

DISAPPEARING ACTS

Gender, power and relational practice at work

Joyce K. Fletcher
Cambridge Mass. (MIT press) 1999
166 blz., \$ 16,95

Hedendaagse organisaties willen medewerkers die zich niet enkel verantwoordelijk voelen voor hun eigen taak, maar ook voor het grotere geheel. Samenwerking binnen teams en tussen teams is theoretisch van belang, maar komt in de praktijk vaak nauwelijks van de grond. Een andere kloof tussen theorie en praktijk is het streven naar meer vrouwen op hogere posities, terwijl deze in de praktijk nog steeds op een 'glazen plafond' stuiten.

Wat deze zaken met elkaar te maken hebben en welke mechanismen hierbij een rol spelen, wordt duidelijk in *Disappearing acts. Gender, power and relational practice at work* van Joyce Fletcher. Fletcher laat zien hoe organisaties juist dat gedrag van medewerkers laten verdwijnen dat organisaties nodig hebben om in de tegenwoordige tijd te overleven. Bepaald gedrag wordt 'weggemaakt', niet omdat het ineffectief is, maar omdat het, of het nu door mannen of vrouwen wordt uitgevoerd, als vrouwelijk wordt gezien. En daarmee is het, vanuit de diepgewortelde gendergerelateerde vooronderstellingen van veel organisaties, ongeschikt voor de werkvloer.

Fletchers onderzoek is niet alleen inhoudelijk interessant, maar ook qua onderzoekopzet. Zij baseert haar onderzoek op drie feministische denkrichtingen. Uit het *relationele denken* ontleent zij het begrip 'relationele praktijken'. Dit zijn handelingen die mensen verrichten om hun onderlinge relaties goed te houden met de bedoeling op die manier effectief samen te werken. Uit de *feministische organisatiesociologie* komt Fletchers idee dat aspecten van werk die als typisch vrouwelijk worden gezien, minder snel als werk worden beschouwd dan aspecten die eerder met mannelijkheid worden geassocieerd. *Poststructuralistisch* is het idee dat ook de gemarginaliseerde leden van een organisatie meewerken aan het instandhouden van de status quo. Fletcher vraagt zich het volgende af :

- 1) Valt er enig bewijs te leveren dat op het relationele praktijken voorkomen? Welke gedragingen zijn hiervoor karakteristiek? Van welke opvattingen en waarden geven deze gedragingen blijk?
- 2) Met behulp van welke mechanismen worden relationele praktijken en hun onderliggende waarden in het dominante discours gebracht en onderhorig

gemaakt aan de waarderegels van dat discours?

Om dit te onderzoeken kiest Fletcher voor een ingenieursbedrijf, waarbij haar onderzoeksgroep uit vrouwelijke ingenieurs bestaat. Niet omdat Fletcher ook maar enigszins essentialistisch denkt. Maar zij acht de kans groot dat er juist bij deze groep een kritisch standpunt naar voren komt aangezien 'vrouw' en 'ingenieur' tegenstrijdige subjectposities zijn die in het discours over werk kunnen worden ingenomen.

Fletcher hanteert twee designperspectieven, één uitgaande van de feministische standpunttheorie en één poststructuralistische. Vanuit de eerste geeft zij de vrouwelijke ingenieurs een stem door hen structureel te observeren. Zij liep voortdurend als een schaduw achter de ingenieurs aan, noteerde hun 'relationele praktijken' en vroeg in een follow-up-interview welke betekenissen de ingenieurs aan dit gedrag gaven. Vervolgens bracht zij de relationele praktijken in een aantal categorieën onder. Voor de poststructuralistische analyse moest Fletcher weten hoe 'werk' in deze specifieke organisatie werd gedefinieerd. Om de organisatienarratieven boven tafel te krijgen, hield zij binnen de hele organisatie algemene interviews.

De uitkomsten van het onderzoek waren als volgt: de ingenieurs bleken de volgende 'relationele praktijken' uit te oefenen: '*preserving, mutual empowerment, self achieving, creating team*'. *Preserving*, het team behoeden voor problemen, noemt Fletcher taakgericht. Bijvoorbeeld het oplossen van conflicten tussen het team en andere afdelingen om te zorgen dat het team van de diensten van de andere afdelingen gebruik kan blijven maken. Ook het waarnemen van elkaars taken, bijvoorbeeld even de telefoon opnemen als de secretaresse er niet is, zodat cliënten niet voor niets bellen, valt onder *preserving*. Wederzijds *empowerment* is gericht op anderen. Het gaat om het delen van informatie, het geven van hulp zonder de ander zich inadequaat te laten voelen. Bij *self achieving* gaat het om het bereiken van de eigen doelen. Het gaat om het reflecteren op eigen gedrag, bijvoorbeeld het nemen van verantwoordelijkheid voor breuken in relaties met anderen. Zoals een ingenieur het in het onderzoek verwoordde: 'Door mensen stom te noemen krijg ik hen niet zover om mijn visie te

delen'. Het creëren van een team gebeurt door anderen te bevestigen en door het bemiddelen in conflicten tussen andere teamleden. Al deze praktijken vragen emotionele intelligentie en relationele vaardigheden.

Uit de interviews bleek dat de ingenieurs relationele praktijken uitoefenden omdat zij (mede) uitgingen van een relationele logica. Vooronderstellingen hierbij waren onder andere: 'werkers zijn verantwoordelijk voor het geheel' en 'slechte relaties zijn een obstakel om projectdoelen te bereiken'. Meer nog dan Fletcher had gedacht, bleken de relationele praktijken dus een vorm van *intentioneel* gedrag te zijn, bedoeld om op strategische wijze de projectdoelen te bereiken.

Tot zover niet veel nieuws onder de zon. Het vernieuwende van Fletchers onderzoek schuilt pas in haar derde stap, het vanuit een poststructuralistisch kader onderzoeken wat er met relationele praktijken gebeurt als zij in het dominante organisatiediscours worden ondergebracht. Hiertoe bekeek zij welke werkzaamheden in deze organisatie als werk werden gedefinieerd en hoe gedragingen in het algemeen werden geïnterpreteerd. Het bleek dat relationele praktijken in de organisatie 'verdwenen'. Fletcher schrijft *got disappeared*; zij creëert een overgankelijk werkwoord om aan te geven dat het een actieve actie betreft. Het gaat er namelijk nadrukkelijk niet om dat bepaald gedrag onzichtbaar is, men doet het actief verdwijnen, bijvoorbeeld door het te misinterpreteren. De intentie van het behoeden van het team verdween bijvoorbeeld uit het zicht omdat het werd gezien als bemoeien met iets wat je niet aangaat. Wederzijds *empowerment* verdween omdat helpen niet als kracht, maar als zwakte (geen nee zeggen) werd gezien. *Self achievement* verdween doordat er van mensen die anderen respecteerden en zorgden dat de verhoudingen goed bleven, gedacht werd dat zij aardig gevonden wilden worden. Fletcher geeft hiervan schitterende voorbeelden.

Samengevat vond Fletcher de volgende verdwijning-mechanismen:

- 1) Het misinterpreteren van bedoelingen. Denken dat relationele praktijken voortkomen uit een gevoel of een eigenschap in plaats van uit het doelbewust hanteren van een strategie om de effectiviteit te vergroten.
- 2) Taalgrenzen. Sterke organisatiewoorden als competentie zijn al zo gedefinieerd dat relationele zaken erbuiten vallen. Zo sprak een ingenieur: 'Ik vind dat mensen pas echt goed op de afdeling functioneren als zij niet alleen competent zijn maar ook anderen helpen', waarmee zij ongewild toch weer competentie zo definieerde dat relationele vaardigheden geen deel van dit begrip uitmaakten.

3) En, specifiek voor vrouwen, de sociale constructie van gender. Van vrouwelijke ingenieurs wordt aan de ene kant verwacht dat zij zich relationeel gedragen, terwijl zij hier aan de andere kant om worden geminacht. Fletcher benadrukt dat zowel mannen als vrouwen die relationele activiteiten verrichten met verdwijningmechanismen worden geconfronteerd. Vrouwen worden echter met sommige valkuilen eerder geconfronteerd. Als relationele activiteiten te maken hebben met hoe vrouwen *zijn* in plaats van hoe sommige vrouwen *doen*, verdwijnt de verplichting tot wederkerigheid. Men stelt er niets tegenover als een vrouw iemand helpt omdat zij aardig is. Als zij echter niet helpt, geldt zij als onaardig en als onvrouwelijk. De basispremissie lijkt te zijn: in een organisatie zijn relationele activiteiten niet nodig en vrouwen moeten ervoor zorgen.

Hoewel het buiten het kader van haar onderzoek valt, suggereert Fletcher ook een aantal strategieën om relationele praktijken wel te laten erkennen. Zij noemt deze *naming*, *norming*, *negotiating* en *networking*. Wat betreft het benoemen gaat het er om inspanningen om relaties goed te houden te benoemen in termen van competenties. Ook het benoemen van wat anderen op dit gebied doen als *effectief* in plaats van als *aardig*, valt onder deze strategie. Normeren kan onder andere door in functiegesprekken standaard te vragen naar wat iemand eraan heeft gedaan om anderen te helpen hun organisatie doelen te bereiken. Netwerken doe je door binnen een organisatie een netwerk te creëren van mensen die allemaal streven naar meer effectiviteit met behulp van het hanteren van relationele praktijken.

Fletchers boek is voor veel doelgroepen boeiend. Het is verplichte kost voor organisatiedeskundigen die willen begrijpen waarom het maar niet lukt om mensen in organisaties beter te laten samenwerken. Voor studenten is het een goed voorbeeld van feministisch poststructuralistisch onderzoek dat nu eens niet uitgaat van tekstkritiek, maar van een veldstudie. Relatietherapeuten vinden in dit boek een uitstekend begrippenkader om te beschrijven hoe inspanningen om een relatie goed te houden dikwijls verkeerd worden geïnterpreteerd en aveerchts uitwerken voor degene die zich inspant. Allen zullen na lezing van dit boek hun eigen werkomgeving met een nieuwe blik bekijken.

Pauline Beusekamp