

Positieve actie werkt!

In haar opiniebijdrage voor het *Tijdschrift voor Genderstudies* van september 2005 'problemen met diversiteit: of waarom we van lijsten afmoeten' houdt Amade M'charek een pleidooi voor het voorkomen van representatiepolitiek en voor het afschaffen van indelingen van mensen op basis van categorieën en labels. Ik ben het met haar eens dat we van de lijsten afmoeten. Maar er is ook een andere kant, waarover ik het in deze reactie zal hebben. Het voorbeeld waarin M'charek beschrijft hoe ze als jonge studente aan de Universiteit van Amsterdam door een medestudent-universiteitsraadslid gevraagd werd zich verkiesbaar te stellen voor de universiteitsraad, daagde mij uit te reageren.

M'charek beschrijft hoe ze als individu overladen wordt met identiteiten en labels en hoe ze in steeds weer andere situaties een andere identiteit of label opgeplakt krijgt door de toevallige tegenspeler. M'charek betoogt dat verschillen en overeenkomsten tussen individuen geen eeuwigdurende vastgeplakte gegevenheden zijn, maar tot stand komen in situaties en relaties. Afhankelijk van de situatie waarin ik iemand tref, heb ik met die ene man meer gemeen dan met die andere vrouw. Een verschil doet er toe in bepaalde situaties en dat is afhankelijk van welke betekenis je er aan geeft. Een verschil noch een overeenkomst is vanzelfsprekend. In 'Traffic in Males' (M'charek, 2002), voortbordurend op haar proefschrift (M'charek, 2000) beschrijft ze hoe de sekse van

bloedsamples verandert wanneer ze van de ene situatie naar de andere worden overgeplaatst.

Door een individu te overladen met labels dreigt het te zinken in een zee van representatie. Dat een eerstejaars student de last van al die representatie in haar eentje niet wil dragen, is heel begrijpelijk. Om als 'token' vrouw of 'token' allochtoon een organisatie binnen te komen en te overleven moet je stevig in de schoenen staan. Om overladen met verschillende identiteiten die wisselend domineren afhankelijk van de persoon die tegenover je zit of het onderwerp dat behandeld wordt in een universiteitsraad te moeten functioneren is geen geringe taak. De last die 'tokens' moeten dragen is in diverse studies beschreven (ondermeer Kanter, 1977). Niet doen, zou je zeggen, iemand vragen een positie te vervullen omdat ze een aantal doelgroepen vertegenwoordigt die je erg graag terug wilt zien in de organisatie.

Maar nu vanuit het mesoniveau: de organisatie. De neiging tot homogeniseren, waarover ook M'charek schrijft en die zij terecht bekritiseert omdat individuen hierdoor worden gereduceerd tot producten die in hokjes geplaatst kunnen worden, speelt een grote rol binnen organisaties. In mijn proefschrift (2001) heb ik betoogd dat het een vrij algemene, welhaast 'natuurlijke' manier van doen is om aansluiting te zoeken bij mensen die op je lijken. We werken allemaal het liefst samen met mensen die over dezelfde kenmerken beschikken. Zijn we op

zoek naar nieuwe mensen om een groep of een organisatie aan te vullen dan kijken we uit naar meer van hetzelfde. In organisaties heeft dat ertoe geleid dat deze homogeen zijn samengesteld en er voornamelijk witte mannen werken. Dit was lange tijd zeer vanzelfsprekend. De leden van de organisaties en groepen waren zich niet bewust van hun homogene samenstelling. Er werd niet over nagedacht of het wel zo goed is voor de kwaliteit van de organisatie als het personeelsbestand eenzijdig is samengesteld. 'Om de wereld te kunnen veranderen, moet je haar leren kennen', om een verantwoord marxistisch cliché uit de jaren zeventig uit de kast te halen. Anders gezegd: om bewust te worden van een eenzijdige samenstelling moeten de kenmerken van een groep worden benoemd: wit en man. Die benoeming houdt tegelijkertijd in dat ook de kenmerken van de andere groepen worden benoemd. Het doorvoeren van veranderingen in organisaties vereist niet alleen dat de kenmerken van de organisatie en daarmee de kenmerken van het personeel worden benoemd. Het vereist ook dat er wordt omschreven wat de doelstellingen van die veranderingen moeten zijn. Doelstellingen die bij voorkeur meetbaar zijn (in bijvoorbeeld streefcijfers of kengetallen). Positieve actie is een strategie om een organisatie doelbewust minder eenzijdig samen te stellen en kan uit verschillende maatregelen bestaan. Van belang is dat het beginpunt (hoe is de samenstelling van het personeel op dit moment) en het eindpunt (wat is de ideale samenstelling van het personeel) benoemd worden. Eén van de spraakmakende en zoals ik dadelijk zal betogen doeltreffende maatregelen van positieve actie is positieve discriminatie bij werving en selectie.

Vanaf het begin van het benoemen van de eenzijdige samenstelling van organisaties, toen het nog voornamelijk over het gebrek aan vrouwen ging, kwamen van verschillende kanten bezwaren en tegenstand tegen maatregelen die hierop genomen zouden kunnen worden. Ik noem er twee van die in dit betoog het meest relevant zijn:

- Vanuit Vrouwenstudies: Waarom zou je een verschil benadrukken (m/v) dat op individueel niveau helemaal niet zo eenduidig is?
- Vanuit vrouwen en mannen: Je wilt toch niet als vrouw benoemd worden, maar om je kwaliteiten?

Inderdaad op individueel niveau is het verschil tussen een willekeurige man en een willekeurige vrouw wellicht kleiner dan tussen twee willekeurige vrouwen. Daarbij komt dat het nog maar de vraag is wie weet wat een vrouw is. Statistisch gezien is er wel degelijk een verschil: er werken hier wel mannen en geen vrouwen en als vrouw heb je een behoorlijk kleine kans om een goede positie te bereiken. Met het oog op de eigen toekomst hebben organisaties verschillende redenen om personeel met bepaalde kwaliteiten te zoeken, zittend personeel te behouden, of vastgelopen personeel te stimuleren naar een andere functie uit te kijken. Die kwaliteiten hebben gedeeltelijk met de directe functie-uitoefening te maken, en gedeeltelijk met meer strategische vragen.

Het tweede bezwaar komt mij altijd wat wonderlijk voor. Wie houdt wie nu hier voor de gek? Witte mannen zijn al duizenden jaren benoemd omdat ze wit en man zijn. Toegegeven, de meesten hebben er een puinhoop van gemaakt, maar er zijn toch ook een paar genieën uit voort gekomen. Je wordt altijd – ook – gekozen om andere redenen dan de kwaliteiten die voor de functie nodig zijn. Die redenen worden altijd door degenen die zich gepasseerd voelen, of om andere redenen tegen zijn, gebruikt om de benoemde in een kwaad daglicht te stellen.

Waar ik met mijn verhaal naar toe wil, is dat je als je iets aan situaties waarin homogene groepen de dienst uitmaken of waarin bepaalde groepen meer geprivilegieerd zijn dan andere wilt veranderen, je er niet aan ontkomt groepen te identificeren en individuen aan te spreken op basis van hun 'lidmaatschap' tot die groep. Positieve actie zie ik als de meest effectieve strategie om die verandering tot

stand te brengen. Nu ik na een jaar of vijf afwezigheid weer wat vaker op verschillende universiteiten rond loop, valt mij op dat de situatie veranderd is. Er zijn echt meer vrouwen komen werken en er zijn echt meer vrouwen in hogere functies te vinden. Er zijn significant meer vrouwen hoogleraar en er zijn zelfs vrouwelijke decanen en vrouwelijke collegeleden. En dat niet alleen, ook het onderwerp 'meer vrouwen, grotere diversiteit in het personeel' is beter bespreekbaar. Het is niet meer een enkele roepende in de woestijn (die voor gek versleten en gemeden wordt) die het onderwerp belangrijk vindt, maar het is een terugkerend onderwerp in bestuurlijke overleggen. Maatregelen op dit gebied hebben dus iets opgeleverd. Meer objectief gezien zijn het zelfs typische positieve actie maatregelen die het meeste hebben opgeleverd. Voorbeelden daarvan zijn het Stimuleringsfonds voor vrouwen in hogere posities van de UvA en het Aspasia-programma van NWO (Van Balen 2001b). Beide programma's gaan uit van de voor een functie of een subsidie noodzakelijke kwaliteit, maar het geld wordt alleen toegekend aan degenen die ook een extra kwaliteit meebrengen namelijk 'vrouw zijn'.

Eenzelfde redenering geldt voor het Mozaïek-programma van NWO dat promotie-subsidies toekent aan allochtonen. Ik ben er van overtuigd dat het Mozaïekprogramma er ook aan zal bijdragen dat de diversiteit binnen universiteiten toe zal nemen. Helaas is het daarvoor wel nodig labels te plakken aan individuen die zichzelf veel liever zouden omschrijven als een veelbelovende wetenschapper of een liefhebbende echtgenote. Pas nadat de macht van het getal is doorbroken kunnen de labels verdwijnen, omdat 'wit en man' dan niet meer vanzelfsprekend is.

Een van de kenmerken van goed personeelsbeleid is dat er bij de selectie voor functies niet alleen gekeken wordt naar bewezen kwaliteit, maar naar de ontwikkelingsmogelijkheden van kandidaten. Een voorbeeld daarvan is het identificeren van 'high potentials' waar

dan een 'management development programma' opgezet wordt. Met een dergelijke maatregel kunnen jonge talenten aan de organisatie worden verbonden. Bovendien wordt met die maatregel bereikt dat er personeelsleden kunnen worden aangetrokken die over kenmerken beschikken die in de toekomst voor de organisatie nodig zijn. Deze 'talenten' wordt de kans gegeven zich te ontwikkelen, ook al beschikken ze op het wervingsmoment nog niet over dezelfde kwaliteiten als de doorgewinterde oudere kandidaten die zich al bewezen hebben. Universiteiten waren daar tot nu toe niet zo goed in, maar die collega-studente van jou, Amade, had dat nog niet zo slecht gezien.

Barbara van Balen

Literatuur

- Barbara van Balen (2001a). *Vrouwen in de wetenschappelijke arena. Sociale sluiting in de universiteit*. Amsterdam: Spinhuis.
- Barbara van Balen (2001b). 'Trek vrouwen voor dan bereiken ze de top'. In *Trouw* 13 april 2001.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- M'charek, A. (2000). Technologies of Similarities and Differences. On the interdependence of nature and technology in the Human Genome Diversity Project. Amsterdam.
- M'charek, A. (2002). 'Traffic in Males' in: *Tijdschrift voor Genderstudies* 2002, 5^e jrg nr 4, pp.20-35.
- M'charek, A. (2005). Problemen met diversiteit: of waarom we van lijsten af moeten. *Tijdschrift voor Genderstudies* 2005, 8^e jrg nr.2 p.74-78.