

# Naar een inclusieve organisatiecultuur

Door Alie Kuiper

De eerste 'cursus' over seksisme, hoe mannen zich naar vrouwen moeten gedragen, dateert uit de 15<sup>de</sup> a 16<sup>de</sup> eeuw en wordt beschreven door de socioloog Norbert Elias in zijn standaardwerk Het Civilisatieproces. Elias beschrijft de ontwikkelingen en veranderingen in de omgangscultuur in West Europa vanaf de Middeleeuwen. Aan het begin van de Middeleeuwen bestonden overal kleine autarkische feodale hoven waarin de landheer, de ridder, zijn gang kon gaan. Ze waren 'wild, wreed, geneigd tot uitbarstingen en overgeleverd aan de lust van het ogenblik' zo beschrijft Elias die periode. Er heerste wantrouwen jegens vrouwen die in wezen object van zinnelijke bevrediging waren; plezier in plundering, geweld en verkrachting. Aan het einde van de Middeleeuwen ontstond in Frankrijk en Duitsland de Natiestaat. De afzonderlijke ridders verenigden zich onder de koning en werden toen voor het eerst in hun leven geconfronteerd met een vrouw, een koningin die in een hogere positie dan zij zelf stond en van wie zij, door haar relatie met de koning, in een afhankelijkheidsrelatie verkeerden. Verwarring en onduidelijkheid over hoe je je dan tegen deze vrouw moet gedragen waren het gevolg. Er was behoefte aan een leidraad. En die kwam er.

In een 'Spreek van de mannen' staat 'zorg er vooral voor dat je met vrouwen fatsoenlijk omgaat, dat staat je goed....komt het echter zover dat een vrouw je bij haar laat zitten, pas dan op en zit niet op haar gewaad, ook niet te dichtbij, dat raad ik je, wil je meer intiem met haar praten, grijp haar dan niet met je handen vast, wat je ook met haar te bespreken hebt.'

Voor Elias is dit een voorbeeld hoe een omgangscultuur verandert als de machtsverhoudingen tussen een maatschappelijk dominante groep, die hij gevestigden noemt, en buitenstaanders, de minder machtigen, verschuiven. Hij beschrijft wat er gebeurt wanneer buitenstaanders, bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond of vrouwen, hun entree maken in de wereld van de gevestigden. De eerste nieuwkomers passen zich aan aan de mores van de dominante groep en proberen erbij te horen. Als deze groep van nieuwkomers echter groter wordt, worden de omgangsvormen van de gevestigden steeds vaker betwist. Als er genoeg 'massa' is vanuit de nieuwkomers en er ook leden van de gevestigden 'overstag' gaan ontstaat uiteindelijk een nieuwe situatie, een nieuwe inclusievere omgangscultuur met respect voor de nieuwkomers.

Voor het zover is zien we in de transitiefase echter veel uitsluitingsmechanismen van de gevestigden naar de nieuwkomers. In hun onderzoek naar seksuele intimidatie op het werk zagen Jeanne de Bruijn en Greetje Timmerman van de Rijksuniversiteit in Groningen dat de minste seksuele intimidatie plaatsvindt in organisaties waar de machtsverhoudingen tussen de seksen gelijk zijn, zowel in aantal als een gelijke verdeling over de functies, en het meeste grensoverschrijdende gedrag gebeurt in organisaties in de transitiefase, waarin vrouwen hun entree maken in een door mannen gedomineerde omgeving. Zij noemen dit in de terminologie van Elias een uitsluitingsmechanisme van de gevestigden naar vrouwen als nieuwkomers. En we kunnen dit mechanisme naadloos doortrekken naar de positie van medewerkers met een migratie- of LHBTQI-achtergrond. In deze transitiefase blijkt de helft van de nieuwkomers weer te vertrekken als niet wordt ingegrepen. Een organisatie blijft dan 'hangen' in deze fase, kijk bijvoorbeeld naar organisaties als de politie, de brandweer en het leger, en er ontstaat onvoldoende massa van de nieuwkomers om de cultuur van de dominante groep te veranderen. Naast die uitsluitingsmechanismen ontstaat ook bij een deel van de gevestigden verwarring over wat nou wel of niet kan als het gaat om omgangsvormen naar de nieuwkomers.

Deze verwarring hoort bij de transitiefase en speelt ook nu binnen veel organisaties. Black Lives Matter en #Metoo hebben discriminatie en seksuele intimidatie maatschappelijk op de agenda gezet en de discussie/verwarring over wat kan wel, wat kan niet, sijpelt door in organisaties. En er lijkt weer behoefte aan een leidraad. In de NRC van zaterdag 14 mei 2022 stelt journaliste Maartje Laterveer een lijstje op met vuistregels voor de dominante groep als het gaat om seksuele intimidatie:

- 1 Raak vrouwelijke collega's niet aan;
- 2 Noem vrouwen niet lieflijk, charmant of anderszins bevestigend in hun rol als poppetje om naar te kijken;
- 3 Zorg er te allen tijde voor dat je ogen niet afdwalen als je tegenover een vrouwelijke collega staat.

En zo gaat ze nog even door.

De hamvraag is of het vanzelf goed komt, dat wil zeggen dat de nieuwkomers uiteindelijk voldoende massa ontwikkelen en de hegemonie van de dominante groep wordt doorbroken, zoals Elias dat noemt en er een inclusieve organisatiecultuur ontstaat. Mogelijk op de hele lange duur wel. Maar als

organisaties geen decennia de tijd hebben moeten ze aan de bak. Moeten zij in de transitiefase als flankerend beleid een sociaal veilig werkklimaat creëren waardoor de nieuwkomers niet afhaken wanneer ze hun entree maken in een voor hen onveilige cultuur. Wanneer de nieuwkomers blijven kan er voldoende massa ontstaan, ook door steun vanuit leden van de gevestigde groep, voor een structurele cultuurverandering waarin nieuwe omgangsvormen geïnternaliseerd, gesetteld en vanzelfsprekend geworden zijn.

Vooraf in de huidige transitiefase waarin veel organisaties verkeren is het van belang te zorgen voor een cultuur waarin uitsluiting van nieuwkomers voorkomen wordt. Als we een andere omgangscultuur willen, met respect voor de grenzen van een ander, moeten we volgens de Amerikaanse management professor Edgar Schein, beginnen met het nadenken over de basiswaarden van onze organisatie. Basiswaarden zijn vaak impliciet maar bepalen volgens hem de structuur en cultuur binnen een organisatie. Het zijn de drijfveren die het waarom van gedrag bepalen.

Als de basiswaarden bijvoorbeeld zijn prestigieus, uitmuntendheid, resultaat, virtuositeit, volharding, discipline, efficiëntie, meesterschap en competitie kan dat leiden tot een cultuur waarbij alleen de output telt en de mens uit het oog wordt verloren. En een structuur waarbij de hoogste in de rang van virtuositeit, een artistiek directeur, choreograaf of regisseur, in feite vrij spel krijgt. Natuurlijk is een goede performance van belang maar hoe verbind je die met waarden waarbij de mens en het proces van belang zijn zoals, ik doe maar een greep, waardigheid, zorgzaamheid, veiligheid, vertrouwen, verdraagzaamheid, ontwikkeling, hulpvaardigheid, collegialiteit.

Wanneer deze mensgerichte waarden ook omarmd worden door de organisatie krijg je mogelijk ook structuren waarbij bijvoorbeeld niet een persoon meer of minder informeel de dienst uitmaakt en er *checks and balances* komen zoals een tweede persoon die meebeslist over contracten. En nieuwkomers, minderheden en vrouwen die vaak gezwegen hebben gestimuleerd worden hun inbreng te doen. Sommige organisaties faciliteren daartoe bijvoorbeeld diversiteits- of vrouwennetwerken. Vanuit een steviger positie van de nieuwkomers kan dan ook het gesprek gevoerd worden over gewenste en ongewenste omgangsvormen. Waarmee ook sturing gegeven wordt aan de verwarring over wat kan wel en wat kan niet.

Last but not least: DE cultuurdrager in een organisatie is het management. Schein zegt dat leidinggevendenden de basiswaarden van een organisatie

reflecteren in hun handelen: waar geeft hij of zij aandacht aan maar vooral ook waar wordt geen aandacht aan besteedt. Wie als leidinggevende reageert als er 'iets' is met de productie, de output, maar wegkijkt als er nare opmerking over bijvoorbeeld de huidskleur of haardracht van een zwarte medewerker wordt gemaakt laat zien wat wel en niet belangrijk gevonden wordt.

Samengevat: gelijke machtsverhoudingen tussen verschillende groepen in een organisatie helpen een inclusievere cultuur te realiseren en in de tussentijd zijn er inspanningen nodig om een werkplek vrij van ongewenste omgangsvormen te creëren. Waarbij we ons moeten realiseren dat cultuur geen losstaand issue is maar de basiswaarden van een organisatie reflecteert. En een beetje verwarring over wat wel en niet kan onderdeel is van het proces.

*Deze keynote werd door Alie Kuiper gehouden tijdens de conferentie 'Veilig de vloer op' op 16 Mei 2022 in Amare.*