

Het privilege van de normwerknemer

Author(s)

Hunkar, Angélique; Elshout, Judith

Publication date

2025

Document Version

Final published version

Published in

Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken.

[Link to publication](#)**Citation for published version (APA):**

Hunkar, A., & Elshout, J. (2025). Het privilege van de normwerknemer. In J. Zinsmeister, H. Ballafkih, & D. van Middelkoop (Eds.), *Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*. (pp. 45-54).

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Wijsheid werkt

*Oudere werknemers worden
onderschat tot ze ontbreken*

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van The Worklab en het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam.

Meer informatie op www.hva.nl/theworklab

Auteurs: Hafid Ballafkih, Najat Bay, Hans Boot, Judith Elshout, Myrtille Hellendoorn, Swenneke van den Heuvel, Maarten Hogenstijn, Peter Horsselenberg, Angélique Hunkar, Maddy Janssens, Marcel van Maanen, Daniël van Middelkoop, Wander Meulemans, Hans Pruijt, Adriaan Rottenberg, Chris Steyaert, Laura Vonk, Tinka van Vuuren, Joop Zinsmeister, Arthur Zijlstra, Thijmen Zoomer

Redactie: Joop Zinsmeister, Hafid Ballafkih, Daniël van Middelkoop

Citeren als: Zinsmeister, J., Ballafkih, H., Van Middelkoop, D. (red.) (2025). *Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam.

Grafisch ontwerp: Bas Evers (BasinBeeld.nl)

Foto's omslag: Pexels.com

ISBN: 978-9-46-526336-6

© 2025 The Work Lab/Hogeschool van Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Wijsheid werkt

*Oudere werknemers worden
onderschat tot ze ontbreken*

Voorwoord

Joop Zinsmeister

Dit boek is de neerslag van reacties op mijn jarenlange onderzoeken naar de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Sinds de start van het lectoraat gedifferentieerd HRM in 2004 onderzoek ik de arbeidssituatie van oudere werknemers. Op mijn verzoek hebben diverse mensen individueel of in samenwerking op diverse uitkomsten gereflecteerd in essay- of briefvorm, waarvoor mijn dank. Zonder hen was dit boek er niet gekomen. Mijn verbondenheid met de auteurs en hun specifieke vakbekwaamheid vormde de reden hen uit te nodigen.

| 5

De eerste verbondenheid stamt uit de tijd dat ik in 1988 begon als leraar bij de deeltijdopleiding Personeel en Arbeid van de Karthuizer (sociale academie). De vrij algemene opvatting was dat personeelsfunctionarissen levenservaring nodig hadden om het vak te kunnen uitoefenen, wat mogelijk verklaart dat de deeltijdopleiding in die tijd ongeveer drie keer zo groot was als de voltijdopleiding. Hans Boot en Jaap Terpstra leerde ik daar kennen als ervaren collega's met ruime verrijkte vermogens, die ze ook jaren na hun pensionering nog ruim inzetten. De bijpassende ervaringen wisselen we regelmatig uit.

In 2007 deed Jaap Terpstra samen met Najat Bay onderzoek naar de vervangingsvraag als gevolg van de toenemende vergrijzing. Najat leerde ik toen kennen als jonge onderzoeker. Met haar heb ik vaak samen onderzoek gedaan en regelmatig Amsterdam doorkruist. Een paar jaar na de start van het lectoraat leerde ik daar Hafid Ballafkih kennen. We hebben zowel in het onderwijs als in onderzoek samengewerkt, van Amsterdam Nieuw-West tot Nieuwleusen. Hafid is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek. Hij schrijft een bijdrage in coproductie met Wander Meulenmans, die ik sinds een jaar of tien bij het lectoraat ken als begenadigd praktijkonderzoeker.

6 |

Een bijzondere plek in mijn onderwijsloopbaan heeft de premaster Sociologie van Arbeid en Organisatie. Een ingedaald schakelprogramma waarmee hbo-studenten rechtstreeks konden doorstromen naar de masters Sociologie aan de UvA en VU. Na twaalf jaar is in 2019 de premaster wegbezuinigd. Twee gewaardeerde collega's die de volledige twaalf jaar hebben volgemaakt, Myrtille Hellendoorn en Arthur Zijlstra, inmiddels beiden gepensioneerd, hebben zich laten verleiden hun ervaringen als oudere werknemer op papier te zetten. Twee jongere collega's uit de laatste helft van de premaster waren Laura Vonk en Adriaan Rottenberg. Met zowel Laura als Adriaan heb ik diverse onderzoeken gedaan en interessante teksten geschreven.

Ten tijde van mijn promotieonderzoek stootte ik bij mijn speurtocht naar relevante theorie op een aantal onderzoeken waarvan ik heb genoten en dankbaar gebruik heb gemaakt. Het boek *Meerstemmigheid: organiseren met verschil* van Maddy Janssens en Chris Steyaert zou verplichte kost moeten zijn op iedere hrm-opleiding. Hun onderzoek naar diversiteit ligt aan de basis van mijn promotieonderzoek. Ook hun publicaties over sociale dialoog en uiteenlopende kwalitatieve onderzoekstechnieken zijn meer dan de moeite waard.

Een andere basis voor mijn promotieonderzoek vormde het proefschrift van Hans Pruijt over de hardnekkigheid en eeuwige terugkeer van Tayloristische organisatieprincipes. Het droeg bij aan het inzicht dat de beheersing van de arbeid een belangrijke blokkade vormt voor de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Zijn publicaties over macht in organisaties zijn een blijvende inspiratiebron. Naast zijn eigen bijdrage aan dit boek levert hij ook een hoofdstuk in samenwerking met Swenneke van den Heuvel, die ik ken van haar vele onderzoeken bij TNO. Het onderzoek van Tinka van Vuuren naar arbeidsplaatsonzekerheid kende ik voor mijn promotieonderzoek al. Haar onderzoeken leerden me dat oudere werknemers meestal vooraan staan bij de ontslagrondes, terwijl ze liever gezond en met plezier willen werken in een uitnodigende omgeving. De bijdrage van Tinka schreef zij samen met Thijmen Zoomer, onderzoeker bij TNO. Thijmen leerde ik kennen als student bij de opleiding HRM en de premaster Sociologie. Hij ontpopte zich als een begenadigd onderzoeker, die al als student zijn onderzoek wist te publiceren in een wetenschappelijk tijdschrift.

Toen ik mijn promotieonderzoek afrondde, kwam Daniël van Middelkoop het onderzoek bij het lectoraat versterken. Ons beider interesse in actieonderzoek leidde al spoedig tot samenwerking in diverse onderzoeksprojecten. Daniël is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek en heeft samen met Peter Horsseleberg en Marcel van Maanen een bijdrage geschreven. Zowel Peter als Marcel leerde ik pakweg tien jaar terug kennen toen zij onderzoek deden naar de professionele ruimte van docententeams. Ik hoop Peter ooit nog eens te kunnen interviewen als oudere werknemer die werkt in teamverband. Met Marcel hoop ik nog eens de bijzonderheid van vakmanschap in onze samenleving verder uit te diepen.

Maarten Hogenstijn sloot zich in het kielzog van Daniël aan bij het lectoraat. Al snel bleek zijn passie te liggen bij sociale ondernemingen en mocht ik met hem mee op onderzoek. Angélique Hunkar leerde ik 25

jaar terug kennen als student. Inmiddels zijn we al jaren collega's in onderwijs en onderzoek, zoals naar de arbeidsomstandigheden in de jeugdzorg. Ik gedenk onze ritjes naar Limburg. Judith Elshout leerde ik kennen toen zij als onderzoeker betrokken raakte bij het Amsterdams experiment met de bijstand. Inmiddels is zij betrokken bij de diverse onderzoeken van 'The Worklab'. Onderzoek naar sociale ongelijkheid is een passie die wij delen.

Zonder de bijdragen van al deze collega's en inspiratoren was dit boek, dat ik beschouw als mijn laatste werk in loondienst, niet tot stand gekomen.

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	13
Hoofdstuk 1	
Ouderen, de niet ideale werknemers	19
Hoofdstuk 2	
Oud en wijs: neem en geef het woord	31
– Intermezzo –	
Over leeftijd en tijd van leven	37
Hoofdstuk 3	
Het privilege van de normwerknemer	45
Hoofdstuk 4	
Oudere werknemers zijn de ideale werknemers	55
Hoofdstuk 5	
Employability, het arbeidsbestel en de verborgen kant van ontslagbescherming	63
– Intermezzo –	
Gezonde autonomie (briefwisseling)	73
Hoofdstuk 6	
Nieuw denken over ouderen en waarde	83
Hoofdstuk 7	
Oudere ICT'ers en het risico op employabilityverlies door kennisveroudering	93
– Intermezzo –	
Medicologie (brief)	107

Hoofdstuk 8	
Naar een intergenerationeel en ervaringsgericht diversiteitsbeleid	113
Hoofdstuk 9	
Vrijheid voor vakmanschap	123
Hoofdstuk 10	
Een verkenning van de oudere werknemer als kennisdrager	133
Hoofdstuk 11	
Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers	141
Hoofdstuk 12	
Concluderende opmerkingen	151
Over de auteurs	163

Hoofdstuk 3

Het privilege van de normwerknemer

Angélique Hunkar en Judith Elshout⁵

In organisaties heerst een hardnekkig beeld van de normwerknemer: een jongere, witte man die altijd beschikbaar is, een ononderbroken carrière heeft en zich moeiteloos aanpast aan veranderingen. Werkgevers gaan op voorhand ervan uit dat jonge witte mannen aan dat ideaalbeeld voldoen, al blijkt dat in veel gevallen niet te kloppen.

| 45

Oudere werknemers daarentegen ervaren vaak leeftijdsdiscriminatie, omdat werkgevers ervan uitgaan dat zij niet passen in het beeld van de dynamische, innovatieve werknemer (Van Hoof & Zinsmeister, 2013). Vrouwelijke oudere werknemers ondervinden daarnaast genderbias, waardoor werkgevers hun ambities en leiderschapskwaliteiten niet altijd zien of erkennen. Oudere vrouwen van kleur wijken nog meer af van het beeld van de normwerknemer en kunnen ook te maken krijgen met de negatieve gevolgen van alledaags racisme (Essed, 1991).

⁵ De auteurs danken Najat Bay voor haar bijdrage en Zoë Papaikonomou voor inspiratie voor de methode van de omdraaiing.

Vooroordelen zijn vaak onbewust, maar spelen wel een cruciale rol in de reproductie van ongelijkheid. Vooroordelen beïnvloeden bijvoorbeeld wie het voordeel van de twijfel krijgt bij sollicitaties (Ballafkih, 2017), wie kans maakt op promotie (Acker, 1990; Van den Brink & Benschop, 2012), wie toegang krijgt tot de macht (Bell & Nkomo, 2021; Ibarra 1993) en wie de klussen met hoge status en waardering krijgt (Babcock et al., 2017; Legge, 1995). De privileges die de normwerknemer structureel geniet, gaan ten koste van de privileges van andere groepen.

Het concept van de geprivilegieerde normwerknemer vindt zijn oorsprong in de feministische literatuur. Al sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog onderzoeken feministische wetenschappers de mechanismen die deze privileges in stand houden (Steele, 2020). Ook de recentere onderzoeken naar de dominantie van de normwerknemer (o.a. Cobb et al., 2024; Kelly et al., 2010; Steele, 2020) laten zien dat de structuren die de privileges ondersteunen hardnekkig en lastig te ontmantelen zijn. Dat geldt ook voor de structuren die de privileges van de oudere werknemer eroderen.

Om na te gaan in hoeverre vooroordelen verankerd zijn in data, voerden wij een experiment uit met ChatGPT. Wij vroegen ChatGPT om vier casussen te schrijven over de aankondiging van de geboorte van een kind. In iedere casus speelt een ander persona de hoofdrol: een witte vrouw van 32, een witte vrouw van 57, een zwarte vrouw van 57 en ten slotte een witte man van 32. Hieronder vergelijken we de casussen met elkaar. Daarnaast gebruiken wij de methode van de omdraaiing om de eerste drie persona's te vergelijken met de normwerknemer. We sluiten af met een bespiegeling op het privilege van de normwerknemer.

Een experiment met geslacht, leeftijd en kleur

In februari 2025 gebruikten we in ChatGPT de volgende prompt:

“Hallo! Schrijf een korte casus over [een witte vrouw van 32], afgestudeerd als MSc, die mooie opdrachten krijgt en mogelijk binnenkort een vast contract. Maar dan wordt [zij moeder]. Hoe gaat [haar] werkgever daarmee om?”

Voor de verschillende casussen pasten wij alleen de tekst tussen de haken aan in de prompt. En wat bleek? ChatGPT kwam met vier verschillende beschrijvingen die bias op geslacht, leeftijd en kleur goed illustreren.

Jonge moeders versus jonge vaders

Als jonge aanstaande moeder lijkt Sophie aanvankelijk te kunnen rekenen op begrip, zo stelt ChatGPT. Maar al snel merkt zij dat haar werkgever haar niet meer betreft bij nieuwe projecten. Het vaste contract dat zij zou krijgen wordt zelfs *on hold* gezet. De aanstaande jonge witte vader Thomas daarentegen, wordt door zijn werkgever in het zonnetje gezet, alsof hij (nu al) een geweldige prestatie heeft geleverd. De leidinggevende van Thomas grapt zelfs dat zijn aankomend vaderschap extra reden is om dat vaste contract binnen te halen.

| 47

De beschrijving van deze twee casussen door ChatGPT bevestigt het stereotype beeld van de man als kostwinnaar en dat van de vrouw, aan wie twijfel ten deel valt over haar (toekomstig) functioneren zodra er een kind op komst is. Dit kan ertoe leiden dat vrouwen zich niet verder (kunnen) ontwikkelen, niet meer in aanmerking komen voor promotie en in het extreemste geval zich deels of helemaal (moeten) terugtrekken uit het arbeidsproces. De lage arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland⁶, wordt daarmee een *self-fulfilling prophecy*.

⁶ www.mensenrechten.nl

De omdraaiing: Sophie versus de normwerknemer

Om het privilege van de normwerknemer, en de daarmee samenhangende achterstelling, duidelijker bloot te leggen, passen we de methode van de omdraaiing toe. Dat doen wij door de persona's in de casus te veranderen. Van Sophie maken we Thomas. Na de omdraaiing leest de casus als volgt:

Thomas, 32, een gewaardeerde collega, vertelt dat hij vader wordt. Aanvankelijk lijkt er begrip, maar al snel daarna merkt hij dat hij minder wordt betrokken bij nieuwe projecten en dat vergaderingen zonder hem worden gepland. Zijn vaste contract wordt on hold gezet, met het argument dat zijn afwezigheid rond de geboorte van zijn kind de stabiliteit van de organisatie niet ten goede zal komen.

48 |

De meeste lezers zullen dit scenario voor Thomas waarschijnlijk niet snel herkennen, terwijl het voor Sophie vrij normaal klinkt. Kennelijk kan moederschap worden gezien als iets dat te maken heeft met de stabiliteit van de organisatie, maar vaderschap niet. De omdraaiing legt niet alleen het privilege van Thomas bloot, maar ook de achterstelling van Sophie. De omdraaiing laat vooral zien dat het wel of niet normaliseren van de reactie van de werkgever samenhangt met het privilege van de normwerknemer. Waar Sophie moet kiezen tussen carrière en moederschap, is het vanzelfsprekend dat Thomas die keuze niet hoeft te maken. Hij kan zijn carrière kennelijk prima met het vaderschap combineren.

Witte en zwarte oma's

Zoals eerder gesteld, ervaren oudere werknemers vaak leeftijdsdiscriminatie. Daarom vroegen wij aan ChatGPT om met dezelfde prompt een casus te schrijven voor een witte vrouw van 57 die oma wordt. We kregen het volgende resultaat.

Wanneer Marianne (57) oma wordt, verwacht ze warme felicitaties. Ze krijgt echter vooral vragen waarin de aanname verscholen zit dat zij

minder wil gaan werken om tijd met haar kleinkind door te brengen, iets waar zij zelf nooit om heeft gevraagd. Toch twijfelt de organisatie aan haar toekomstplannen.

De werkgever van Marianne doet de automatische aanname dat zij minder wil gaan werken om tijd met haar kleinkind door te brengen. Waar de werkgever van Sophie de dialoog nog open lijkt te houden, lijkt de dialoog bij Marianne haar op een spoor te zetten richting de uitgang. Het is voor te stellen dat Marianne zich afgeschreven voelt.

Om na te gaan of kleur verschil maakt, is aan ChatGPT gevraagd om een casus te schrijven voor de zwarte Naomi (57 jaar) die oma wordt. Zwarte vrouwen krijgen immers niet alleen te maken met genderbias, maar ook met vooroordelen als gevolg van hun huidskleur. Net als bij Marianne doet de werkgever van Naomi aannames over hoe zij haar grootmoederschap vorm wil geven, althans volgens ChatGPT. Ook bij Naomi lijkt haar werkgever al afscheid van haar te hebben genomen. Toch is er een belangrijk verschil in hoe ChatGPT de casus van Naomi verwerkt. Ondanks dat kleur nadrukkelijk in alle vier prompts als kenmerk is gegeven, vermeldt ChatGPT kleur alleen bij Naomi expliciet. Voor ChatGPT lijkt wit de norm, en hoeft daarom niet vermeld te worden. Kleur is wat Naomi onderscheidt van de andere drie persona's.

| 49

ChatGPT voegt aan de casus van Naomi ook iets toe ten opzichte van de andere casussen:

“Als zwarte vrouw in een leidinggevende positie heeft [Naomi, 57] altijd harder moeten werken om serieus genomen te worden. Nu vraagt ze zich af: wordt haar carrière niet alleen beïnvloed door haar nieuwe rol als oma, maar ook door onderliggende verwachtingen en stereotypen?”

Het lijkt erop dat ChatGPT kleur een rol van betekenis heeft willen geven door Naomi op haar positie als zwarte medewerker te laten reflecteren. Wij vinden het typerend dat ChatGPT daarvoor de reflectie gebruikt, want zo lijkt het alsof kleur alleen in het hoofd van Naomi een factor is die een rol speelt in hoe er op haar gereageerd wordt. Of kleur bewust of onbewust een rol speelt in de afwegingen van haar werkgever, blijft daarmee onbenoemd. Het is in ieder geval duidelijk dat, volgens ChatGPT, Sophie, Marianne en Thomas niet op de rol van hun kleur hoeven te reflecteren. Opvallend is ook dat Naomi's casus de enige is waarin ChatGPT ongevraagd een leidinggevende rol in de beschrijving opneemt. Is het een poging om Naomi te onderscheiden van de schoonmaakster waar ze zo vaak voor wordt aangezien? ChatGPT maakt dat niet duidelijk.

De omdraaiing: Naomi versus de normwerknemer

50 |

Als uitsmijter passen we de omdraaiing toe op een deel van de casus van Naomi:

“Als witte man in een leidinggevende positie heeft [Thomas, 32] altijd harder moeten werken om serieus genomen te worden. Nu vraagt hij zich af: wordt zijn carrière niet alleen beïnvloed door zijn nieuwe rol als vader, maar ook door onderliggende verwachtingen en stereotypen?”

De beschrijving is wat onwaarschijnlijk omdat dergelijke situaties zich minder voordoen bij mensen die behoren tot de normwerknemer. Het is ondenkbaar dat Thomas met al zijn privileges harder zou moeten werken dan Naomi om serieus genomen te worden. Hoe verder iemand verwijderd is van het privilege van Thomas, hoe meer de verschillende identiteiten waar iemand hinder van kan ondervinden, zich opeenstapelen (Crenshaw, 1991). Bij Sophie hindert haar vrouw-zijn, bij Marianne hindert daarnaast haar leeftijd en bij Naomi haar geslacht, leeftijd én kleur.

Conclusie

Wat leren we van het ChatGPT-experiment? ChatGPT blijkt bias in organisaties en ons denken te spiegelen in de uitwerking van de verschillende casussen. Uit de beschrijvingen blijkt dat geslacht, leeftijd en kleur een rol spelen in hoe werkgevers werknemers beoordelen. Thomas ervaart als man wat Kmec (2011) *fatherhood bonuses* noemt wanneer zijn werkgever zijn vermeend kostwinnerschap wil belonen. Alle vrouwen ervaren *motherhood penalties* doordat hun werkgever ze tijdelijk of misschien wel permanent buitenspel zet. Thomas' casus is ook de enige waarin de zinsnede 'maar dan' in de prompt alleen tot positieve ervaringen leidt.

Het is aannemelijk dat leeftijd een rol speelt in de mate waarin werkgevers toekomst zien in oudere werknemers. Het experiment illustreert hoe verschillende groepen ouderen in organisaties soms extra moeite moeten doen om erkenning van hun werkgever te krijgen voor hun werk en talent. Er is waarschijnlijk geen oog voor de waarde die zij, mede door hun senioriteit, toevoegen aan de organisatie. Vooral oudere vrouwen uit minderheidsgroepen krijgen daarbovenop te maken met de onzekerheid die hun etniciteit met zich meebrengt. Voor Thomas, Sophie en Marianne speelt hun huidskleur geen enkele rol.

Dat werkgevers verschillend omgaan met verschillende groepen werknemers benadrukt hoe vooroordelen en bias de sociale ongelijkheid versterken. Jonge witte mannen zijn de norm, het vertrekpunt van waaruit alle afwijkingen op die norm gewogen en lichter bevonden worden. De omdraaiing helpt het fenomeen zichtbaar te maken.

Wij hebben in dit essay laten zien hoe vooroordelen en bias over ouderen en vrouwen (van kleur) op de werkvloer kunnen leiden tot ongelijke carrièrekansen. Wij vinden daarom dat het idee van de 'normwerknemer' tegen een kritisch daglicht moet worden gehouden. Want waarom zouden carrièrekansen afhangen van geslacht, leeftijd of kleur? Welke rol speelt de werkcontext in wat we verstaan onder 'presteren'?

En: welke combinatie van persoonlijke kenmerken en eigenschappen maakt van iemand een 'goede' werknemer? Zo stelt Bolwijn (2009) dat juist moeders de ideale werknemers zijn omdat zij uitblinken in organiseren, improviseren en daadkracht. En als mensen in een bepaalde werkcontext presteren, kunnen zij dat ook in alle? Waar komt de aanname vandaan dat er groepen werknemers zijn die in geen enkele werkcontext als beste presteren? Zijn het niet juist vrouwen van kleur die uitgesproken veerkracht vertonen, omdat zij al op jonge leeftijd relatief grotere structurele obstakels tegenkomen, waardoor ze hebben leren doorzetten en zich aanpassen (Shelton & Lugo, 2021)? We weten ook uit onderzoek dat ouderen onder de juiste condities juist veel toevoegen aan organisaties (Zinsmeister, 2020).

52 |

Wij pleiten voor structurele hervormingen in organisaties, zoals transparante wervings- en promotieprocessen en leiderschap dat diversiteit waardeert. Ze zijn essentieel om voorbij oppervlakkige diversiteitsinspanningen te komen en structurele ongelijkheden te doorbreken. Wij zijn van mening dat het nodig is om in die hervormingen feministische en intersectionele perspectieven mee te nemen.

Dit experiment met behulp van ChatGPT en de methode van de omdraaiing onderstreept hoe onderzoeksmethoden zoals deze kunnen helpen om vooroordelen en bias, bijvoorbeeld op geslacht, leeftijd of kleur, zichtbaar en bespreekbaar te maken. Zolang ongelijkheid voortduurt en bepaalde groepen structureel bevoordeeld worden, blijft het noodzakelijk om de dominante normen te bevragen. Alleen dan ontstaat er ruimte om de bijdragen van vrouwen, ouderen en mensen van kleur aan organisaties beter tot hun recht te laten komen. Het uiteindelijk doorbreken van die dominante norm ligt niet alleen bij de opheffing van de achterstelling van minderheidsgroepen, maar vooral bij de opheffing van het privilege van de dominante groep waartoe de normwerknemer behoort.

Literatuur

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

Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714-747.

Ballafkih, H. (2017). *Qualifications, skills and more! Characteristics employers look for when hiring newly graduated applicants for a higher occupational level* (Doctoral dissertation). Universiteit van Amsterdam.

Bell, E., & Nkomo, S. (2021). *Our separate ways. Black and white women and the struggle for professional identity*. Harvard Business Review Press.

Bolwijn, M. (2009). *De ideale werknemer is een moeder. Vaders, managers en de economie profiteren van hun talenten*. Bert Bakker.

Cobb, H.R., Thomas, C.L., Billeaud, M.L., & Rauvola, R.S. (2024). Confronting the ideal worker myth to better support efforts towards gender equity: recommendations for a post-pandemic workforce. *Community, Work & Family*, 1-15. doi.org/10.1080/13668803.2024.2354832

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.

Essed, P. (1991). *Understanding everyday racism. An interdisciplinary theory*. Sage Series on Race and Ethnic Relations, Volume 2. Sage Publications.

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management : A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.

Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303.

Kmec, J. A. (2011). Are motherhood penalties and fatherhood bonuses warranted? Comparing pro-work behaviors and conditions of mothers, fathers, and non-parents. *Social Science Research*, 40(2), 444-459.

Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan International Higher Education.

Steele, C. (2020). *Who is the ideal worker? How gendered organizations adversely impact women's promotability and development*. University of Missouri-Columbia.

Shelton, L.M., &Lugo, M.V. (2021). The resilience of minority and female entrepreneurs: A look at ethnicity and gender. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 26(4), 2150026.

Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia. *Gender, Work & Organization*, 19(1), 71–92.

Van Hoof, J., & Zinsmeister, J., (2013). HRM en de oudere werknemers. Over mooie ideeën en wat ervan terecht komt. In R. Schouteten, J. Bücker, & E. Poutsma (eds.). *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij? Een liber amicorum voor Willem de Nijs* (pp. 91-99). Boom Lemma Uitgevers.

Zinsmeister, J. (2020). HRM en oudere werknemers. In J. Valk & L. Lopes de Leao Laguna (eds.) *HRM heden en morgen. Evidence-based practice and practice-based evidence* (pp. 340-386). VMN Vakmedianet.