

Diversiteit vanuit veranderkundig perspectief

22 April 2022

Masterclass Leiderschap, Diversiteit en Inclusie – Vlaamse Steden

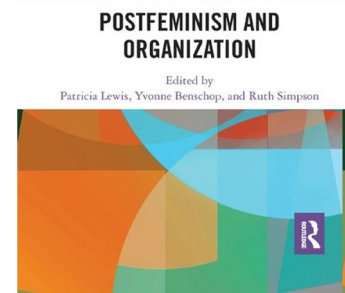
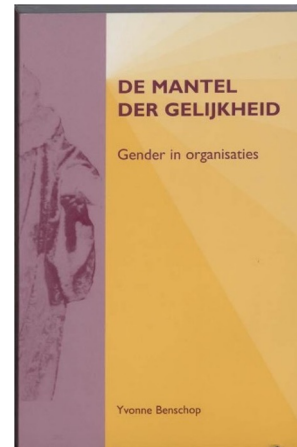


Programma

- Introductie
- Wat te veranderen?
- Waarom te veranderen?
- Hoe te veranderen?
- Wie moeten het doen?
- Waarom is het zo moeilijk?

Introductie

- Politicoloog & Bedrijfskundige
- Politieke benadering organisaties
- Informele organisatieprocessen
- Inclusief leiderschap
- Postfeminisme en orgverandering
- Ontwerp, implementatie & evaluatie interventies intersectional equality



Zoektocht naar verandering

- Hoofdvraag: wat zijn effectieve praktijken van verandering naar meer gelijkheid, diversiteit en inclusie?



- Veel kennis nu over oorzaken, veel minder over hoe te veranderen
- Theorie dun, veel actie gebaseerd op common sense, mode en noodzaak voor (snel) succes

Wat: ongelijkheidsregime

- Organisaties produceren complexe ongelijkheden en verschillen in inequality regimes (Acker 2006)
- Ongelijkheden: systematische verschillen in zeggenschap over doelen, bronnen, uitkomsten
- Ongelijkheid langs sociale categorieën
- Ongelijkheidspraktijken in structuur en cultuur



Organisatieprocessen

- Werk arrangementen - flexibiliteit
- Hiërarchie – functiewaardering
- Werving en selectie – excellentie
- Loongebouw– loonkloof, bonus
- Informele interacties – netwerken



Zichtbaarheid en legitimiteit

- Onzichtbare ongelijkheden: privileges onopgemerkt
- Legitieme ongelijkheid; sommige ongelijkheden goed voor bedrijfsvoering, andere voor geprivilegieerden
- Ideologie van gelijkheid verhuult praktijken van ongelijkheid

Verandering ongelijkheidsregime

- Zichtbaarheid ongelijkheid vergroten
- Legitimiteit ongelijkheid verkleinen
- Kan bij crisis
- Kan bij verandering met beperkte reikwijdte
- Vraagt brede coalitie: organisatie ism overheid-sociale beweging

Waarom veranderen?

- 3 perspectieven (Ely & Thomas 2001)
- Discriminatie & eerlijkheid
- Toegang & legitimiteit
- Integratie & leren



Hoe veranderen organisaties?

- Langzaam!
- Geen succesrecepten
- Geplande – emergente verandering
- Veelal formele beleidsmodellen
 - Beperkt effectief, want doorgaande ongelijkheid
 - Problemen met kloof beleid- implementatie- perceptie
- Weinig theorie over wat wanneer werkt

Effecten van interventies

- Beste praktijken in VS (Kalev, Dobbin, Kelly, 2006)
- Data 708 EEO rapporten
- Effecten op aantallen managers
- Theorie 3 typen programma's
 - Organisatie verantwoordelijkheid
 - Training tegen management stereotypering
 - Netwerken tegen sociale isolatie minderheden

Gemengde effecten

- Op aantallen managers: diversiteitprogramma meest effectief voor witte vrouwen, minder voor vrouwen van kleur en weer minder voor mannen van kleur
- Training en feedback: slechtere kansen voor m/v van kleur beter voor witte v om in management lagen terecht te komen
- Netwerken: betere kansen witte v, slechter voor m vk, mentoring betere kansen v vk

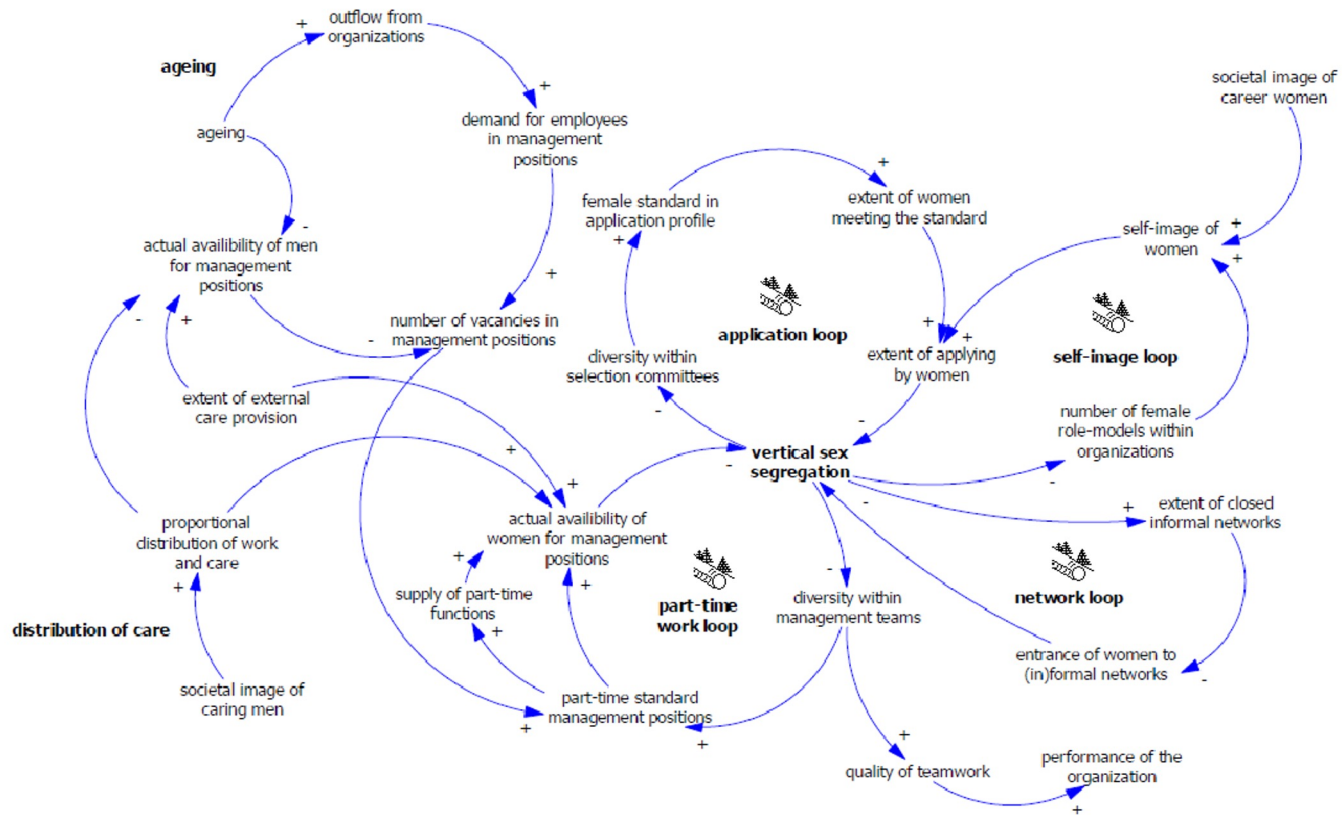
Organisatie verantwoordelijkheid

- Meest effectieve praktijken:
 - plannen, div staf en commissies
- Org verantwoordelijkheid verhoogt effectiviteit van training en netwerken
- Conventionele managementmethode: doelen en plannen boven het veranderen van individuele attitudes?
- Maar infrastructuur, verantwoording, autoriteit, expertise doen ertoe
- GDI meer dan aantallen
- Interventies vooral effect op aantal witte vrouwen

D&I systemisch project

- Systeem dynamica: non-lineair gedrag complexe systemen
- Terugkoppelingen tussen micro besluiten –meso processen en macro krachten
- Status quo ongelijk systeem houdt zichzelf in stand (*Lansu, Bleijenbergh, Benschop 2019*)
- Groep modelbouw als interventie om dat inzichtelijk te krijgen
- Rol verschillende belanghebbenden in besluitvorming

Model



Interventies

- Ontwerpvereisten voor systemische interventies:
(*Vinkenburg 2017*)
 - Betrekken van dominante sleutelfiguren
 - Bewust van werking vooroordelen en werking favoritisme
 - Optimaliseren besluitvorming
- D&I in alle werkprocessen
- Van goede D&I infrastructuur tot inclusief klimaat/leiderschap

D&I politiek proces

- Organisatie als politieke arena
- Altijd macht - weerstand
- D&I verandering raakt aan waarden
- Vraagt om verandering van gedrag en attitudes
- Micropolitiek van verschillende actoren met belang voor en tegen verandering
- Alledaagse micropolitiek

Voorbeelden micropolitieke weerstand

- Blindheid voor verschil voorstellen als deugd
- Diversiteit als luxe: in tijden van crisis of reorgansiatie
- Diversiteit als gebrek: (HR) managers beschouwen nieuwkomers als problematische werknemers
- Bespelen van wervingsbeleid voor favoritisme
- Aanbieden van werk-privé arrangementen, maar gebruik ontmoedigen



Strategieën voor verandering *(Benschop & Verloo 2011)*

	Gelijkheid	Herwaarderen	Transformatie
individueel	Liberaal (Jewson & Mason, 1986) Equip the woman (Meyerson & Kolb, 2000)	Managing diversity (Thomas, Thomas, Ely, and Meyerson, 2002) Value difference (Fletcher, 1998)	Bias literacy (Vinkenburg, 2017)
structureel	Radicaal (Kirton & Greene, 2006) Create equal opportunity (Kanter 1977, PY Martin, 1996)	<i>Feminist organizing</i> (Iannello, 1992)	Gender /diversity mainstreaming (Benschop & Verloo 2006, Eveline et al 2009) Post-equity (Ely & Meyerson, 2000)

Strategieën op individuen

- Veranderen van individuen
 - Vrouwen, biculturelen, ouderen,
 - Managers
- Gelijke kansen, level playing field
- Mentoren leren mentees regels van het spel
- Training in vooroordelen tegen, niet voor
(DiTomaso 2015)
- Veranderen van groepen: diversiteitsnetwerken, ERG's
- Bekritiseerd op gebrek aan transformatief effect



Radicale interventies

- Gericht op structureel gelijke uitkomsten
- Quota
- Bewijslast bij commissie, niet kandidaat
- Controversieel, kwaliteitsvraag
- Bekritiseerd op weerstand
- Omgekeerde discriminatie?



Interventies op structuren

- Interventies zijn transformatief als ongelijkheid vermindert door verandering structuren en werkprocessen (bv rond werving, promotie, evaluatie)
- 2 hoofdvormen
 - Mainstreaming: integratie gender/diversiteit in alle processen, betrekken actoren,
 - *Small wins* benadering: voortdurende incrementele verandering van ongelijke routines

Mainstreaming

- Doel: transformatie organisatie door reguliere beleidsmakers die D&I integreren in alle beleid
- Om ongelijkheid in dagelijkse routines en in effecten van routines te elimineren
- participatief: samenwerking tussen D&I experts en beleidsmakers
- Aansluiten bij lokale kennis
- Taal verandert sneller dan praktijken
- Lange adem, compromissen

Small-wins/post equity

- Niveau van organisatie
- Duale agenda: D&I en bedrijfsdoelen tegelijk
- Identificeren, experimenteren, nieuwe verhalen
- Incrementele verandering
- Vermijden weerstand
- ...maar die weerstand kan productief zijn

Weerstand

- Gezien als negatief, hindert succes interventies en D&I
- Verandering van waarden niet zonder weerstand
- Oorzaken weerstand in dezelfde waarden als de interventie beoogt (*Van den Brink & Benschop 2018*)
 - Kwaliteit
 - Eerlijkheid
 - Transparantie
- Weerstand productief te maken :
 - Handvat voor aanpak verandering
 - Ongelijkheid zichtbaar maken als ongelijkheid
 - Blootleggen stereotypen, vanzelfsprekendheid bevragen
 - Niet overtuigen, maar zaadjes planten

Transformatieve interventies

- Niet een recept voor allen, maar interventies op maat in socio-hist-pol context
- Kunnen niet voorbij aan veranderen van attitudes; veranderen werkprocessen niet zonder actoren
- Aandacht voor herverdeling van macht nodig :
 - Harmonieuze interventies bij negeren macht
 - Macht niet interpersoonlijk maar als proces
 - Gelijktijdig aanpakken structurele barrières, culturele normen en belangenconflicten

Wie: verschillende actoren

- Dynamisch geheel van interne en externe actoren
- Actieve voorvechters (champions) voor verandering : v/m/x who rock the boat
- Tempered radicals; onderhandelen, conflict mijden
- Gematigden; laten zich overtuigen door argumenten, vaak op BC
- Mensen met impliciete weerstand: vasthouden aan routines
- (*Blommaert & Van den Brink 2020*)



Onderhandelen verandering

- Nadruk op informele relaties, betrekken verschillende actoren
- Strategisch gebruik van BC logica en sociale verantwoordelijkheid logica
- Collectieve actie, coalities bouwen

Rol veranderaars

- Agenderen, aanjagen verandering: energie en ambitie
- Autoriteit, expertise. positie
- Passie voor de rol niet genoeg
- Veel emotioneel werk: omgaan met ontsnappingspogingen, weerstanden, politieke (in)correctheid
- Lange adem nodig – wens tot korte termijn vooruitgang
- Kill joys



Rol van managers

- Vanuit positie rol in D&I, maar vaak ook weerstand
- Eigenaarschap: verantwoordelijkheid en actie voor D&I
- Kennis: D&I is een vak
- Leren via bi-focale mentoring – sponsoring
- Inclusief leiderschap: faciliteren van verbondenheid en uniciteit
- Steunen van veranderaars



Een zevenkoppige draak

(Van den Brink & Benschop 2012)



- Transformatie ambitieus
- Geplande verandering mogelijk?
Ongeplande neveneffecten
- Weerstand op inhoud en/of bureaucratie
("doing the paper, not the deed", Ahmed 2007)
- Interventies niet bestudeerd in interactie met multiële hardnekkige praktijken van ongelijkheidsregime
- Praktijken van ongelijkheid kunnen beleid en interventies voor gelijkheid veranderen, bedekken, kapen



Zeven zwaarden

1. Beleg organisationele verantwoordelijkheid
2. Hiërarchische macht productief inzetten
3. Anticipeer op weerstand
4. Train veranderaars in micro-politiek
5. Breng actuele kennis in
6. Zichtbaarheid up, legitimiteit down
7. Adresseer informele processen





Radboud University Nijmegen

