ehm naja ik denk waar we het net over hadden, ik denk dat aantrekkelijkere mensen over het algemeen meer gedaan zullen krijgen dan minder aantrekkelijke mensen. En fit zijn is een van de, is een aspect in het aantrekkelijk zijn'

Wouter gebruikt allereerst humor om het ongemak te maskeren. Daarnaast stelt hij dat fitheid een element is van aantrekkelijkheid. Aantrekkelijke mensen zullen volgens hem 'meer gedaan krijgen'. Eerder in het interview redeneerde Wouter onder andere dat 'knappe mensen over het algemeen zelfverzekerder zullen zijn en daarom ook overtuigender kunnen praten'. Vanuit de overtuiging dat een niet-dik lichaam aantrekkelijker is en meer gedaan krijgt, is lichaamstype volgens Wouter relevant voor leiderschapskandidaten in professionele context. Het laatste fragment toont een redenatiepatroon beredeneerd vanuit de algemene opinie:

'Ik: En je zegt ook misschien heb ik wel een ander beeld al. Eh van dikkere mensen vanwege dan je eigen connectie met iemand ehm. Hoe denk je dat dat dan afwijkt van het beeld wat er dan in de samenleving zou bestaan misschien?

Hilde: Nou als ik de krant mag geloven is het vaak zo dat wat forsere mensen als lui worden gezien, of juist niet als ambitieus'

In dit fragment valt allereerst op dat ik als interviewer moeite heb om dit onderwerp bespreekbaar te maken, zichtbaar in de stamelende zinnen en twijfelende woorden als 'misschien'. Daarnaast stelt Hilde dat er een beeld van forsere mensen bestaat als 'lui' of 'niet ambitieus'. Deze aannames komen voort uit het discours van healthism, dat redeneert dat dikheid een individuele verantwoordelijkheid is. Daarnaast impliceert dit discours van healthism dat het niet voldoen aan de norm wijst op een ongezonde levensstijl en bovendien gezien kan worden als lelijkheid en dommigheid (Van Amsterdam, 2013). Hilde sluit met dit fragment, waarin ze weliswaar niet haar eigen mening uit maar een beschrijving geeft van hoe ze denkt dat anderen omgaan met dikheid, aan bij het redenatiepatroon van healthism. De manier waarop Hilde haar woorden formuleert,

refererend naar een autoriteit als 'de krant' bevestigt wederom het punt dat het eigenlijk niet geaccepteerd is om dit te vinden of uit te spreken.

Uit de interviews blijkt kortom dat aan een fit=niet dik postuur associaties kleven als luiheid, gebrek aan ambitie en een onvermogen om taken gedaan te krijgen, zaken die al eerder benoemd werden in onderzoek (McKie & Jyrkinen, 2017; Tretheway, 1999; Sinclair, 2011). In mijn onderzoek wordt daarnaast een ander redenatiepatroon genoemd; fitte-niet dikke mensen zijn aantrekkelijker en krijgen daardoor op professioneel vlak meer gedaan. De aanname dat fitte=niet dikke mensen worden gezien als aantrekkelijker is niet nieuw (Van Amsterdam, 2013). De toepassing van dit inzicht in professionele context is echter wél een nieuw verschijnsel.

Dikke vrouwen en leiderschap

Literatuur toont aan dat achter de voorkeur voor fitte, niet dikke medewerkers een situatie van genderongelijkheid schuilt omdat de fitheidsnorm voor mannen en vrouwen verschilt. Mannen hebben meer ruimte om een eigen positieve identiteit te vormen rond hun dikkere postuur, terwijl dit voor vrouwen lastiger is (Tretheway, 1999; Meriläinen et al., 2015; van Amsterdam, 2013). Dit verschil in spelingsruimte tussen dikke mannen en dikke vrouwen komt in een nieuw licht te staan wanneer we focussen op de uitspraken van twee participanten die een voorkeur ontwikkelden voor een stevigere dame als leiderschapskandidaat tijdens de fotoselectie. Ondanks de algemene voorkeur voor fitte=niet-dikke leiderschapskandidaten, ontwikkelden Fleur en Martin beide een positief beeld van een stevigere dame tijdens de selectie van leiderschapskandidaten. Op de vraag waarom deze kandidaten hen aanspraken ontving ik antwoorden van Fleur: 'ze staat haar mannetje wel', 'ze heeft een stevig karakter', 'op haar kan je bouwen' en Martin: het is een 'stevige tante'. Volgens hen karaktereigenschappen die nastrevenswaardig zijn voor een leider. Fleur legde de link tussen een stevige bouw en een stevig karakter als volgt:

'Ik: En ook interessant dat je zegt 'misschien heeft het iets te maken met haar postuur'. Denk je dat dat invloed heeft op hoe je daar naar kijkt?

-Fleur: Ja, ja eigenlijk wel, want als iemand wat groter is, of wat steviger gebouwd dan denk je eerder oh die staat wel ergens voor ofzo, die krijg je niet zomaar opzij. Dat is een soort fysiek iets wat je dan ook meteen doortrekt in andere dingen'

Fleur legt een verbinding tussen een stevige bouw en een stevig karakter. Ze is hier op zoek naar masculiene karaktereigenschappen en ziet die gesymboliseerd in de masculiene voorkomenskenmerken van kracht, stevigheid en daarmee ook dikheid. De masculiene norm voor stevigheid en kracht wordt hier in een vrouw belichaamd in een steviger lichaamstype. Deze associatie met stevigheid en kracht die nodig is voor een leider leek alleen terug te komen bij vrouwen, stevigere mannen werden eerder omschreven als 'jolig' (Lotte), 'knullig' (Jolien) of 'olijk' (Jolien). Dit lijkt in strijd te zijn met de bevinding uit eerder onderzoek dat mannen gemakkelijker een positieve belichaamde identiteit weten te vormen rond een dik postuur (Tretheway, 1999; Meriläinen et al., 2015; van Amsterdam, 2013). Een inzicht van Kelan (2013) in combinatie met de eerdere uitspraak van Wouter en inzichten uit eerdere literatuur (Van Amsterdam, 2013) biedt mogelijk een verklaring voor deze schijnbare tegenstelling met de literatuur. Kelan vond in haar studie naar het beeld van vrouwelijke leiders dat een seksueel aantrekkelijk lichaam gezien kan worden als onprofessioneel. Wouter stelde in het interview dat een dik lichaam onaantrekkelijk is, dit wordt ook bevestigd in de literatuur (Van Amsterdam, 2013). Dit betekent dat dikke vrouwen mogelijk minder last hebben van het stigma van een onprofessioneel voorkomen vanwege hun dikke voorkomen, dat gezien wordt als minder aantrekkelijk.

Lijkt op

Tijdens het maken van keuzes in de foto's viel op dat veel participanten gebruik maakten van herkenning. Wanneer een van de potentiële kandidaten een gelijkenis vertoont met een bekende, worden de associaties met de bekende persoon overgedragen op de onbekende persoon op de foto. Wouter illustreert dit tweemaal in het interview:

'Wouter: Ehm hij doet me denken aan een jongen die met mij gestudeerd heeft, Mathieu. Wat dat betreft staat ie ook wel vóór want die was aardig.'

'Wouter: Maar ik vond hem er wel heel vriendelijk uitzien. Hij doet me denken aan een oud accountmanager die hier ehh, (naam) hij is heel aardig

Ik: Ohja leuk dat is inderdaad ook de tweede keer dat je een linkje legt met iemand die je kent en dat je dan..

Wouter: Ja en ik heb dat ook met namen hoor dat je denkt oh nee ik ken al een Maurice en die is aardig, dat is heel stom eigenlijk'

Wouter benoemt dat mensen 'voor kunnen staan' omdat ze een gelijkenis vertonen met mensen met wie fijne associaties bestaan. De voorkomensnorm is in dit geval het bekende, dat wat al gekend wordt door recruiters. In literatuur over selectieprocessen wordt gesproken van het gelijkheids-aantrekkingseffect (Vinkenburg et al., 2013, p. 55). Dit houdt in dat beleefde overeenkomsten tussen een recruiter en een kandidaat positieve effecten heeft op de evaluatie en selectie van de kandidaat. Dit komt voort uit de indeling van mensen in in-group en out-group leden. Wanneer een potentiële kandidaat behoort bij een in-group voor de recruiter, zal die eerder gekozen worden. De bevinding uit mijn studie dat kandidaten die lijken op bekenden van recruiters lijkt in lijn te liggen met dit gelijkheids-aantrekkingseffect. Participanten benoemen daarnaast nadat ze een keuze maken op basis van gelijkenis dat dit 'stom' (Wouter), 'gevaarlijk' (Roos) of 'oneerlijk' (Jolien) is. Ze lijken dit selecteren op basis van associaties met anderen niet te ervaren als een positief proces. Vinkenburg et al. (2013) sluiten zich hierbij aan; zij stellen dat het gelijkheids-aantrekkingseffect genderongelijkheid in de hand kan werken. De overwegend mannelijke topfunctionarissen in organisaties selecteren immers op basis van dit principe toekomstige leiders uit hun in-group -en daarmee vaak mannen.

Verzorgd en gepast

Ook verzorgdheid lijkt een voorkomenskenmerk te zijn dat door recruiters wordt gezien als een voorwaarde om een geschikte leiderschapskandidaat te kunnen zijn. Priscilla en Lisette beschrijven hoe zij verzorgdheid zien, volgens hen een vereiste voor een kandidaat:

'Ik: Ja ja en ik hoorde ook een paar keer verzorgd voorbij komen [bij het omschrijven van de ideale leider]. Wat betekent dat voor jullie?

Priscilla: Nou puur dan, dan bedoel ik puur gewoon de persoonlijke verzorging. Niet dat je er slonzig uitziet. Laat ik het zo zeggen. Niet heel verzorgd maar je ..

Lisette: ..Je hoeft ook echt niet ehh

Priscilla: ..Je hoeft geen model, maar weet je je hebt ook mensen die.. zegmaar niet ala zwervers uitstraling zeg maar. Dat bedoel ik onder slonzig

Lisette: Ja dat is dan wel weer heel slonzig

Priscilla: Nee maar ja even het extreme van het andere'

Priscilla en Lisette benoemen dat ze iemand zoeken die vooral niet ónverzorgd is. Een slonzig voorkomen, met als uiterste het voorkomen van een zwerver, valt niet binnen de norm. Ook Fleur spreekt in het interview van een ‘verfomfaaide’ kandidaat die ze heeft moeten afwijzen en benoemt daarnaast dat tatoeages en piercings voor haar onverzorgd zijn. Het lijkt wederom makkelijker voor de participanten om onder woorden te brengen wat ze niet verstaan onder een verzorgd uiterlijk in plaats van een beschrijving van een verzorgd uiterlijk. Toch is duidelijk dat de norm een verzorgd/niet onverzorgd voorkomen is.

Deze norm van niet-onverzorgd wordt constant uitgeleefd. Ook anderen worden gedisciplineerd binnen deze norm. Hiervan geven Priscilla en Lisette wederom een passend voorbeeld:

‘Lisette: Je komt ook niet in je joggingbroek naar je werk toe, of tenminste dat vind ik niet passend

Priscilla: En niemand zal er ooit wat van zeggen op kantoor maar je wordt daar gewoon eh ja ik wil niet zeggen op afgerekend want dat klinkt ook weer zo hard. Want hier is ook, er is niet echt een kleding eh voorschrift of iets dergelijk, maar bijvoorbeeld zomers komen mensen wel eens op slippers. Ja je moet je afvragen wat straal je daar dan mee uit. Zeker als je een sollicitatiegesprek hebt of met een klant of acquisitie pleegt waarvan er ook zelf iets van jou verwacht wordt. Eh en je ook het goeie voorbeeld moet geven, laten we heel eerlijk zijn, als wij tegenover een sollicitant gaan zitten met naja slippers is nog niet eens zo heel erg per definitie

Lisette: Ja jaja maar in je strandoutfit ja met je korte shortje, topje

Priscilla: Ja dan denkt de sollicitant ook van wat is dit voor bedrijf, althans dat kan ik me dan heel goed voorstellen, dat zou ik terecht vinden’

Lisette noemt allereerst dat bepaalde kleding -een joggingbroek- niet passend is om te dragen op werk. In het woord ‘passend’ zit een duidelijke normatieve werking. Hierna vertelt Priscilla dat ‘niemand er ooit iets van zal zeggen’ maar dat je je wel moet afvragen ‘wat je uitstraalt’ als je bepaalde kleding -zoals slippers- op het werk draagt. Hiermee toont zij de impliciete normatieve en inspecterende werking van discoursen over een professioneel en verzorgd voorkomen. De disciplinerende praktijken zijn in de praktijk dus vaak onzichtbaar maar worden wel beleefd en uitgeleefd.

Een andere bevinding betreffende verzorgdheid is verweven met het lichaamstype van kandidaten. Participanten stellen dat potentiële kandidaten die niet binnen de fit=niet-dik norm passen, zich extra bezig moeten houden met een verzorgd voorkomen. Hilde symboliseert in de volgende quote het standpunt wat meerdere participanten innemen:

‘Hilde: Maar ik vind wel, zij [bekende van participant] is dus altijd heel verzorgd he dus he heeft haar haar altijd netjes zitten, ze heeft leuke kleren aan. Dus ondanks dat ze echt wel heel erg groot is.. En dat vind ik dan belangrijker, dat iemand in ieder geval laat zien dat ie moeite voor jou doet om er oké uit te zien

Ik: Ja en denk je dat dat misschien meer nodig is voor mensen die groter [dikker] zijn?

Hilde: Weet ik niet, er zat hier eentje ook tussen. Hem bijvoorbeeld. Weet ik niet, misschien wel, ja misschien wel’

Hilde noemt hier dat een bekende die ‘groot is’ in ieder geval wel moeite doet om ‘er oké uit te zien’ op het gebied van haar en kleding. Blijkbaar voldoe je wanneer je groot bent automatisch minder aan het criterium van ‘er oké uitzien’. Ook Roos noemt ‘als het echt over totaal zwaargewichten gaat en dus dan daarmee ook onverzorgd’. Kortom: om er ‘oké uit te zien’ moet je -wanneer je buiten de

norm valt- extra moeite doen om te compenseren op het gebied van voorkomen. Deze vorm van compensatie wordt ook genoemd door dikke werknemers in recent onderzoek (Van Amsterdam & Van Eck, 2019). Zij doen extra moeite om hun voorkomen te disciplineren vanwege hun afwijking met de fit=niet dik norm. De participanten in mijn onderzoek bevestigen dat dit compensatiegedrag ook van de 'andere kant' -vanuit de organisatie- verwacht wordt.

Een vergelijkbare argumentatielijijn kan gemaakt worden voor de voorkomensruimte van vrouwen in professionele context. Het is voor vrouwen moeilijker om er 'oké' en verzorgd uit te zien dan voor mannen. Dit blijkt onder andere uit de aanname dat masculiene kleding de standaard is en uit het benadrukte bespreken van het voorkomen van vrouwen tijdens de fotoselectie in de interviews.

Mannen voldoen gemakkelijker aan de voorkomensnorm wat betreft kleding, dit blijkt onder andere uit de volgende, eerder genoemde, quote:

'Ik wil meteen zeggen dit is een soort van financieel directeur, dat is de enige man toch ook echt met een pak aan, ja. Dit is de enige man met een pak. Ehm ja ik vind het wel, ik vind het eng hoor dit. Van hoe mijn gedachten nu denken.' (Wouter)

Wouter stelt dat hij een duidelijke associatie heeft bij een 'man in pak' als een financieel directeur. Een man in pak lijkt dus gemakkelijk in het beeld van een leider te plaatsen. Het pak wordt dan ook gezien als de kledingnorm (Tretheway, 1999). Dit leven recruiters uit richting zowel vrouwen en mannen die ze beoordelen als richting zichzelf:

'Je ziet toch wel bij mensen die toch wel carrière nastreven dragen vaker toch wel ook echt een pak.' (Lotte)

'Steven: Ja, plus ik merk dat een jasje toch ook wel echt iets doet

Ik: Een overhemd alleen..

Steven: Dat is ook wel weer een belangrijke spiegel voor mezelf dat ik denk ik moet vaker een jasje aandoen.'

Het masculiene kledingvoorschrift van het pak wordt dus gezien als dé kleding om te dragen wanneer je een 'carrière nastreeft'; op de foto's 'doet een jasje toch ook echt iets'. Steven past zelfs directe inspectie toe op zijn eigen voorkomen en de manier waarop hij kleding gebruikt. Al met al wordt de masculiene norm opgelegd aan zowel mannen als vrouwen, maar is het voor mannen makkelijker om hieraan te voldoen omdat zij met het dragen van een pak voldoen aan hun genderrol terwijl dit bij vrouwen niet het geval is. Vrouwen hebben hier te maken met de double bind.

De voorkomensnorm wat betreft kleding lijkt niet alleen gegenderd, maar ook sectorspecifiek. Participanten die op zoek zijn naar leiders in hun eigen bedrijf en daarbij niet direct de voorkeur geven aan 'het pak', lijken vaker actief in de ICT sector. Mariena, werkzaam in een ICT bedrijf, geeft een voorbeeld:

'Mariena: Ik ga hier ook lekker een aanname doen, ik denk dat deze jongen daar [ICT-vragen] soort van aanspreekbaar voor mogelijk voor is...

Ik: Groene blouse..

Mariena: Groene blouse en oogt een beetje zoals de ontwikkelaars die bij ons dan werken hahaha

Ik: En waar zit dat hem dan in?

Mariena: Ehm dat zit hem in .. ehm nou waar hij [wijst naar andere foto] echt in een jasje en een overhemd staat, ziet hij eruit als in van nou ik ben wel een beetje hippig maar ik heb gewoon lekker een overhemd aan haha dus.

Ik: hahaha ja

Mariena: Take me as I am'

In dit fragment zet Mariena de kledingnorm van het jasje en het overhemd juist af ten opzichte van een meer hippe stijl die meer recht voor zijn raap is. In de context van een ICT bedrijf lijken dus anderen normen wat betreft kleding te overheersen. In de volgende alinea kijken we weer naar de bewegingsruimte van vrouwen ten opzichte van mannen wat betreft voorkomen.

De dubbele standaarden wat betreft het voorkomen van mannen en vrouwen komt daarnaast tot uiting in de bespreking van voorkomen. Er wordt vaker en uitvoeriger gesproken over het voorkomen van vrouwen en de manieren waarop de vrouwen afwijken van de norm dan over de mannen in de fotoselectie. Er wordt ook over voorkomenskenmerken van mannen gepraat, denk aan het eerder genoemde 'ICT-blousje', maar in de bespreking van vrouwen gaat het vaak over 'gewaagtheid' en wordt daarmee hun positie als (seksueel) object benadrukt. Hilde beschrijft:

'Ik weet nog in mijn team zat er een dame en die snapte niet helemaal dat als je zulke oorbellen inhebt die zo hangen, dat mensen daardoor afgeleid raken en dus jou niet meer kunnen horen. [...] En dit klinkt heel lullig en zo bedoel ik het niet maar ze trok daarmee de aandacht naar haar hele uiterlijk.'

Door te benoemen dat 'mensen afgeleid kunnen worden' als je -als vrouw- bepaalde kleding en oorbellen aantrekt en indoet, benadrukt Hilde dat je als vrouw constant bezig moet zijn om jezelf binnen de norm van het 'aandacht trekken' te plaatsen. De uitdaging is om een balans te vinden tussen vrouwelijk en (te) mannelijk zijn. Het spanningsveld bevindt zich in het voldoen aan de genderrol en de leiderschapsrol -die masculiniteit impliceert. Aan deze balans ligt de 'double bind' ten oorsprong (Kelan, 2013). Steven geeft een ander voorbeeld van een vrouw die volgens hem over de lijn gaat door haar feminiteit te benadrukken en daarmee een te weinig professionele uitstraling heeft als gevolg van haar houding, kleding en make-up:

'Steven: Maar ik vind haar décolleté wat aanwezig en ook nog eens de pose wordt wel erg... Vind ik minder professioneel

Ik: Ohja en dat zijn dus eigenlijk die dingen die maken dat dan gecombineerd. Net die aangezette make-up..

Steven: Ja net too much'

Deze nadruk die door verschillende recruiters wordt gelegd op het uiterlijk van vrouwen sluit aan op de bevindingen van Sinclair (2011). Zij stelt dat het mannelijke lichaam voor leiderschap als het ware 'onzichtbaar' is, terwijl het vrouwelijk lichaam wordt benadrukt en beschikbaar wordt gesteld voor oordelen, waardoor het aanspraak maken op een leiderschapspositie mogelijk wordt ondermijnd (p. 120). Ook sluiten deze uitspraken aan bij de inzichten van onder andere Tretheway (1999) en Kelan (2013) die benoemen dat vrouwenlichamen gemanaged moeten worden door vrouwen omdat ze gezien worden als overmatig seksueel en dat een aantrekkelijk uiterlijk bij vrouwen kan afleiden van hun professionaliteit.

Gevoel

Het laatste en meest ongrijpbare thema van deze resultatensectie gaat over gevoel. Het woord 'gevoel' is een van de meest genoemde termen wanneer recruiters spreken over hun voorkeuren in de fotoselectie. Ook uit literatuur blijkt dat bij leiderschapselectie op het hoogste niveau 'intuïtie' of 'gut feeling' vaak een grote rol speelt (Vinkenburg et al., 2013, p. 55). Zintuiglijke input over onder andere het voorkomen van een kandidaat kan een bepaald gevoel opwekken dat mogelijk een reden vormt voor selectie of afwijzing. De zintuiglijke interpretatie kan gestoeld zijn op patriarchale discoursen terwijl een recruiter denkt te handelen op basis van een 'neutraal' gevoel. Het uitleven van een discours is dikwijls een onbewust proces waarin mensen handelen op intuïtie of onderbuikgevoel. Zo biedt een selectieproces waarin intuïtie een selectiecriteria vormt een mogelijkheid voor de uitleving van belichaamde discoursen die ongelijkheid bestendigen. Dit is de reden dat ik voorkomensnormen, een van de zintuiglijke aspecten van selectie heb uitgelicht in dit onderzoek. Toch besteed ik ook aandacht aan het overkoepelende thema gevoel, omdat dit meer inzicht biedt in de manier waarop recruiters hun eigen proces van (belichaamde) betekenisgeving en beoordeling bekijken.

Gevoel doet ertoe

Het gevoel, intuïtie of gut feeling van recruiters heeft kortom invloed op de keuzes die ze maken voor potentiële kandidaten. Wanneer recruiters in de interviews spreken over keuzes in selectieprocessen, benoemen ze 'gevoel', 'intuïtie' en 'onderbuikgevoel' om hetzelfde te omschrijven. Hilde vertelt over een gesprek dat ze in het verleden voerde met een kandidaat waarin een bepaald gevoel haar en haar collega belemmerde om de kandidaat door te sturen naar de volgende ronde:

'De manier waarop ze binnenkwam had ze al meteen een bepaalde indruk gemaakt. En dat kostte heel veel moeite om die indruk bij te stellen. [...] We vonden het alletwee heel bijzonder dat dat zoveel moeite kan kosten om dan een eerste gevoel dat je bij iemand hebt daarna nog los te moeten laten. [...] Ze kwam heel warrig over en haar verhaal begon pas op een later moment logisch te worden. En ze leek zichzelf ook in de eerste paar minuten tegen te spreken. En dit is allemaal rationeel, maar het zat niet op het rationele'

Uit dit fragment blijkt dat een eerste gevoel bij een persoon ertoe doet. Hilde heeft dit gevoel in deze situatie onthouden en vertelt dit expliciet in het interview want het fascineert haar. Daarnaast geeft ze aan dat het gevoel niet rationeel is maar onderbewust. Roos vertelt over een kandidaat op de foto waarbij zintuiglijke input een gevoel opwekt:

'Ehm en ook op basis van zijn uitstraling heb ik het gevoel dat die een soort pantser om zich heen heeft, waardoor ik me afvraag van oké gaat deze jongen dan op basis van wat ik zie, tot, in staat zijn tot reflectie, openstaan voor ontwikkeling, coaching gesprekken, dat soort dingen.' (Roos)

Puur op basis van het zintuig zicht krijgt ze dus een bepaald gevoel. Dit gevoel geeft haar informatie wat betreft de ontwikkelgerichtheid van een potentiële kandidaat. Hieruit wordt zichtbaar dat de evaluatie van leiderschapskandidaten in de interviews belichaamd is (Hansen et al., 2007)

Ook Jonathan noemt de invloed van 'gevoel' op zijn keuzes tijdens de fotoselectie:

'Ze hebben, dat vind ik bij hem ook, ze hebben allemaal iets charismatisch, je hebt gelijk een gevoel, toch een beetje het gevoel van dat is een persoon waar ik graag naar zou luisteren' (Jonathan)

Jonathan noemt in bovenstaand fragment 'charisma', een term die genoemd wordt in de studie van Hansen et al. (2007). Zij stellen dat charisma en authenticiteit essentieel zijn om sociale invloed

te verkrijgen bij anderen. Ze stellen dat het proces waarin mensen authenticiteit en charisma toekennen aan een ander onbekend is. Jonathan koppelt charisma aan een bepaald gevoel. Dit is in lijn met de bevinding van Hansen et al. (2007) dat mensen vaak gebruik maken van hun esthetische zintuigen, tacit knowledge en gevoel bij de toekenning van deze factoren. Het zintuig zicht en de interpretatie van voorkomen lijken dus inderdaad onderdeel te zijn van de leiderschapservaring van recruiters. Interessante toevoeging aan de literatuur is dat recruiters dit zintuiglijke proces vaak omschrijven als een 'gevoel' en daarmee de ongrijpbaarheid benoemen maar niet reflecteren op de oorsprong van dit gevoel zoals bijvoorbeeld zintuiglijk input. Dit komt tot uiting in het woord gevoel maar nog sterker in het woord 'klik', waarin ik in de volgende sectie kort reflecteer.

Zonder klik geen topkandidaat

Gevoel lijkt dus mogelijk een manier om ongrijpbare, zintuiglijke interpretatieprocessen niet te hoeven benoemen of begrijpen, maar wel een verklaring te kunnen bieden voor een bepaalde keuze. Een andere manier om dit 'gevoel' te beschrijven is de 'klik' of 'gunfactor' die recruiters ervaren met kandidaten. Participanten geven aan dat een bepaalde ongrijpbare factor in de relatie tussen kandidaat en recruiter meespeelt in de evaluatie van kandidaten. Sophie en Lisette geven hiervan voorbeelden:

'Maar op het moment dat je gaat twijfelen dan ga je toch kijken, en ik kies dan ook heel erg op mijn onderbuikgevoel. En dan kies ik niet meer rationeel he. Dan kan ik niet meer zo goed zien wat de feiten zijn want dan denk ik ach ja zij straalt naar mij gewoon meer die, ja gewoon meer gunfactor uit, ja' (Sophie)

'En met de een heb je gewoon een betere klik dan met de ander. En waaraan dat ligt dat vind ik heel lastig uit te leggen... Maar dat weet je zelf ook wel, ik denk dat als je in een grote groep staat, met de een kan je heel makkelijk een gesprek aangaan van een uur, en met de ander moet je, kost het weer iets meer investeren om daar tot een gemeenschappelijke deler te komen he' (Lisette)

Ook hier valt op dat er een bepaald bewustzijn is bij de participanten over het irrationele aspect van kiezen op basis van onderbuikgevoel. Sophie benoemt letterlijk dat ze 'de feiten minder goed kan zien' als ze een bepaalde gunfactor ervaart bij een kandidaat en dat dit proces niet rationeel is. Dit is in lijn met de conclusie die ik eerder trok op basis van de literatuur van Hansen et al. (2007). Het gevoel, maar ook de gunfactor of klik komen deels tot stand door de ongrijpbare belichaamde ervaring van leiderschap. Lisette probeert in het fragment de vinger te leggen op de oorsprong van 'de klik', maar vindt hier geen woorden voor. Ze probeert herkenning op te roepen bij mij door te benoemen dat 'je dat zelf ook wel weet'. In deze fragmenten wordt kortom aangegeven dat gevoel, klik en gunfactor de basis kunnen vormen voor keuzes in selectieprocessen. Dit staat in interessant contrast met de manier waarop recruiters spreken over voorkomen als basis voor keuzes. Ondanks dat het gevoel/intuïtie/klik/gunfactor gedeeltelijk is gebaseerd op voorkomen, is het wél geaccepteerd om toe te geven dat gevoel invloed heeft, maar niet dat voorkomen dat heeft.

Een biertje in de kroeg als vereiste

Naast dit opvallende redematiepatroon wat recruiters gebruiken, waarin gevoel wordt gezien als een legitieme reden om keuzes te maken maar voorkomen niet, valt er nog een interessante gevoelsmatige bevinding te noemen. Steven, een participant die zich bezighoudt met recruitment, maar voornamelijk met het ondersteunen van verschillende besturen en projecten op gebied van diversiteit, benoemt:

'Bij ons is het ook wel een criterium van; we vinden het belangrijk dat je met iemand ook gewoon een biertje kan doen in de kroeg.'

Steven impliceert een bepaalde vriendschappelijke relatie die zou moeten kunnen bestaan tussen een recruiter en een leiderschapskandidaat. Blijkbaar is het de norm binnen zijn bedrijf dat je potentieel bevriend zou kunnen raken met een nieuwe leider. Dit gaat nog een stap verder dan alleen het ervaren van een klik met een leiderschapskandidaat als vereiste. De ervaring van deze vriendschappelijke relatie kan wederom deels belichaamd zijn. Dit belichaamde effect maakt dat mensen die bij een bepaalde in-group horen, gemakkelijker worden gezien als een geschikte kandidaat voor een leiderschapsfunctie (Vinkenburg et al., 2013). Andere recruiters benoemden dit criterium niet.

Zowel het criterium van een potentiële vriendschappelijke relatie als het criterium van een goed gevoel, de gunfactor of de klik werkt mogelijk marginalisatie van vrouwen en andere minderheden in de hand. Ik beredeneer dat het gevoel en intuïtie van recruiters mede tot stand komt op basis van geïnternaliseerde gegenderde voorkomensnormen. Deze normen spelen onbewust mee in de vorming van het gevoel. Een voorbeeld is een situatie waarin ik met Roos twee potentiële kandidaten vergelijk. Eén van de kandidaten was op haar selectiestapel terecht gekomen op basis van een 'goed gevoel', de ander niet vanuit een 'onbewuste ingeving'. Wat betreft leeftijd en kledingstijl leken de jongens op elkaar dus ik vroeg haar wat het verschil tussen hen zou kunnen zijn. Toen zij hier zelf niet uit leek te komen, benoemde ik dat één van de jongens voldeed aan de fit=niet dik norm en een ander niet en vroeg ik haar of dit een mogelijke verklaring zou kunnen zijn:

'Roos: Ja dat is heel ongrijpbaar

Ik: Ja en toch als ik ze zo op zijn kop -ook al is het op zijn kop- naast elkaar zie, dan denk ik ook wel ja deze man heeft ook gewoon een ander lichaamstype, hij is gewoon steviger. Maakt dat uit denk je?

Roos: ... Nou ik zou zeggen van niet. Maar dat is bewust op ratio.'

Dit is een situatie waarin mogelijk belichaamde voorkomensnormen invloed hebben op het gevoel van een recruiter. Roos noemt dat haar reactie in deze situatie mogelijk buiten ratio omgaat, hierin zit potentieel een ervaring van het belichaamde.

Zowel Steven zelf als Jolien, beide diversiteitsexperts, zijn zich overigens bewust van het feit dat het criterium van vriendschappelijkheid en het 'klikken' ongelijkheid in de hand kan werken. Zo stelt Steven direct na zijn bovenstaande uitspraak:

'En dat vind ik wel een gevaarlijk criterium want dat betekent dat je ook echt iemand zeg maar een vriend zou kunnen zijn. En dat hoeft voor mij in een professionele setting niet.'

En benoemt Jolien:

'Jolien: En die klik is volstrekt irrationeel. Die is gebaseerd op, ik heb een goed gevoel bij deze persoon, hij doet me wellicht denken aan mijn favoriete oom, tante, wat dan ook. Maar dat wil nog helemaal niks zeggen over de mate van geschiktheid voor,

Ik: Competentie

Jolien: Ja competenties, geschiktheid voor de functie of promotie. Dus ik zeg altijd kijk uit voor de klik. In je sociale leven prima, ga alsjeblieft klikken met elkaar, dat mag. Maar op een werkleven is het niet eerlijk.'

Beide participanten zien de potentieel marginaliserende werking van selecteren op basis van een klik, vriendschappelijke relatie of gevoel.

In conclusie, recruiters maken in dit onderzoek gebruik van het macho-management discours dat put uit patriarchale structuren in de samenleving. Wanneer zij spreken over de ideale leider, valt een voorkeur te herkennen voor masculiene competenties. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van uitdrukkingen met masculiene associaties en geven recruiters de voorkeur aan voorkomenskenmerken die masculiniteit impliceren. Toch bieden recruiters ook weerstand tegen patriarchale discoursen. Zo worden naast masculiene ook feminiene competenties genoemd als vereisten voor een leider en wordt niet expliciet alléén met mannelijke voornaamwoorden gesproken wanneer men spreekt over leiderschap. Dit alternatieve discours biedt dus weerstand tegen het hegemoniale discours maar reproduceert ook normen uit die hegemoniale discoursen. Zo blijft het masculiene toch doorslaggevend in de selectie van kandidaten, voornamelijk in de selectie waarin recruiters gebruikmaken van hun zintuigen. Het lijkt voor recruiters taboe om te benoemen dat voorkomen ertoe doet in selectieprocessen voor leiderschapsvacatures. In plaats van het benoemen van de invloed die voorkomen heeft, omschrijven ze dat ze een bepaald 'gevoel', 'intuïtie' of 'klik' zien als een selectie criterium voor kandidaten.

Vanuit de empirische resultaten die in dit hoofdstuk gepresenteerd zijn geef ik in het volgende hoofdstuk een antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek en benoem ik de waarde van de inzichten voor zowel de wetenschap als voor de maatschappelijke en organisatorische context.



In dit hoofdstuk zal ik de hoofdvraag van het onderzoek beantwoorden en de resultaten van het onderzoek plaatsen in de wetenschappelijke en praktische context. Leidende vraag hierin is de manier waarop het onderzoek bijdraagt aan bestaande kennis. Hierna geef ik een korte reflectie van de kracht van het theoretische perspectief dat ik heb gehanteerd in dit onderzoek en de waarde van dit perspectief voor de inzichten die uit het onderzoek naar voren komen.

Beantwoording hoofdvraag

Dit onderzoek begon bij de fascinatie met de ondervertegenwoordiging van vrouwen en de gegenderde discoursen die hieraan ten grondslag liggen. Mijn onderzoeksvraag om dit in een specifieke context te bestuderen luidt:

Welke gegenderde discoursen over leiderschap gebruiken en reproduceren interne recruiters wanneer zij kandidaten voor leidinggevende functies beoordelen en hoe zijn deze leiderschapdiscoursen verweven met voorkomensdiscoursen?

In de komende alinea's formuleer ik hierop een antwoord en geef ik daarnaast suggesties over de betekenis van de resultaten voor de theoretisering van gebruikte concepten.

Recruiters maken in dit onderzoek gebruik van het macho-management discours bij het maken van keuzes voor leiderschapskandidaten en het spreken over leiderschap als concept. Masculiniteit vormt de norm in dit op patriarchale structuren gebaseerde discours. Dit komt onder andere tot uiting in associaties met masculiene competenties en masculiene uitdrukkingen wanneer het gaat over de ideale leider, maar wordt ook zichtbaar in de voorkomensnorm van een stevig en krachtig uiterlijk -masculiene voorkomenskenmerken- en een voorkeur voor masculiene kleding zoals het pak. Recruiters maken gebruik van disciplinerende praktijken bij het bespreken van potentiële kandidaten en wanneer ze vertellen over specifieke situaties uit het verleden. Voorbeeld hiervan is normalisatie in de verwachtingen over kleding van leiders. Het masculiene pak wordt door veel recruiters gezien als de meest passende kleding voor een leider. Ook heeft de ideale leider volgens de recruiters een krachtig voorkomen. Ook dit impliceert een voorkeur voor masculiniteit en wijst daarmee op de gegenderde aard van voorkomenskernmerken. De uitleving van masculiene normen aan de hand van deze masculiene voorkomenskenmerken vindt plaats over zowel mannen als vrouwen. Het discours van macho-management is geïntroduceerd door Ford (2006). Zij ontdekte dat dit discours wordt uitgeleefd door managers zelf. Uit mijn onderzoek blijkt dat óók recruiters gebruikmaken van dit discours als model voor een ideale leider.

De bevinding dat recruiters gebruikmaken van het macho-management discours versterkt en bevestigt de huidige inzichten vanuit de literatuur over leiderschapsselectieprocessen. Voorgaande literatuur toont namelijk aan dat het begrip leiderschap gegenderd is en dat de masculiene norm wordt uitgeleefd bij de selectie van toekomstige leiders (Powell, 2012; Ford, 2006; Tretheway, 1999; Tyler & Cohen, 2010; Johansson et al., 2017; Tyler & Cohen, 2008; Jyrkinen, 2014; McKie, Jyrkinen, 2016). Op basis van dit onderzoek lijken de concepten gender, leiderschap en voorkomen sterk met elkaar verweven te zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de manier waarop de masculiene norm wordt uitgeleefd aan de hand van zowel voorkeuren voor masculiene competenties als voorkeuren voor masculiene voorkomenskenmerken als kleding en lichaamsbouw. In de theoretisering van de concepten gender, leiderschap en voorkomen kan op basis van dit onderzoek de focus verlegd

worden van individuele bestudering van deze losse concepten naar de integratie van deze concepten in het onderzoek.

Een aantal recruiters geeft in de interviews aan dat voorkomen volgens hen geen invloed heeft op de selectie van kandidaten, anderen zien voorkomen wel als een factor van invloed. Wanneer in de fotoselectie associaties bij voorkomen een rol lijken te spelen in de selectie geven veel recruiters aan te schrikken van hun eigen associaties die opkomen bij een foto en dus op basis van voorkomen. Het bespreken van de invloed van voorkomen op selectiekeuzes roept in de interviews spanning en ongemak op. De belichaamde aard van leiderschapsselectie wordt kortom in eerste instantie niet gezien of onderschat door recruiters in deze studie. Mogelijke theoretische plaatsing van de onzichtbaarheid van deze belichaamde normen is te vinden in de disciplinemaatschappij van Foucault met als metafoor de panopticumgevangenis. Recruiters zijn gedisciplineerd -en disciplineren elkaar- om het belang van voorkomen in leiderschapsselectie te bagatelliseren of te ontkennen. Zij bevinden zich symbolisch in de gevangenissen in de koepelstructuur waarin ze zich constant onder toezicht voelen staan van elkaar en eventuele wachters waardoor ze de verwachtingen van dominante discoursen over (de geringe invloed van) voorkomen uitleven om te voldoen aan de normen in de organisatiecontext. Uit zowel dit onderzoek als uit voorgaand onderzoek blijkt dat ondanks deze norm voorkomen wél van belang is in leiderschapsselectie (Sinclair, 2011; Meriläinen et al., 2015). Dit is onder andere zichtbaar in de eerder genoemde voorkeur voor een stevig en krachtig voorkomen.

Dit inzicht in de werking van de onzichtbaarheid van belichaamde normen aan de hand van de panopticumgevangenis heeft mogelijk gevolgen voor de theoretisering van het concept belichaamd leiderschap. Toekomstig empirisch onderzoek naar dit concept zal mogelijk te maken krijgen met tegenstand vanuit recruiters of andere participanten die stellen dat voorkomen niet relevant zijn binnen de organisatiecontext. Dit inzicht is weliswaar eerder genoemd in literatuur (Chesterman, et al., 2005; Eddy & Cox, 2008) maar krijgt nieuwe waarde door de Nederlandse context waarin dit inzicht is ontdekt.

Naast de uitleving van het macho-management discours, leven recruiters ook een alternatief discours in de interviews. Recruiters weten zich daarmee gedeeltelijk te onttrekken aan de werking van de disciplinesamenleving en de panopticumgevangenis. Ze leven weerstand uit tegen het dominante discours in de vorm van het feminien management discours. Dit alternatieve discours komt onder andere tot uiting in de beschrijving van feminiene competenties bij het beschrijven van de ideale leider en het gebruik van gender neutrale voornaamwoorden. Recruiters die leiders werven die op projectmatige basis aan het werk gaan bij diverse organisaties lijken het belang van een combinatie van feminiteit en masculiniteit in leiderschapskandidaten sterker te benadrukken dan andere recruiters. Eén van hen lijkt het 'nieuwe-ideaal discours' uit te leven zoals geïdentificeerd door Kelan (2008), waarin vrouwen worden gezien als beter toegerust op de toekomstige vereisten als professional en als manager. Ook stellen twee participanten die expertise hebben op het gebied van diversiteit dat zowel masculiene als feminiene eigenschappen belangrijk zijn voor een leider. Toch blijkt de weerstand uit dit feminien management discours geconstrueerd vanuit patriarchale structuren. Wanneer in mijn onderzoek feminiene competenties of voorkomenskenmerken worden genoemd als een selectiecriteria door recruiters zijn deze vaak niet doorslaggevend, terwijl dit wél het geval is voor de masculiene competenties en voorkomenskenmerken. Dit principe lijkt ook terug te komen bij de diversiteitsexperts die zich bewust zijn van de waarde van feminiteit en masculiniteit, maar toch in de selectie masculiniteit de voorkeur lijken te geven. Ook in voorkomenskenmerken blijft de masculiene norm de overhand houden ondanks de woordelijke uitleving van dit alternatieve discours. De uitleving van masculiene voorkomensvoorkeuren in selectie naast de woordelijke

benoeming van het alternatieve feminien management discours lijkt in lijn te zijn met een vaak voorkomend verschijnsel; weerstand tegen het dominante discours gaat vaak hand in hand met de reproductie van de dominante normen uit het hegemoniale discours (Van Amsterdam, 2014).

Dit inzicht toont het belang aan van de patriarchale invloed in alternatieve discourses. Het concept feminien management discours moet in toekomstig onderzoek gezien en getheoretiseerd worden in de context van deze patriarchale oorsprong.

De beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek geeft niet alleen inzicht in de gegenderde leiderschapsdiscourses en voorkomenddiscourses maar ook in de verwevenheid van deze discourses. Recruiters gebruiken hun zintuig zicht om ideeën over belichaamd leiderschap uit te leven en maken daarbij gebruik van leiderschapsdiscourses. De masculiene norm rondom leiderschap die tot uiting komt in taal is ook zichtbaar in de zintuiglijke interpretatie van kandidaten. Dit geeft aanwijzingen dat zintuiglijke interpretatie een onderdeel vormt van de uitleving van discourses en dat deze talige en zintuiglijke interpretatie sterk verweven zijn. De synchrone processen benadrukken de waarde van onderzoek naar belichaamd leiderschap.

Belang van de inzichten

In de volgende alinea's belicht ik enkele opvallende bevindingen uit dit onderzoek die de toegevoegde waarde van dit onderzoek aantonen. Ik bespreek allereerst de wetenschappelijke waarde, waarin ik allereerst een toelichting geef van de lacune in de literatuur die dit onderzoek opvult en vervolgens aan de hand van opvallende bevindingen aanknopingspunten bied voor toekomstig onderzoek. Daaropvolgend besteed ik aandacht aan de praktische waarde van dit onderzoek, waarin ik de relevantie en het belang van het onderzoek voor de maatschappelijke en organisatorische context weergeef.

Wetenschappelijke waarde

Lacune in de wetenschap

Voorgaand onderzoek behandelt belichaamd leiderschap en gender veelal als losstaande thema's. In navolging van auteurs als Meriläinen et al. (2015) onderzoek ik in deze studie juist de verwevenheid van deze concepten. De belichaming van leiderschap blijkt uit mijn onderzoek gegenderd, dit wordt zichtbaar in bijvoorbeeld de voorkeuren die recruiters uitspreken voor voorkomenskenmerken zoals een krachtig uiterlijk, waaraan gemakkelijker voldaan kan worden als man. Deze inzichten verbreden de inzichten rond dit nieuwe wetenschapsgebied waarin het samenspel tussen diverse, potentieel marginaliserende, discourses centraal staat.

Opvallende bevindingen

Een eerste opvallende bevinding is het belang van zintuiglijke interpretatie van recruiters en de manier waarop leiderschap belichaamd is. Zoals genoemd is de aanname dat lichamen en voorkomen invloed hebben in organisaties geen gemeengoed (Eddy & Cox, 2008; Kelan, 2009). De resultaten uit dit onderzoek benadrukken de invloed van zintuiglijke beoordeling aan de hand van het zintuig zicht in navolging van poststructuralistische feministen. Dit draagt bij aan de inzichten van Hansen et al. (2007). Zij beargumenteren dat esthetische zintuigen invloed hebben op het vormen van de tacit knowledge die iemand authentiek of charismatisch maakt. Ik stel op basis van mijn onderzoeksresultaten dat de invloed van esthetische zintuigen door te trekken is naar de algemene ervaring van leiderschap. De verwevenheid van zintuiglijke interpretatie en leiderschapsdiscourses vormen een relevante richting voor vervolgonderzoek.

Een tweede opvallende bevinding betreft een aanvulling op een norm over voorkomen. Recruiters benadrukken in deze studie het belang van een fit=niet dik lichaam. Zij zien een fit lichaam als

geschikter om aan organisatietaken te voldoen en zien een niet-fit lichaam als een teken van luiheid en lelijkheid, punten die beide eerder terugkwam in literatuur (Tretheway, 1999; Johansson et al., 2007; Van Amsterdam, 2013). Vanuit mijn onderzoek is hier een nieuw redeneringspatroon aan toe te voegen in de vorm van het aantrekkelijkheidsdiscours. Een participant stelt dat fitte mensen aantrekkelijker zijn en dat aantrekkelijke mensen meer gedaan krijgen, zoals bijvoorbeeld het overtuigend overbrengen van een boodschap. Toekomstig onderzoek kan uitwijzen of hier sprake is van een discours dat door veel mensen wordt gereproduceerd of dat de participant in mijn onderzoek een uitzondering blijkt te zijn.

Een derde noemenswaardige bevinding gaat wederom over de fit=niet dik norm. Uit mijn studie blijkt dat dikke mensen (onafhankelijk van geslacht) sterker gedisciplineerd worden op de norm van een verzorgd uiterlijk. Wanneer je kortom buiten de norm valt met een niet fit=dik voorkomen, is het van belang om dit te compenseren aan de hand van een verzorgd uiterlijk. Dit principe bleek al uit eerder onderzoek naar de beleving van dikke mensen zelf (Van Amsterdam & Van Eck, 2019), maar lijkt dus nu ook bevestigd als een vereiste vanuit uit de organisatie.

Een laatste bevinding rond de fit=niet dik norm plaatst een kanttekening bij huidig onderzoek naar de spelingsruimte van dikke vrouwen. Literatuur toont aan dat mannen ruimte hebben om een positieve identiteit te vormen rond hun dikkere postuur, terwijl dit voor vrouwen lastiger is (Tretheway, 1999; Meriläinen et al., 2013; van Amsterdam, 2013). Uit dit onderzoek blijkt echter dat voor leiderschapsposities een dik voorkomen voor een vrouw ook een positieve kant kan hebben, mogelijk vanwege de masculiene norm die ze belichamen in een 'stevig voorkomen'. Potentieel verklarend principe hiervoor is de bevinding dat aantrekkelijke vrouwen vaak worden gezien als minder professioneel (Kelan, 2013; Johansson et al. (2007). Zij voldoen met hun stevige, masculiene voorkomen niet aan de verwachtingen rond hun genderrol, maar dit vormt geen probleem voor de functie. Ze passen immers beter in de leiderschapsrol vanwege hun stevige voorkomen en hebben mogelijk ook minder te maken met de nadelige gevolgen van een 'te aantrekkelijk' uiterlijk omdat dikheid in onze samenleving vaak gelijkgesteld wordt aan een minder aantrekkelijk uiterlijk (Van Amsterdam, 2013).

Laatste vermeldenswaardige bevinding is een manier waarop recruiters om lijken te gaan met het ongemak rond normen van voorkomen. Uit mijn onderzoek blijkt dat recruiters ongemak ervaren bij het benoemen van uiterlijke kenmerken van een ideale leider. Het is duidelijk niet gepast om te benoemen dat dit mogelijk invloed heeft op selectieprocessen. Recruiters spreken echter wél van selectiecriteria als 'gevoel', 'intuïtie' 'klik' en 'gunfactor' om te beschrijven hoe ze keuzes maken die los staan van ratio. Mogelijk is een onderdeel van deze gevoelsmatige processen gebaseerd op zintuiglijke interpretatie. Om dit te beschrijven kiezen ze woorden die meer geaccepteerd zijn in de sociale context van selectie zoals gevoel en gunfactor. Dit geeft aan dat het voor recruiters geaccepteerd is om beslissingen te maken die buiten ratio omgaan, maar niet om die beslissingen te specificeren naar zaken als voorkomen. Dit levert een groter inzicht op in de manieren waarop recruiters omgaan met normen en discoursen.

Praktische waarde

Naast de wetenschappelijke waarde van dit onderzoek, hebben de inzichten van deze studie ook betekenis voor genderongelijkheid in de maatschappij en voor aanbevelingen richting organisaties die met dit thema aan de slag willen.

Maatschappelijke context

Uit dit onderzoek blijkt dat masculiniteit hoger wordt gewaardeerd in leiderschapsselectie. Ook het feminien management discours, een alternatief discours dat de masculiene norm doorbreekt, lijkt voort te komen uit patriarchale structuren. Het inzicht in deze context specifieke discourses vormt een deel van de puzzel die te leggen valt voor de machtsstructuren die genderongelijkheid in de samenleving in stand houden. Om genderongelijkheid in de maatschappij aan te pakken, is het van belang om inzicht in de masculiene norm te vergroten en deze vervolgens te problematiseren en te doorbreken.

Organisatorische context

De sociale ongelijkheid die voortkomt uit patriarchale structuren zoals beschreven in dit onderzoek geeft aanzet tot mogelijke veranderingen op organisatieniveau. Vanuit dit onderzoek zijn een aantal punten aan te stippen die bij verandering op organisatorisch niveau van belang kunnen zijn.

Masculiniteit en een nieuwe norm

Uit dit onderzoek blijkt dat keuzes in leiderschapsposities veelal genomen worden aan de hand van masculiene selectiecriteria. Deze bevinding staat symbool voor de masculiene norm die in organisaties wordt uitgeleefd. Voor organisaties is het van belang op een kritische blik te werpen op de manier waarop masculiniteit en feminiteit in de organisatie en in selectieprocessen een plaats heeft en op welke manier dit verweven is met patronen van macht. Een revaluatie van de manier waarop betekenis wordt gegeven aan gender kan een opzet vormen voor de verwerping van patriarchale normen die marginaliserend werken voor specifieke groepen in de organisatie.

Verhoging van de bewustheid

Zoals betoogd spelen zaken als voorkomen en gender mee in de evaluatie van kandidaten in selectieprocessen voor toekomstige leiders. Onder recruiters lijkt weinig bewustzijn te bestaan over de invloed van deze factoren. Wanneer dit toch besproken wordt, ontstaat ongemak en spanning. Daarnaast gebruiken recruiters mogelijk eufemismen zoals 'gevoel' en 'intuïtie' om specifieke selectiecriteria op basis van voorkomen niet te hoeven benoemen. In organisaties is het daarom van belang om het inzicht in taboes rondom selectie bespreekbaar te maken. Gesprekken over een voorkeur voor slanke leiders, mannelijke leiders, witte leiders en andere gepriviliegeerde kenmerken kunnen helpen bij de problematisering van de onzichtbare norm. Het hanteren van strategieën als 'het meer ogen-principe' is hierbij mogelijk een eerste opzet, maar vormt geen oplossing. Discourses over voorkomen circuleren binnen de gehele organisatie en worden daarom uitgeleefd door een groot deel van de organisatie.

Waarde van het kritische perspectief

Het kritische perspectief waar dit onderzoek op gestoeld is, geeft richting aan dit onderzoek en de resultaten van het onderzoek. Mijn bevindingen in deze studie komen dan ook voort uit de toepassing van dit perspectief.

Uitgangspunt van het kritische wetenschapsperspectief is het creëren van inzicht over onderliggende machtsstructuren in de samenleving (Bryman, 2012, p. 29). Mijn onderzoeksvraag is erop gericht om individueel gedrag te plaatsen in machtsverhoudingen, daarom is het kritische perspectief bij uitstek geschikt voor deze studie. Had ik deze benadering niet toegepast, dan zou de beschrijving van de ervaringen en het gedrag van recruiters in dit onderzoek meer aan de oppervlakte blijven. Een voorbeeld is de wijze waarop ik associaties van recruiters met leiderschapscompetenties plaats in patriarchale machtsstructuren. Wanneer ik niet vanuit het kritische perspectief zou werken, zou dit onderzoek beperkt gebleven zijn tot een beschrijving van de competenties die recruiters beschrijven zonder een reflectie op de verwevenheid daarvan met machtsstructuren.



In dit discussiehoofdstuk reflecteer ik zowel theoretisch als persoonlijk op dit onderzoek aan de hand van eerder genoemde aandachtspunten in het methoden hoofdstuk en nieuw ontstane punten vanuit het resultaten hoofdstuk. Ook doe ik aanbevelingen voor de praktijk en geef ik suggesties voor vervolgonderzoek naar aanleiding van de analyse van de resultaten.

Theoretisch

Categorisatie

In het theoretisch kader van dit hoofdstuk vormen de theorieën en inzichten van Foucault de basis voor de toelichting van huidige machtssystemen in de samenleving. Foucault beredeneert dat een categoriserende macht uitgaat van de wetenschap (1970). Verschillende wetenschapsgebieden bieden voor de mensen inzicht in hoe je jezelf kunt kennen. Dit maakt de mens object van macht. Voorbeeld is onderzoek dat mensen indeelt in categorieën als 'gezond/ongezond', 'man/vrouw' en 'homoseksueel/heteroseksueel'. Hieruit ontstaan hiërarchische onderverdelingen aan de hand van het proces van categorisering. Dit houdt machtssystemen in stand. Mijn onderzoek kan, gezien vanuit de meeste strikte hantering van deze bril, ook gezien worden als een categorisatie. Door te spreken over masculiene en feminiene leiderschapsstijlen en competenties en door participanten in te delen in groepen die feminiteit of masculiniteit meer of minder uitleven draag ik wellicht bij aan de manier waarop mensen zich kunnen kennen aan de hand van categorieën op het gebied van gender. In het onderzoek heb ik echter geprobeerd te benadrukken dat masculiniteit en feminiteit niet te zien zijn als binaire, elkaar uitsluitende categorieën. Bovendien heb ik geprobeerd het categoriserende effect van een indeling op basis van redenatiepatronen te minimaliseren door te benadrukken dat participanten bepaalde redenatiepatronen met een voorkeur voor masculiniteit/feminiteit uitleven en niet zijn. In de presentatie van de resultaten heb ik ook de keuze gemaakt om in navolging van participanten bepaalde potentiële kandidaten op de foto's te categoriseren als dik. Hiermee werk ik categorisatie in de hand. Toch heeft dit een duidelijk doel; het blootleggen van discoursen die heersen onder recruiters over dikheid. Het is in mijn overtuiging niet mogelijk om een systeem bloot te leggen zonder tegelijkertijd gedeeltelijk aan de regels en normen van dat systeem te voldoen. In de analyse van de resultaten heb ik om die reden toch gebruik gemaakt van bepaalde categorieën.

Fotoselectie

In dit onderzoek heb ik gebruikt gemaakt van de photo elicitation methode om participanten aan de hand van foto's een keuze te laten maken tussen potentiële kandidaten. Ondanks de kracht die hiervan uitgaat om tacit knowledge en discoursen bloot te leggen, roept deze methode ook punten van reflectie op. Ik licht drie punten van reflectie uit.

Fotokeuze

Een eerste punt van reflectie rond de fotoselectie gaat om de keuze voor de foto's die ik als onderzoeker heb gemaakt. Deze keuze komt zoals in mijn methoden hoofdstuk beschreven voort uit een analyse van potentieel normafwijkende voorkomenskenmerken als leeftijd, geslacht, kleding, lichaamsomvang en huidskleur. Bij het maken van de selectie van 24 mensen heb ik deze kenmerken geprobeerd terug te laten komen. De foto's zijn afkomstig uit van websites met stockfoto's. Dit leverde een uitdaging op wat betreft het vinden van mensen die afwijken van de norm. Daarnaast

werkt mijn positionality door in de selectie van mensen op de foto's. Gedurende mijn onderzoek realiseerde ik me dat er onder andere weinig mensen vertegenwoordigd zijn in de selectie die een zwarte huidskleur hebben en dat er geen mensen te vinden zijn die een gender fluïde voorkomen hebben. Dit is een punt van aandacht voor volgende onderzoeken met een vergelijkbare insteek. Toch zal een steekproef van kandidaten nooit 'representatief' zijn voor iedereen en is het streven naar dit doel wellicht onhaalbaar.

Variatie leiderschapsvacatures

Tijdens de fotoselectie in de interviews vroeg ik recruiters uit te gaan van de meest recente leiderschapsvacature die zij hebben moeten vervullen. Iedere participant spreekt dus over een andere vacature, met functie specifieke vereisten en kenmerken. Deze individuele afwijkingen op basis van specifieke vacatures geven mogelijk een vertekenend beeld in de resultaten. Ondanks de variatie die hierin bestond, ontdekte ik echter patronen die te herkennen waren bij alle recruiters. Deze patronen heb ik de grootste rol toegedicht in de presentatie van de resultaten.

Ook werd afwisselend conceptueel en vanuit de praktijk gesproken over leiderschap. Soms spraken recruiters over een concrete ervaring met het vervullen van een leiderschapsvacature, soms spraken ze over kenmerken van 'hun ideale leider'. De scheiding van deze twee patronen vormde een uitdaging in de analyse van de resultaten. Toch bood deze afwisseling tussen conceptueel leiderschap en een concrete leiderschapsvacature ook een inzicht: namelijk het verschil tussen praktijk en de manier waarop recruiters denken te handelen. Dit verschil heeft na de analyse een grotere rol gekregen in de presentatie van de resultaten omdat bleek dat het verschil tussen conceptueel en praktisch denken over leiderschap in de interviews op opvallende wijze van elkaar afwijkt.

Fotoselectie als performatief theater

De fotoselectie brengt nog een aandachtspunt met zich mee. De keuze waar ik recruiters voor stel aan de hand van fotoselectie is een methode om inzicht te verkrijgen in de selectieprocessen voor leiderschapskandidaten, maar kan niet één op één gelijkgesteld worden met daadwerkelijke leiderschapsprocessen. Participanten zijn zich bewust van hun deelname aan een onderzoek en maken om die reden mogelijk gebruik van andere discoursen. Dit is te verklaren vanuit de theorie van Goffman (1956) die stelt dat alle mensen wanneer anderen hen kunnen zien een bepaalde 'voorstelling' opvoeren zoals in een theater. Individuen proberen hun rol hoog te houden in de verschillende contexten waarin ze zich bevinden. Mogelijkerwijs leven recruiters hun rol op een andere manier uit in de formele context van een sollicitatiegesprek dan in een interview. In mijn methoden hoofdstuk benoemde ik dit aandachtspunt en gaf ik aan de interpretaties van participanten zo waarheidsgetrouw mogelijk te presenteren, zodat ik na de analyse van de resultaten kan reflecteren op de mate waarin de onderzoek setting mogelijk invloed heeft gehad op de participanten. Na de analyse viel allereerst op dat participanten zelf benoemen dat de fotoselectie processen bij hen in werking zetten die ze ook ervaren tijdens daadwerkelijke selectiemomenten. De reacties van participanten op de foto's leken daarnaast terugkerende patronen te volgen die veelal te koppelen zijn aan eerdere studies naar selectieprocessen. Deze patronen die door deelnemers worden gebruikt tijdens het lezen en becommentariëren van de afbeeldingen geven mogelijk aan dat de denkpatronen en discoursen in de fotoselectie overeenkomen met de discoursen die ook tijdens selectieprocessen worden gebruikt. Dit aandachtspunt wat betreft de sociale 'voorstelling' is tegelijkertijd te zien als een kracht van het onderzoek, omdat de setting van het onderzoek het de participanten mogelijk gemakkelijker maakt om associaties te delen die zij normaliter voor zich zouden houden vanwege sociale barrières of omdat er nooit een context gecreëerd wordt waarin de reflectie kan plaatsvinden. In de interviews leken de participanten vaak tot een nieuw begrip van hun sociale werkelijkheid te komen aan de

hand van de foto's en leek het gesprek zich te verdiepen. Voorbeeld hiervan is het inzicht dat recruiters kregen in de invloed van voorkomen op hun keuzes in selectieprocessen. Dit nieuwe begrip is een doel wat vaker bereikt wordt met de photo elicitation methode (Harper, 2002). Toch kom ik terug op de aanpak van deze dataverzameling in mijn aanbevelingensectie en doe ik een suggestie voor vervolgonderzoek aan de hand van etnografisch onderzoek waarmee het aandachtspunt vanuit de theorie van Goffman mogelijk kan worden ondervangen.

Eurocentrisme

Ik maak in mijn theoretisch kader, methoden hoofdstuk en resultatenhoofdstuk gebruik van inzichten vanuit verschillende wetenschappelijke stromingen. Kritische noot die ik hierbij wil plaatsen is het eurocentrisme dat zich voordoet in mijn keuze voor te citeren auteurs. Mijn leefwereld bestaat voor een groot deel uit de indrukken die ik heb opgedaan in de Westerse wereld waarin ik leef. In mijn voorstudie naar dit thema ben ik daarin beperkt gebleven tot de auteurs die dichter tegen die leefwereld aanliggen en zie ik daarmee mogelijk studies over het hoofd die een ander perspectief hanteren of buiten de Westerse wereld onderzoek uitvoeren.

Persoonlijk

In dit feministische onderzoek zijn ook mijn persoonlijke reflectieve vermogens als onderzoeker een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Ik reflecteer hier op de manier waarop mijn eigen ervaringen, waarden en ook mijn geprivilegieerde of gemarginaliseerde positie in bepaalde systemen invloed hebben gehad op de totstandkoming en vorming van dit onderzoek (Ellis, 2004; Ortlipp, 2008). Dit heeft mede als doel om een kritische blik te werpen op mijn onderzoeksproces.

Positionality

De persoon die ik ben en mijn eigen positie in machtsstructuren heeft invloed op mijn onderzoek. Ik reflecteer allereerst op mijn eigen onderzoeksproces aan de hand van een drietal voorbeelden die de verwevenheid tussen mijn persoonlijke leven en het onderzoek benadrukken. Deze voorbeelden geven inzicht in zowel een inhoudelijk als een procesmatig punt van reflectie. Vervolgens geef ik meer inzicht in de manier waarop mijn eigen positie in machtsstructuren invloed heeft gehad op de interviews en ik in mijn rol als onderzoeker worstelde met het bereiken van een non-hiërarchische relatie met participanten.

Verwevenheid persoon en onderzoek

Tijdens het schrijven van dit onderzoek kwam ik in aanraking met de theorieën van Foucault, Butler en andere postmodernistische feministen die schrijven over machtsstructuren in de samenleving. De uitleving van deze patronen begon ik vervolgens bij mezelf en in mijn eigen omgeving te herkennen. Dit had invloed op mijn onderzoeksproces. Ik geef hiervan drie voorbeelden.

Macht en de mensheid

Ik kijk een natuurdocumentaire met een vriend en hoor de voice-over zeggen: 'De leeuw staat symbool voor alles wat een mens zou willen zijn: dominant, krachtig en wild'. Ik heb de avond ervoor mijn resultatenhoofdstuk afgerond en stoot een schamper lachje uit. Deze uitspraak vertoont verdacht veel overeenkomsten met mijn stuk over masculiene normen en ik vind het dan ook gek dat 'dominantie, kracht en wildheid' worden benoemd als 'alles wat een méns zou willen' – ik zie het eerder als alles wat (het stereotype ideaalbeeld van) een mán zou willen. De vriend naast me vraagt me waarom ik moet lachen – vond ik het beeld van een grommende leeuw soms grappig? Ik besef dat ik morgen weer verder ga met mijn scriptie en ik er al genoeg mee bezig ben in mijn dagelijks leven dus doe mijn reactie af met een binnenpretje.

De voice-over maakt hier gebruik van masculiene normen en plaatst dé mens gelijk aan de man. Deze concepten zijn kortom minder neutraal dan ze worden gepresenteerd. Dit lijkt bij de vriend naast me geen vraagtekens op te roepen. Dit toonde voor mij aan dat het lastig is om de uitleving van dominante normen te herkennen, maar ook dat de masculiniteit in onze samenleving op onverwachte plekken uitgeleefd wordt. Ik besluit om in mijn scriptie meer nadruk te leggen op de 'onzichtbaarheid' van de norm die recruiters uitleven rond bijvoorbeeld voorkomen.

Lokvrouwen

Ik sta op een festival te dansen en hoor een vriendin zeggen 'tof gemaakt podium dit, echt supercreatief gedaan'. Ik kijk naar voren en zie een kleurrijk podium met aan weerszijden een zwart-wit kunstwerk dat iets weg heeft van het aanzicht van een beslagen douchecabine. Twee schimmen van handen en de contouren van een slank vrouwenlichaam versterken de suggestie van een douchecabine. Ook op een ander podium zag ik een vrouwenlichaam afgebeeld -of dat wil zeggen- twee gigantische vrouwenbenen met een extreem kort rokje achter de DJ. Ik probeer mijn opmerking luchtig te houden door erbij te lachen en antwoord richting mijn vriendin: 'Haha ja je weet het he, feministische scriptie.. Niet helemaal oké met die vrouwen zo op het podium.' Op het moment dat de woorden mijn mond uitkomen vind ik mezelf al een sfeerbederver en ik besluit om het onderwerp te veranderen naar de muziekkwaliteiten van de DJ.

Deze ervaring is voor mij een leerpunt wat betreft de bestraffing rondom weerstand. Het accepteren en meegaan in de norm levert de minste weerstand op in de omgeving. Ik ervaar in deze situatie een gevoel van ongemak wat ik achteraf liever niet had willen creëren in een situatie waarin een kritische houding niet gepast lijkt te zijn. Door deze ervaring besef ik me hoe lastig het moet zijn om in een organisatie weerstand te bieden aan de organisatiediscoursen waaruit iedereen om je heen put. Tijdens de interviews probeer ik naar aanleiding van deze ervaring iedere vorm van oordelen uit te stellen.

Mannenavond

Ik sta met een biertje in de hand de wedstrijd Ajax-Real Madrid te kijken op de sportclub. Bij de afkeuring van een goal hoor ik mezelf even hard meeschreeuwen als de rest van de zaal en een paar minuten later roep ik tegen de vriendin naast me: 'Zo lekker mannenavondje he'.

Een teleurstellende wedstrijd verder besef ik me niet alleen dat Ajax de kans op een finale heeft gemist maar ook dat ik bijdraag aan een masculien stereotype met de opmerking die ik maakte. Verwachtingspatronen rond gender zijn verweven met wie ik ben als onderdeel van een machtssysteem. Ervaringen als deze doen me inzien dat ik onderdeel ben van het machtssysteem en daarom normen over gender reproduceer. Deze ervaring helpt me om het belang in te zien van een beschrijving van mijn eigen positionality in het onderzoek.

De confrontatie met de werking van machtsstructuren en processen van in- en uitsluiting in mijn dagelijks leven deden me allereerst met een nieuwe inhoudelijke blik kijken naar mijn onderzoek. Waar ik mijn onderzoek startte met de overtuiging dat recruiters de toegangspoorten zijn tot de organisatie -en daarmee de oplossing van het probleem van onderrepresentatie van vrouwen in leiderschapsfuncties- begon ik me naar aanleiding van dergelijke ervaringen te realiseren dat genderongelijkheid dieper verweven is met de samenleving. Dit beïnvloedde mijn keuze voor literatuur, de wijze van presentatie van mijn resultaten en de suggesties die ik doe voor vervolgonderzoek.

Een tweede punt van reflectie is de invloed die dit onderzoek op mij als persoon heeft gehad. Uit de fragmenten blijkt dat de theorieën en inzichten vanuit mijn onderzoek doorwerken in mijn ervaring

van de wereld om me heen. Dit heb ik ervaren als een positief proces, gezien het belang dat ik hecht aan het vergroten van de bewustwording rond dominante normen in de samenleving -bij mezelf nog wel het meest. Toch merkte ik dat deze verwevenheid van onderzoek en persoonlijk leven niet altijd een positieve uitwerking had op het onderzoek omdat het nadenken over normen op alle gebieden voor mij overweldigend werkte. Dit blokkeerde soms mijn proces. Het doen van onderzoek met iemand anders had hierin voor mij mogelijk een uitkomst geboden.

Vrouw-zijn en onderzoek naar gender

Niet alleen mijn persoonlijke reflectieve proces heeft invloed gehad op dit onderzoek, ook mijn eigen positie in de machtsstructuur heeft hierop invloed. In mijn methoden hoofdstuk noemde ik eigenschappen die mij doen behoren tot specifieke hiërarchische categorieën zoals mijn huidskleur en sekse. Vanuit mijn onderzoeksthema is mijn positie als vrouw in het bijzonder relevant in de reflectie. In de interviews bracht ik gender soms direct ter sprake maar soms voelde een directe introductie van het thema niet gepast. Ik merkte allereerst dat ik bij het aansnijden van het thema gevoelens van ongemak ervoer en dat ik hier vrijwel alleen direct naar vroeg als het thema door de participant werd opgeworpen. Daarnaast ontdekte ik dat ik het gemakkelijker vond om te praten over genderongelijkheid met vrouwen dan met mannen. Oorzaken hiervoor zijn mogelijk mijn conflict vermijdende houding en bepaalde verwachtingen en projectie die ik toepas op mijn participanten. Toch kan mijn gevoel ook betekenen dat het bespreken van gender en genderongelijkheid als vrouw met andere vrouwen minder weerstand oproept dan met mannen. In vervolgonderzoek vormt het een mooie toevoeging om zowel met onderzoekers die zelf tot de gemarginaliseerde groep als met onderzoekers die daartoe niet behoren interviews uit te voeren, om zo een completer beeld te vormen waarin meerdere werkelijkheden zijn gerepresenteerd.

Spanningsveld analyse en ervaring participanten

Naast de invloed die positionality mogelijk heeft gehad op mijn interviews kom ik hier ook terug op een punt van positionality omtrent de inbedding van interpretaties van recruiters in machtsstructuren. In het methoden hoofdstuk benoemde ik de spanning die in feministisch onderzoek kan ontstaan wat betreft positionality wanneer je als onderzoeker het verhaal van de participant probeert te beschrijven. In dit onderzoek interpreteer ik de ervaringen van participanten op basis van machtsstructuren waarmee participanten mogelijk niet bekend zijn. De mogelijkheid bestaat bovendien dat zij het niet eens zijn met de manier waarop hun werkelijkheid geïnterpreteerd wordt door mij als onderzoeker. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop ik beschrijf dat recruiters zich niet bewust zijn van de associaties die ze hebben bij voorkomen en daarmee de manier waarop ze daarin onbewust de masculiene norm toepassen. Ik plaats individuele ervaringen van participanten in perspectief van machtsstructuren in de samenleving. Een manier waarop ik hier achteraf mogelijk mee om had kunnen gaan is de openlijke bespreking van de masculiene norm met de participanten om hen meer inzicht te geven in de werking van macht en discoursen. Dit gaf hen mogelijk de ruimte om hun eigen gedrag beter te kunnen plaatsen en bovendien meer informatie te kunnen bieden voor het onderzoek wat betreft hun eigen associaties. Het verhoogde inzicht en de plaatsing van eigen gedrag zijn daarnaast ook manieren waarop ik als onderzoeker iets kan teruggeven aan de participant. In toekomstig onderzoek kan in aanvulling op het delen van het onderzoek na de afronding daarvan al tijdens het onderzoek meer gedeeld worden over machtsstructuren. Toch kan er in dit type onderzoek altijd een spanningsveld ontstaan in de manier waarop de onderzoeker en de participant bepaald gedrag plaatsen in de bredere context van machtsstructuren.

Verwarring over de hoofdvraag

Naast persoonlijke punten van positionality, kom ik hier ook terug op de implicatie van een keuze zoals beschreven in mijn methoden hoofdstuk. Daar benoemde ik dat ik geen volledige openheid gaf over mijn onderzoeksthema aan participanten, maar met hen in gesprek ging over 'impliciete aannames in selectieprocessen'. Deze keuze en daarnaast mijn eigen zoekende positie wat betreft de focus van mijn onderzoek resulteerde in de volgende twee gevolgen. Allereerst deelde ik meer informatie met participanten die zelf actief bezig zijn met diversiteitsvraagstukken en snel tot de kern van mijn onderzoek wisten te komen. In andere interviews bleef ik inhoudelijk meer op de oppervlakte. Dit creëerde een groot verschil in het verloop en de diepte van de interviews. Ten tweede ontstond er in een aantal interviews verwarring over mijn precieze onderzoeksvraag en de richting van het gesprek. Ondanks het ongemakkelijke gevoel dat deze twee gevolgen opleverden tijdens de interviews, kijk ik nog steeds positief terug op deze keuze, gezien de in mijn methoden hoofdstuk benoemde weerstand die een openlijke benoeming van mijn onderzoeksthema's mogelijk kan oproepen.

Aanbevelingen

Vanuit het onderzoek en de reflectie daarop zijn een aantal aanbevelingen te formuleren voor zowel de organisatorische context als voor vervolgonderzoek in de wetenschap.

Praktijk

Ik wil deze aanbevelingensectie beginnen met een aandachtspunt voor de selectieprocessen van leiderschapskandidaten en de algemene organisatiecontext in Nederland, in lijn met het emancipatorische doel van dit feministische onderzoek. Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat recruiters bij de selectie van leiderschapskandidaten gebruikmaken van patriarchale systemen en de masculiene norm uitleven wanneer zij spreken over, en keuzes maken voor potentiële leiders. Dit komt onder andere tot uiting in de taal die ze gebruiken en de associaties die ze hebben bij leiderschap, maar ook in de manier waarop ze masculiene voorkomenskenmerken hiërarchisch boven feminie kenmerken plaatsen en hun 'gevoel' tijdens de selectie. Recruiters leven daarmee slechts de discoursen uit die organisatie breed circuleren en kunnen dan ook niet individueel verschil maken om genderongelijkheid tegen te gaan. De uitdaging waarvoor organisaties staan is om de kans te verhogen dat leiderschapsrollen effectief vervuld kunnen worden door zowel mannen als vrouwen. Er zullen omstandigheden gecreëerd moeten worden waarin leiders van beide sekse een gelijkwaardige kans hebben om geselecteerd te worden én geëvalueerd te worden. Dit kan op gang gebracht worden aan de hand van trainingen, gesprekken en momenten van reflectie waarin de rol van gender en voorkomen kritisch wordt bevraagd. Aanknopingspunt hiervoor is bijvoorbeeld het geïdentificeerde taboe met het bespreken van voorkomen of uiterlijk in selectieprocessen. Op basis van literatuur en ervaringen die aantonen dat dit wel degelijk invloed kan hebben, kan hierover een gesprek worden gevoerd.

Vervolgonderzoek

Methodologisch

Betreffende onderzoeksmethoden zijn er een aantal stappen die genomen kunnen worden in toekomstig onderzoek om meer inzicht te verkrijgen in leiderschaps- en voorkomensdiscoursen in leiderschapsselectie. Allereerst is het van belang om in vervolgonderzoek meer ruimte in te bouwen voor terugkoppeling richting participanten van de aannames die de onderzoeker maakt in en over de interviews. In dit onderzoek kies ik ervoor om mijn interpretaties van het gesprek, zoals een ongemakkelijk gevoel bij de bespreking van voorkomen als selectiecriteria of een gevoel over de hiërarchische relatie tussen twee participanten, onderdeel te laten zijn van mijn dataverzameling.

Ondanks de waardevolle informatie die mijn eigen interpretatie geeft, is het meer in lijn met feministisch onderzoek om het verhaal van de participant te rapporteren in het onderzoek en daarbij zoveel mogelijk uit te gaan van de interpretaties van de participant (Bryman, 2012, p. 453). Dit kan in vervolgonderzoek versterkt worden door een terugkoppeling met de participant in een tweede gesprek waarin onder andere gereflecteerd wordt op de herkenning van gevoelens van ongemak tijdens het eerste gesprek.

Daarnaast is het een waardevolle vervolgstap om in aankomend onderzoek in aanvulling op interviews etnografische dataverzameling te hanteren. De aanwezigheid van onderzoekers bij sollicitatiegesprekken voor leiderschapsvacatures kan aanvullend inzicht bieden in de materialisatie van discoursen in interactie met potentiële leiderschapskandidaten. Dit vormt een aanvulling op deze studie en onder andere de studie van Meriläinen et al. (2015) omdat recruiters in mijn interviews praten óver keuzes die ze maken in plaats van praten tijdens het maken van keuzes. Aandachtspunt in deze methode van dataverzameling is de bewaking van een wederkerige relatie. In feministisch onderzoek is het van belang om niet slechts eenzijdig informatie op te halen bij participanten maar met hen een tweezijdige relatie te onderhouden waar ze zelf ook baat bij hebben (Bryman, 2012, p. 453). Het houden van interviews waarin participanten mogelijk zelf ook inzichten opdoen en het delen van de onderzoeksresultaten kan dit mogelijk garanderen.

Persoonlijke aanbeveling aan onderzoekers en studenten die aan de slag gaan met thema's van in-en uitsluiting en machtsverhoudingen is om onderzoek wanneer mogelijk aan te gaan met een onderzoeksteam of meerdere mensen. Dit type onderzoek heeft in mijn ervaring impact op je persoonlijke leven en zienswijzen. Het voeren van gesprekken over het onderzoek en processen van macht daaromheen kan hierbij ruimte geven om het onderzoek zo goed mogelijk verder te brengen.

Toespitsing onderzoek

In deze studie heb ik in navolging van inzichten uit het feministisch poststructuralisme voornamelijk de nadruk gelegd op het systeem van onderdrukking rondom gender en voorkomen in selectieprocessen. Hiermee onderzoek ik de verwevenheid tussen twee 'sociale markers' die marginalisatie veroorzaken (Van Amsterdam, 2014). Vanuit de verwevenheid van belichaamd leiderschap en gender die blijkt uit dit onderzoek, komen bevindingen naar voren die aanleiding geven voor vervolgonderzoek.

Allereerst beargumenteer ik op basis van mijn onderzoeksresultaten dat in de ervaring van een 'gevoel', 'intuïtie' of 'gunfactor' tijdens selectie een element van belichaamde ervaring te vinden is. Daarnaast stel ik dat recruiters de ervaring van gevoel, intuïtie en gunfactor gebruiken om niet te hoeven benoemen dat voorkomen invloed heeft op selectie. Deze verwevenheid van zintuiglijke interpretatie en leiderschapsdiscoursen vormen een relevante richting voor vervolgonderzoek. Zo kan onderzoek aan de hand van andere creatieve onderzoeksmethoden ongrijpbare vormen van kennis uit het onderbewuste halen en daarmee meer inzicht geven in de processen die plaatsvinden in het toekennen van een goed gevoel bij recruiters (Taylor & Ladkin, 2009).

Uit mijn resultaten lijkt daarnaast dat de ruimte die dikke vrouwen hebben om een positieve identiteit rondom hun normafwijkende lichaam wellicht groter is dan eerder werd gedacht. Bij de selectie voor leiderschapsposities werd namelijk gesteld dat dikke vrouwen mogelijk een steviger (meer masculien) karakter hebben en daarmee geschikter zijn voor (masculien geconstrueerde) leiderschapsfuncties. Vervolgonderzoek kan zich richten op de specifieke vereisten en normen waaraan dikke leiderschapskandidaten moeten voldoen en op welke manier dit afwijkt van leiderschapskandidaten die binnen de fit=niet dik norm vallen. Boeiend onderdeel voor dit

vervolgonderzoek is het aantrekkelijkheidsdiscours dat in dit onderzoek werd gevonden en mogelijk breder wordt gedeeld dan alleen door een recruiter in mijn onderzoek.

Uit mijn onderzoek lijken organisaties die op zoek zijn naar leiders die bij verschillende organisaties aan de slag gaan op projectmatige basis een meer androgyn beeld te hebben van de ideale leider. Dit is een interessante richting voor vervolgonderzoek. Centrale vraag hierin is of projectmatig werken het belang van zowel feminie als masculie competenties benadrukt bij leiderschapskandidaten.

Ik heb in dit onderzoek gekeken naar twee sociale markers maar heb daarbij onvermijdelijk de pluraliteit aan ervaringen vanuit andere sociale markers links laten liggen. Zo heb ik in dit onderzoek veel nadruk gelegd op de sociale marker lichaamstype binnen het overkoepelende concept voorkomen. Intersectioneel onderzoek naar huidskleur, seksuele geaardheid of fysieke 'gezondheid' en leiderschap nodig om meer inzicht te verkrijgen in de verwevenheid van discoursen over voorkomen en leiderschap. De resultaten uit dit type onderzoek kunnen helpen bij het werpen van een kritische blik op de manier waarop verschillende discoursen samen systemen van onderdrukking vormen (Van Amsterdam, 2014).

Een afsluitend reflecterend punt betreft de gevonden discoursen in dit onderzoek. Het macho-management discours en het feminien management discours vormen geen uitputtende analyse van de discoursen die gebruikt worden door recruiters. In vervolgonderzoek is dan ook veel te winnen met de representatie van verhalen van recruiters rondom dit thema van belichaamd leiderschap en gender. Aan de hand van diverse methoden, zoals geformuleerd in de sectie hierboven kan een alternatief licht geschieden worden op de leefwereld van de recruiters en de werking van machtssystemen daarop.

Dit discussie hoofdstuk bood ruimte aan een theoretische en persoonlijke reflectie op dit onderzoek. Op theoretisch vlak sta ik stil bij de categorisatie die ik maak in deze studie en de manier waarop ik dit zie als een onontkoombaar kwaad; bij de manier waarop de fotoselectie in dit onderzoek zowel een kracht als een zwakte vormde van dit onderzoek; en bij het eurocentrisme dat zich voordoet in dit onderzoek. De persoonlijke reflectie richt zich in het bijzonder op positionality en de persoonlijke weerslag daarvan. Ik sluit dit hoofdstuk -en daarmee dit scriptieonderzoek- af met aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Hierin benadruk ik hoofdzakelijk de mogelijkheden naar vervolgonderzoek waarin de theoretisering van concepten als belichaamd leiderschap en gender in verwevenheid worden bestudeerd. Bovendien benadruk ik dat ik in dit onderzoek geen uitputtend geheel van discoursen heb willen tonen, maar een impressie van de contouren van die discoursen. Dit brengt ons dicht bij het inzicht in de werking van machtssystemen en stelt ons in staat die machtssystemen te problematiseren om zo ongelijkheid in de samenleving tegen te gaan.



Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*. 4(2). 139–158.

Appelbaum, S. H., Audet, L., Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(1) 43-51.

Baxter, J. (2009). *The language of female leadership*. UK. Palgrave Macmillan

Brink, van den, M., Holgersson, C., Linghag, S., & Deé, S. (2016) Inflating and down playing strengths and weaknesses—Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. *Scandinavian Journal of Management*. 32(1) 20-32.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4rd ed.). Oxford. Oxford university press.

Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. United States. Routledge.

Butler, J. (2004). *Undoing gender*. New York. Routledge.

Calás, M., B., & Smircich, L. (1991) Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization studies*. 2(4) 567-601.

Chesterman, C., Ross-Smith, A., Peters, M. (2005) The Gendered Impact on Organisations of a Critical Mass of Women in Senior Management. *Policy and Society*. 24(4). 69-91

Dale, K. (2001) *Anatomizing Embodiment and Organization Theory*. New York, NY: Palgrave

Eck, D. van. (2016). EveryBody knows about fat? Geraadpleegd:
<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/341696>

Eddy, P. L., Cox, E. M. (2008) Gendered Leadership: An Organizational Perspective 69-79.
doi:10.1002/cc.326

Eisner, E. (2018). Art and knowledge. Handbook of the arts in qualitative research.
http://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/18068_Chapter_1.pdf

Ellis, C. (2004). *The ethnographic I: A methodological novel about autoethnography*. Rowman: Altamira.

Ford, J. (2006) Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *Leadership*. 2(1) 77-99.

Foucault, M. (1970). The archaeology of knowledge. *Social Science Information*. 9(1) 175-185.

Foucault, M. (1970). L'ordre du discours. Frankrijk. Gallimard.

Foucault, M. (1972). *The archaeology of knowledge and the discourse on language*. New York. Pantheon Books.

Foucault, M. (1972). *Power/Knowledge*. New York: Pantheon.

- Foucault, M. (1979). *Discipline and punish: The birth of the prison*. New York: Vintage.
- Gherardi, S., Meriläinen, S., Strati, A., Valtonen, A. (2013). Editors' introduction: A practice-based view on the body, senses and knowing in organization. *Scandinavian Journal of Management*. 29(4) 333- 337.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Oxford, Blackwell.
- Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. United States: Doubleday.
- Hansen, H., Ropo, A., Sauer, J. (2007) Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*. 18(7)544-560
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*. 17(1) 13-26.
- Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H., (eds) (2000) *Body and Organization*. London: Sage
- Hicks, J., Padmakumar, N. and Wilderom, C. P. M. (2009). What If We Shifted the Basis of Consulting from Knowledge to Knowing?. *Management Learning*. 40(3) 289–310.
- Hope, A. (2011) 'The Body: A Review and a Theoretical Perspective', in: Jeanes, E.L., Knights, D. & Martin, P. Y. (eds.) *Handbook of Gender, Work and Organization* (pp. 131–46). Chichester: John Wiley & Sons.
- Jännäri, J., Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2008). Gendering expert work and ideal candidacy in Finnish and Estonian job advertisements. *Gender in Management: An International Journal*. 33(7) 544-560.
- Johansson, J., Tienari, J., & Valtonen, A. (2017). The body, identity and gender in managerial athleticism. *Human relations*. 70(9) 1141-1167.
- Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*. 26(1) 61-77.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management* 30(2) 175-185.
- Kelan, E. K. (2008). The Discursive Construction of Gender in Contemporary Management Literature. *Journal of Business Ethics*. 81(2) 427 – 445.
- Kelan, E. K (2009). Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organization. *Canadian journal of administrative sciences*. 26(3) 197-210.
- Kelan, E. K. (2013). The becoming of business bodies: Gender, appearance, and leadership development. *Management Learning*. 44(1) 45-61.
- Kenny, K. & Bell, E. (2011) Representing the Successful Managerial Body. In: Jeanes, E., Knights, D., Martin, P. Y. (eds.) *Handbook of Gender, Work and Organization* (pp 163-171) John Wiley & Sons: Verenigd Koninkrijk
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2008) Gendered Managerial Discourses in Sport Organizations: Multiplicity and Complexity. *Sex roles*. 58(1) 93-103.
- Korabik, K. & Ayman, R. (1989) Should Women Managers Have to Act like Men?. *Journal of Management Development*. 8(6) 23-32.

- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (2000) The only generalisation is: there is no generalisation. In Gomm, R., Hammersly, M., Foster, P. (eds.) *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. pp. 27-44.
- Longhurst, R. (2001) *Bodies: Exploring Fluid Boundaries*. London: Routledge
- McKie, L., & Jyrkinen, M. (2016). MyManagement: women managers in gendered and sexualised workplaces. *Gender in Management: An International Journal*. 32(2) 98-110.
- Merens, A. & Dirven, H. (2018) Komen er meer vrouwen in topfuncties? Emancipatiemonitor. Geraadpleegd: <https://digital.scp.nl/emancipatiemonitor2018/komen-er-meer-vrouwen-in-topfuncties/>
- Merilainen, J., Tienari, J. & Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'ideal' executive body. *Organization*. 22(1) 3-22.
- Muhr, S. L. (2011) Caught in the Gendered Machine: On the Masculine and Feminine in cyborg leadership. *Gender, Work & Organization*. 18(3) 337 -357.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: A practice-based approach*. Armonk, New York.
- Ortlipp, M. (2008). Keeping and Using Reflective Journals in the Qualitative Research Process . *The Qualitative Report*. 13(4). 695-705.
- Powell, G. N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in management*. 27(2) 119-141.
- Puwar, N. (2004) *Space Invaders. Race, Gender and Bodies Out of Place*. Oxford & New York. Berg.
- Ropo, A., Sauer, E., & Salovaara, P. (2013). Embodiment of leadership through material place. *Leadership*. 9(3) 378-395.
- Richardson, L. (1997). *Fields of play: Constructing an academic life*. New Jersey: Rutgers University Press.
- Ridgeway, J. L., (2001) Gender, Status, and Leadership. *Journal of social issues*. 57(4) 637-655
- Ridgeway, J. L. & Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction. *Annual review of sociology*. 25(1) 191-216
- Sinclair, A. (2005). Body Possibilities in Leadership. *Leadership*, 1(4) <https://doi.org/10.1177/1742715005057231>
- Sinclair, A. (2011) Leading with body. In Jeanes, E. L., Knights, D., Martin, P. Y. (eds.) *Handbook of gender, work and organization*. pp. 117-146. Wiley-Blackwell.
- Strati, A. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1) 61-77.
- Taylor, S., Ladkin, D. (2009) Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development. *Academy of Management Learning & Education*. 8 (1). <https://doi.org/10.5465/amle.2009.37012179>
- TNO (2018) Discriminatie bij werving en selectie; huidige gang van zaken en trends tno.
- Tretheway, A. (1999). Disciplined Bodies: Women's Embodied Identities at Work. *Organization Studies*. 20(3) 423-450.

- Tyler, N., & Cohen, L. (2008). Management in/as Comic Relief: Queer Theory and Gender Performativity in The Office. *Gender, Work and Organization*. 15(2) 113-132.
- Tyler, N., & Cohen, L. (2010). Spaces that Matter: Gender Performativity and Organizational Space. *Organization Studies*. 31(2) 175-198.
- Van Amsterdam, N. (2013). Big fat inequalities, thin privilege: An intersectional perspective on 'body size.' *European Journal of Women's Studies*. 20(2). 155–169.
- Van Amsterdam, N. (2014). AbNormAll Bodies. Gender, dis/ability and health in sport, physical education and beyond. *Utrecht University Repository*.
- Van Amsterdam, N., Van Eck, D. (2019). "I have to go the extra mile". How fat female employees manage their stigmatized identity at work. *Scandinavian Journal of Management*. 35(1) 46-55.
- Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G. W., Dries, N. & Pepermans, (2014) Arena: A Critical Conceptual Framework of Top Management Selection. *Group and Organization management*. 39(1) 33–68.
- Yanow, D. (2000). Seeing organizational learning: A 'cultural' view. *Organization*, 7(2) 247-268.
- Zubair, S. (2007). Silent birds: metaphorical constructions of literacy and gender identity in women's talk. *Discourse Studies* 9(6) 766–783.

Afbeeldingen

Diverse afbeeldingen. Op 29/03/2019 verkregen van <https://unsplash.com/>

Diverse afbeeldingen. Op 29/03/2019 verkregen van <https://pixabay.com/nl/>

Diverse afbeeldingen. Op 29/03/2019 verkregen van <https://www.pexels.com/>



Interviewvragen

Introductie

- Small Talk
- Wie ben ik, wat studeer ik?
- Vragen opname met benoeming van anonimiseren
- Benadrukken dat ik het gesprek informeel en open wil voeren, benieuwd naar persoonlijk ervaringen
- Straks een korte introductie over het thema, maar eerst benieuw naar wie u bent
- Functie, bedrijf, leeftijd aantal jaren in het bedrijf

Introductie thema

- Persoonlijk verhaal – Verhaal over eigen aannames die ik heb over anderen en wat voor macht ik hierdoor heb

Leiderschapsvacature

- Zou je na willen denken over de meest recente leiderschapsvacature die het bedrijf heeft moeten vervullen?
- Wil je meer over deze functie en vacature vertellen?
- Hoe ben je te werk gegaan om de vacature op te zetten en te verspreiden?
- Naar welke competenties was je op zoek in een kandidaat?
- Wat was je beeld van een kandidaat die perfect zou matchen met de vacature?
- Was je op zoek naar een bepaald type, uiterlijk gezien?
- In hoeverre kwam het beeld overeen met de sollicitanten?
- Heb je iemand aangenomen voor de functie?
- Voldeed deze persoon aan de verwachtingen?

Foto's

Ik wil je vragen om de leiderschapsvacature in gedachte te houden en de volgende foto's met potentiële kandidaten te bekijken

- Zou je een top-3 willen maken van kandidaten die je het meest aanspreken voor de functie? Fijn als je daarbij hardop wilt denken, maar dat hoeft niet.
- Wil je iets meer vertellen over je keuze?
- Wat is volgens jou de overeenkomst tussen de drie mensen die je hebt gekozen?
- Wil je de drie kandidaten een voor een kort beschrijven?
- Wat maakt dat bepaalde kandidaten je minder of meer aanspreken?

- Wat is het grootste verschil tussen je top-3 en de mensen die je niet in de top-3 hebt geplaatst?
- Hoe zou jouw keuze veranderen wanneer dit niet om een leidinggevende positie zou gaan?

Reflectie

Deze fotoselectie is voor mij ook uitproberen, ik ben benieuwd hoe je dit ervaart

- Wil je iets meer vertellen over wat er door je heen ging toen ik die vraag stelde?
- Mis je iets in deze selectie?
- Hoe was het voor je om hier vragen over te beantwoorden?

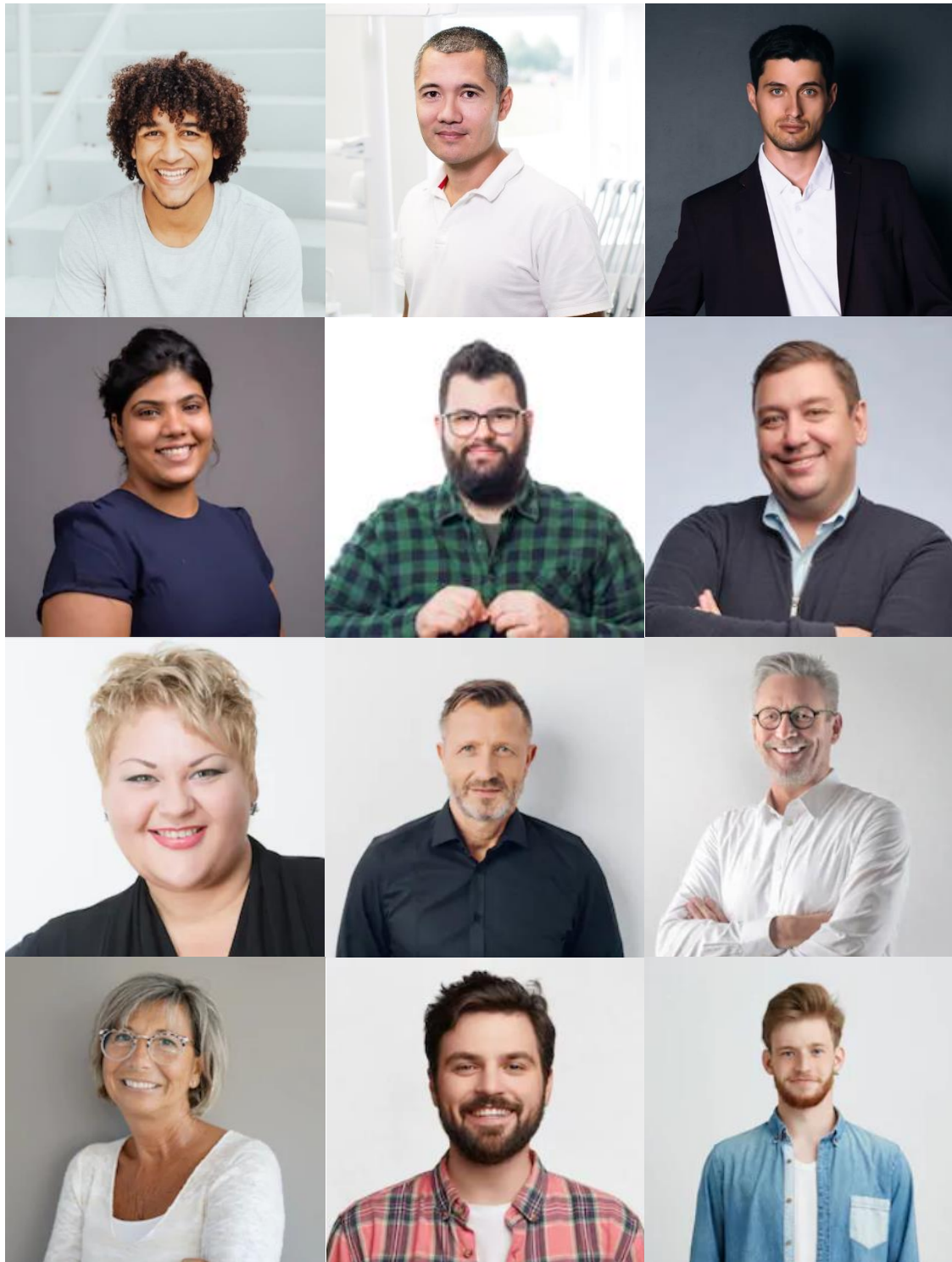
Afsluiting

- Komen er naar aanleiding van dit gesprek en het gesprek dat we hebben gehad dingen naar boven waar je het nog over zou wille hebben?
- Zijn er nog dingen onbenoemd waarvan je het idee hebt dat ze wel belangrijk zijn?
- Bedankt voor het gesprek
- Terugkoppeling van de resultaten
- Eventueel follow-up, sta je hiervoor open?

Afbeeldingen fotoselectie



Afbeelding 1: Op 29/03/2019 verkregen van <https://unsplash.com/> - <https://pixabay.com/nl/> - <https://www.pexels.com/>



Afbeelding 2: Op 29/03/2019 verkregen van <https://unsplash.com/> - <https://pixabay.com/nl/> - <https://www.pexels.com/>