

GENDER AND ORGANIZATIONAL CHANGE

BRIDGING THE GAP BETWEEN POLICY AND PRACTICE

Mandy MacDonald, Ellen Sprenger en Ireen Dubel
Amsterdam (KIT Press) 1997
154 blz., f 73,-

Het concept gender staat ook in het ontwikkelingswerk al geruime tijd op de agenda, zo blijkt uit het boek *Gender and organizational change*. Ontwikkelingsorganisaties proberen op diverse manieren genderongelijkheid aan te pakken, bijvoorbeeld door vrouwenorganisaties te steunen en aandacht voor gender toe te voegen aan de criteria op basis waarvan aanvragen voor hulp worden beoordeeld. Voor genderongelijkheid binnen de eigen organisatie was, tot voor kort, veel minder aandacht. Dit leidde tot bezwaren van organisaties die ontwikkelingssteun ontvingen: waarom zouden zij wel initiatieven moeten nemen om gendergelijkheid te bevorderen en donororganisaties niet? Ontwikkelingsorganisaties kregen zelf ook meer aandacht voor genderongelijkheid in het eigen beleid en functioneren. De *Gender Working Group* van Eurostep organiseerde daarom in 1995 een workshop voor beleidsadviseurs en beleidsmedewerkers op het terrein van gendervraagstukken van de aangesloten ontwikkelingsorganisaties. Eurostep is een Europees netwerk van seculiere ontwikkelingsorganisaties uit vijftien verschillende landen. Novib en Hivos zijn de Nederlandse deelnemers. MacDonald, Sprenger en Dubel hebben op basis van inzichten opgedaan in deze workshop, aangevuld met literatuuronderzoek, het boek *Gender and Organizational Change* geschreven.

Samengevat staat hierin de vraag centraal op welke wijze een organisatie zou moeten veranderen om daadwerkelijk gendergelijkheid te bereiken. Om welke organisaties het daarbij precies gaat, geven de auteurs niet duidelijk aan. In eerste instantie lijken ontwikkelingsorganisaties centraal te staan. Dat zou ook logisch zijn, gegeven de aanleiding van de workshop. Later komen echter ook organisaties die ontwikkelingshulp ontvangen uitgebreid aan de orde. Ook de doelgroep van het boek is niet duidelijk afgebakend. Volgens de auteurs is het boek in de eerste plaats bedoeld voor medewerkers van organisaties die ontwikkelingshulp verschaffen dan wel ontvangen. Daarnaast achten zij het ook interessant voor iedereen die in een organisatie werkzaam is, of er lid van is.

In het eerste deel wordt uiteengezet uit welke onderdelen een organisatie bestaat en hoe organisatieverandering kan plaatsvinden. Een centrale veron-

derstelling is dat organisatieverandering afhangt van het collectieve leervermogen van een organisatie. Leren kan plaatsvinden op drie niveaus. Allereerst is er het zogenaamde *single-loop learning*, gericht op verandering van regels binnen een organisatie, zonder onderliggende theorieën, principes of assumpties ter discussie te stellen. Deze verandering gaat het minst ver. *Double-loop learning* gaat een stap verder, onderliggende theorieën worden wel ter discussie gesteld. De meest vergaande vorm van leren is de *triple-loop learning*, waarbij de principes waarop een organisatie is gebaseerd ter discussie worden gesteld. Het gaat daarbij onder meer om de vragen wat voor organisatie men is en wil zijn. Om te kunnen veranderen en gendergelijkheid te bewerkstelligen, dient een organisatie op alle drie niveaus te leren.

Voorts worden kort verschillende casestudies beschreven over de wijze waarop genderongelijkheid zich kan manifesteren, op welke manieren deze veranderd kan worden, en welke problemen zich daarbij kunnen voordoen. De herkomst van het materiaal waarop deze casestudies zijn gebaseerd, blijft onduidelijk. Hoewel er niet wordt verwezen naar papers, lijken de auteurs gebruik te hebben gemaakt van de inbreng van deelnemers aan de workshop. Opvallend is dat de casestudies vooral gaan over ervaringen van donororganisaties die gendervraagstukken aan de orde stellen in organisaties die ontwikkelingshulp ontvangen. Zo wordt de poging besproken van een ontwikkelingsorganisatie om een vakbeweging voor boeren in het zuiden van Afrika te stimuleren om meer vrouwen op leidinggevende functies te benoemen. Een andere casestudie behandelt de subsidiëring van een tijdschrift over vrouwen en gender in ontwikkelingslanden. De auteurs hebben minder aandacht voor het functioneren van de ontwikkelingsorganisaties zelf. Er is bijvoorbeeld geen casestudie opgenomen die uitsluitend het interne functioneren van een ontwikkelingsorganisatie bespreekt. Volgens de auteurs manifesteert genderongelijkheid zich in beide typen organisaties en spelen in het veranderingsproces vergelijkbare factoren een rol. Gezien de aanleiding van de workshop waarop het boek is gebaseerd, hadden de auteurs naar mijn mening wel meer aandacht voor het beleid en functioneren van ontwikkelingsorganisaties zelf mogen hebben.

Het tweede deel van het boek behandelt de vragen hoe een organisatie waarin gendergelijkheid is gerealiseerd er eigenlijk uitziet en hoe het veranderings-traject zou kunnen verlopen. De auteurs geven geen eenduidige definitie van gendergelijkheid, maar spreken van de mate van *gender sensitivity*. Hoe een gendergevoelige organisatie eruit ziet, wordt echter niet aangegeven. Volgens de auteurs moet elke organisatie een eigen model van *gender sensitivity* vinden. Wel noemen ze een aantal algemene kenmerken dat zou bijdragen aan een grotere mate van *gender sensitivity* en, daarmee samenhangend, gendergelijkheid. Zo zou gendergelijkheid, behalve in de missie, de algemene doelstellingen en het beleid, ook een prioriteit in de interne procedures en regels van een organisatie moeten zijn. Een ander kenmerk is dat het management stafmedewerkers die verantwoordelijk zijn voor gendervraagstukken, onvoorwaardelijk steunt. Aangezien de meeste, zo niet alle, organisaties gekenmerkt worden door een zekere mate van genderongelijkheid, dient een veranderingsproces in werking te worden gezet. Dit proces bestaat uit verschillende onderdelen en kan zeer complex zijn. De onderdelen die achtereenvolgens aan de orde komen, zijn de rol van organisatiestructuur en de *change agent*, strategieën die ingezet kunnen worden, en de wijze waarop vooruitgang te meten is. Het boek sluit af met een korte beschouwing over mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

Gender and Organizational Change is een echt praktijkboek. Ofschoon er aandacht besteed wordt aan theoretische perspectieven, blijft deze erg summier. Er vindt ook geen terugkoppeling plaats van de theoretische noties naar de casestudies. Zo wordt de geschetste theorie van de lerende organisatie alleen kort beschreven en verder niet gebruikt bij de analyse van casestudies. Het boek gaat uit van een zekere basiskennis van het thema en van de erkenning van de noodzaak om genderongelijkheid aan te pakken. Het is nauwelijks bruikbaar om organisatieleden die deze noodzaak niet inzien, te overtuigen. Verder maakt de zeer sterke nadruk op (en het specifieke karakter van) ontwikkelingsorganisaties het boek in mijn ogen minder geschikt voor een brede doelgroep dan de auteurs zelf aangeven. Gegeven deze focus valt bovendien op dat weinig aandacht wordt besteed aan cultuurverschillen tussen organisaties die ontwikkelingshulp verschaffen en organisaties die deze ontvangen. Deze organisaties zijn immers veelal in zeer verschillende landen gevestigd. Is gendergelijkheid in beide organisaties c.q. culturen wel hetzelfde? Deze belangrijke vraag wordt door de auteurs niet gesteld. Tot slot overlappen de verschillende hoofdstukken elkaar nogal eens, waardoor de lezer soms het gevoel krijgt dat de auteurs in herhaling vervallen. Voor

praktijkgebruikers is deze overlap wellicht juist een voordeel, omdat de hoofdstukken makkelijk afzonderlijk gelezen kunnen worden.

Het boek bevat veel praktische informatie. Er worden bijvoorbeeld richtlijnen gegeven, in de vorm van een uitgebreide vragenlijst, om organisaties te beoordelen vanuit een genderperspectief. Deze vragen hebben betrekking op allerlei aspecten van organisaties, variërend van de missie tot de structuur en cultuur. Voorbeelden zijn: 'Is de missie gebaseerd op een grondige analyse van de context, inclusief een perspectief op genderongelijkheid?' en 'Stimuleert de wijze van communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen openheid en een dialoog over gendervraagstukken?' Het hoofdstuk dat aspecten van een gendergevoelige organisatie beschrijft, is verfrissend. De auteurs gaan daar moeilijke vragen niet uit de weg. Ze vragen zich bijvoorbeeld af of een niet-hiërarchische organisatiestructuur gendervriendelijker is dan een hiërarchische, en concluderen op basis van literatuuronderzoek dat dit niet per definitie het geval hoeft te zijn, omdat mannen ook in platte organisaties kunnen domineren. Het in het boek voorgestelde beleid gaat duidelijk een stap verder dan het positieve-actiebeleid van eind jaren tachtig, dat vooral als personeelsbeleid kan worden gezien. Beleid gericht op het realiseren van gendergelijkheid raakt aan veel meer aspecten van organisaties, zoals de missie, doelstellingen en producten, en de structuur en cultuur. Gegeven de ervaringen met het positieve-actiebeleid, dat in de ogen van met name organisaties in de private sector al veel te ver ging, is het echter de vraag of dergelijk beleid ingang zal vinden in een breder segment van organisaties. Ik kan me voorstellen dat een ontwikkelingsorganisatie in haar missie opneemt dat ze gendergelijkheid in organisaties die steun ontvangen, wil stimuleren. Dat organisaties in de private sector op een of andere wijze de bevordering van gendergelijkheid in hun missie opnemen, is veel moeilijker voorstelbaar.

Gender and Organizational Change bevat interessante, met name praktische inzichten, die echter op verschillende punten verder uitgewerkt hadden kunnen worden. Met name de theoretische uitwerking is gering. Een belangrijke doelstelling van het boek is om gender(on)gelijkheid in het interne beleid en functioneren van ontwikkelingsorganisaties onder de loep te nemen. Hierin zijn de auteurs maar ten dele geslaagd: ze blijven sterk gericht op gendervraagstukken in organisaties die ontwikkelingshulp ontvangen. Het boek had aan duidelijkheid gewonnen als de aandacht meer was uitgegaan naar donerende ontwikkelingsorganisaties.

Chantal Remery