



Organisatieverandering & ongelijkheidspraktijken

Prof.dr. Marieke van den Brink
Radboud Universiteit Nijmegen

Introductie

- Mijn achtergrond
- Ongelijkheidsregimes
- Discussie/reflectie: wat zijn de dominante ongelijkheidspraktijken in mijn organisatie?
- Conditie voor verandering



Onderzoeksgebieden

Werving en selectie

- Benoemingen hoogleraren
- Topbenoemingen politie
- Talentbeleid jonge wetenschappers
- Benoemingen RvC/RvB / Bedrijvenmonitor

Diversiteitswerk: change agents

- Dynamiek change agents
- Lerend vermogen organisaties / organisatiegeheugen
- Belemmerende en faciliterende factoren

Inclusie in onderwijs

- Wangedrag in de wetenschap
- Stand van zaken huidig diversiteitsbeleid NL
- Overzicht ongelijkheidspraktijken

Inclusie onderkant arbeidsmarkt

- Limitaties en paradoxen inclusie
- Sociale & materiele veiligheid

Ongelijkheidsregimes (Acker 2006)

“Interlocked practices and processes that result in continuing inequalities in all work organizations”

- Uniek
- Gelinkt aan macro context
- Veranderlijk
- Beïnvloeden interventies



Structuur

- Beslismacht
- Taakverdeling
 - Horizontale segregatie (EU 2018)
 - Service work (Heijstra et al 2017; De Pater 2005)
- Contracten (Theunissen 2020; Herschberg et al 2019; Van Eck 2022)
- Beloningsverschillen (O'Neill, 2019)
- Werving, selectie en promotie (Van den Brink et al 2016; Castella 2014)





Structuur

- Beslissingsmacht
- Taakverdeling
- Contracten (Theunissen 2020; Herschberg et al 2019; Van Eck 2022)
- Beloningsverschillen (O'Neill, 2019)
- Werving, selectie en promotie (Van den Brink et al 2016; Castella 2014)
- Faciliteren van verschil
- Fysieke werkomgeving





Cultuur

- Normen 'ideale werknemer'



Ideale trainee

HR manager: Kijk, naast je goede cv moet je wat leuke dingen hebben gedaan naast de standaard activiteiten, zeg maar extra curriculaire dingen.

Interviewer: Oké, en wat zijn die 'leuke dingen'?

HR manager: Tja, dat kunnen allerlei zaken zijn, zo lang het maar opvalt en je hebt het gedaan als aanvulling op je rechtenstudie.

Interviewer: Kunt u me wat voorbeelden geven?

HR manager: Mmhhh, even denken, ja een actief lid van een studentenvereniging, secretaris van je hockeyclub. Iedereen die hier komt wordt geïnterviewd en gescreend door iemand van onze recruitment afdeling. De speciale focus is dan of je Smith & Smith materiaal bent.

Interviewer: Smith & Smith materiaal zijn, kunt u daar wat meer over vertellen?

HR manager: Uhhmmm... ja, wat is Smith & Smith materiaal. Dat is een hele moeilijke vraag [lange pauze]. Dat is heel moeilijk om concreet te maken. Oké, kijk, het gaat erom of iemand past.... Ja, dat is lastig..... Het is vooral een kwestie van [pauzeert wederom, zichtbaar zoekend naar woorden]....onze recruiters hebben de expertise en professionaliteit om deze mensen te selecteren. Zij hebben de overtuiging of iemand Smith & Smith materiaal is of niet. En ze hebben het nooit bij het verkeerde eind.

Assimilatie versus inclusie



Cultuur

- Normen 'ideale werknemer'
- Discriminatie en exclusie (Van der Toorn, 2017, Van Laer & Janssens 2011)
- Pesten en seksuele intimidatie (Samnani & Singh 2016)
- Inclusief leiderschap (Ashikali, Groeneveld & Kuipers 2021)
- Meritocratisch ideaal (Augoustinos, Tuffin, Every 2005; Castilla & Barnard 2010)
- Weerstand diversiteit(sbeleid)





DEEL 2: Faciliteren en belemmerende factoren voor eigen rol

Verskillende change agents

(Blommaert & Van den Brink 2020)

- Champions
- Tempered radicals
- Moderate change agents
- Implicit resisters
- Explicit resisters





Welk type draagvlak wordt beoogd?

Bestuur
Creëren van de juiste randvoorwaarden (middelen en verantwoordelijkheden) voor de D&I-maatregelen

Leidinggevenden
Zorg dragen voor succesvolle implementatie van D&I-maatregelen

Medewerkers
Steunen van en input leveren op D&I-maatregelen

Wat zijn de passende strategieën?

Verantwoordelijk stellen
Voor bevorderen van D&I

Inzage bieden
In het belang, de doelen en de gevolgen van D&I-maatregelen

Inspraak bieden
In de opzet en uitvoering van D&I-maatregelen

Aanleren
Van D&I bewustzijn en competenties

Uitnodigen
Om deel te nemen aan D&I-maatregelen

Hoe breng je deze strategieën in de praktijk?

Werven van D&I-ambassadeurs binnen bestuur

Presenteren/pitches geven aan het bestuur

Verwerken van D&I als kernwaarde

Beoordelen van leidinggevenden op D&I-doelen

Aanbieden van D&I-trainingen voor leidinggevenden

Faciliteren van D&I-meedenksessies voor leidinggevenden

Regelmatig uitdragen van visie op D&I

Faciliteren van medewerkersnetwerken en/of dialoogsessies

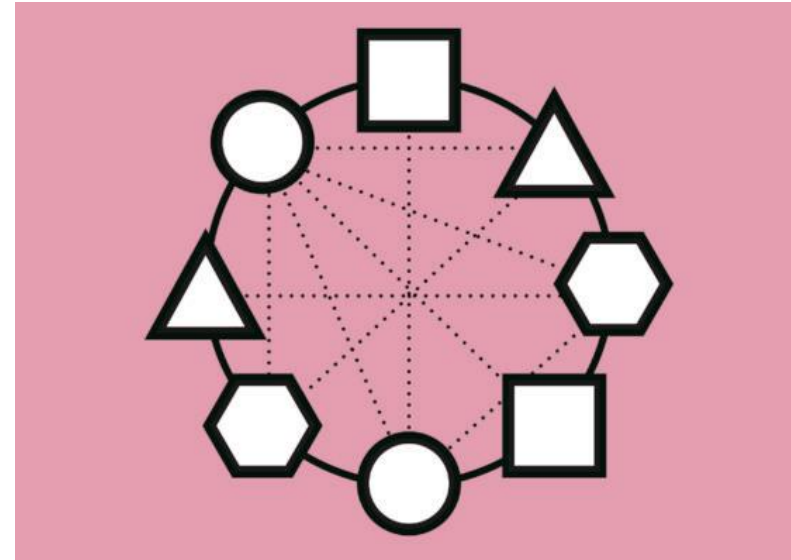
Aanbieden van D&I-trainingen voor medewerkers

Infrastructuur Diversiteit

Macro

Meso

Micro



Macro

- Normen rond (trans)gender, seksualiteit, migratie, racisme in de samenleving
- Politiek klimaat
- Wetgeving (EU/NL)
- Vakbonden, brancheorganisaties, cao's



Meso

- Tijd & budget
- Leiderschap / steun van boven
- (De)centrale structuur / hiërarchie
- Weerstand
- Snelle doorstroom D&I-medewerkers

van den Brink, M. (2020). "Reinventing the wheel over and over again". Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.



Micro

- Kennis
- Positie in de organisatie
- Alliantiepartners
- 'Embodied agency'
- Angst voor backlash carrière

