

GEZAG, AUTORITEIT, MACHT, DOMINANTIE EN HIËRARCHIE IN FAMILIESYSTEMEN EN NATIONALISERENDE ORGANISATIES

Dirck van Bekkum (MSc.) Klinisch-systemisch antropoloog, www.cttamsterdam.nl www.anthropo-gazing.nl

Naar aanleiding van de bijdrage van [Douwe van de Berg](#) op dag 9 (2008) over systeem van de hulpverlening beloofde ik iets op te schrijven over gezag, autoriteit, macht en hiërarchie in gezinssystemen en hulpverlenersorganisaties. Douwe's citeren van een wijkcoördinator bracht dit stuk op gang. Zij antwoordde op zijn vraag wie hier eindverantwoordelijk voor ketenzorg aan het gezin: '...we zijn allemaal medeverantwoordelijk...'

In de komende pagina's probeer ik op de cultuurgebonden (Nederlandse) aspecten van deze uitspraak te reflecteren. Het zijn 'gewogen gedachten' van mij en als het voor jou geen hout snijdt dan kun je het in de prullenbak gooien. Reacties zijn ook welkom.

Net zoals gezinnen en families zijn instellingen erop uit op zichzelf te continueren. Zij willen blijven bestaan. De basismechanismen zijn bij instellingen en families dezelfde. 1) Hoe organiseer je het dagelijkse bestaan zodat wat je wilt vandaag goed gebeurt. 2) Als je wilt dat dat de komende jaren ook gebeurt en je kinderen goed groot worden doen we aan opvoeding en socialisatie (scholing en onderwijs in organisaties). 3) Als je wilt dat de komende generaties goed toegerust zijn om ook hun kinderen te krijgen en groot te brengen doe we aan cultuuroverdracht. Een interessante vraag is hoe dat plaatsvindt in jouw organisatie? Krachten die er in een familie voor zorgen dat volgende generaties gezond en goed grootgebracht worden noemden we Kitlyn Tjin A Djie en ik Familie & Community Continuïteit. Kitlyn spreekt in haar boek Beschermjassen over verworven en toegewezen gezag en over formele en informele gezagsdragers die in een gezinssysteem besluiten nemen. Zonder hiërarchie is er geen continuïteit in een systeem. Wat is positieve en wat is negatieve hiërarchie? Wat is goed gebruik van macht in een gezin en wat is machtsmisbruik? Hoe zit dat in jouw organisatie?

Er is eigenlijk weinig geschreven en nog minder onderzoek gedaan naar hoe processen van transgenerationale cultuuroverdracht werken. En welke rol hiërarchie en gezag daarin spelen. Bijvoorbeeld wat brengen vaders en moeders wel over van wat zij leerden van hun ouders en wat niet. Wat geven zij door van henzelf? Als dat niet 'instinctief' gebeurt veronderstelt dat op de ene of ander manier reflectief bezig zijn met dagelijkse organisatie, met opvoeding en socialisatie en met cultuuroverdracht. Een familie en gezin is systemisch gezien en qua familie continuïteit georganiseerd via verwantschapsposities, genderverhoudingen, verticale (vaak met leeftijd generatieverschil verbonden) en horizontale (vaak generatie/leeftijdgenoten) loyaliteiten. Dit noemen sociale wetenschappers meestal 'structuren'.

Er zijn onvoorwaardelijke en voorwaardelijke loyaliteiten. Een baby heeft een onvoorwaardelijke loyaliteit naar moeder en als moeder dat niet heeft naar haar kind (of het dat wordt haar onmogelijk gemaakt) dan kan het kind niet optimaal groeien. Onvoorwaardelijke en voorwaardelijke loyaliteiten impliceren verschillen in gehoorzamen en besluiten nemen, dat wil zeggen in gezagsverhoudingen. Er zijn formele (zichtbare) en informele (onzichtbare) gezagsdragers in families en organisaties. Gezag in een familiesysteem is een vorm van autoriteit.

Wikipedia zegt: Autoriteit is de macht van personen in families, in groepen of organisaties over andere personen of groepen te leiden. Autoriteit vormt de basis van de maatschappij, opdat er geen anarchie is. Het verschil tussen autoriteit en macht is dat autoriteit gelegitimeerd is. Het heeft het recht om deze macht uit te oefenen door bijvoorbeeld het opleggen van sancties.

Zonder dat gezagsdragers (na of zonder overleg) in een gezin regelmatig zegt 'zo gaan we dit doen' ontstaan er ambivalenties, onzekerheden en mogelijk chaos. Daardoor komt de dagelijkse organisatie van een gezin in het gedrang en kunnen kinderen moeilijk groeien.

CULTURELE DIVERSITEIT EN GELIJKHEIDSIDEALEN ZIJN TEGENGESTELDE GROOTHEDEN

Duitsers komen graag naar Nederland. Als je hun vraagt waarom noemen zij ons Nederlanders 'locker'. Zij kunnen het weten. Zij zijn al eeuwen onze burens, hebben ons vijf jaar bezet en bezoeken ons land en vooral de standen al decennia massaal. Als je vraagt wat zij bedoelen (wat voor de vrager een prima vorm van

culturele zelfreflectie is) met *locker* dan krijg je vele antwoorden. Los, makkelijk, **minder hiërarchisch**, overschrijden van grenzen, blowtje roken, lol maken. Een Duitse collega zei tegen mij: Jullie accepteren minder negatieve (maar soms ook positief) autoriteit/gezag.

Die aversie tegen gezag blijkt kenmerkend te zijn voor de Nederlandse cultuur. De belangrijkste manifestatie van hoe wij geen (negatieve) autoriteit accepteren kenden we 20 jaar geleden niet. Wij zijn een polderland en blijken polderaars. We zijn kampioenen en de kool en de geit sparen. 'Niemand is hier de baas want dat bepaal ik zelf wel.' En als er dan besluiten genomen moeten worden dan gaan we erover praten net zolang totdat iedereen zijn/haar zin heeft. Het poldermodel is 'typisch Nederlands'. Er zitten veel voordelen aan het poldermodel. Je zou kunnen zeggen dat onze cultuur vrouwelijke (feminiene) kanten heeft (Hofstede 1992). Ruziemaken en woedend zijn niet geaccepteerde gedragsuitingen in de meeste 'professionele' situaties. Niet ruzie durven maken verhullen scheefgegroeide verhoudingen en machtsmisbruik (paarse krokodillen en cirkels van onmacht). Zoete broodjes bakken en 'beschaafd en fatsoenlijk blijven' kralen de lucht veel minder dan confrontaties en 'productief' ruziemaken. Speelt dat mee in de regelmatige verlamming bij doorpakken als kinderen in gevaar zijn in gezinnen in de jeugdzorg?

Antropologe en hoogleraar gezondheidszorg Annemiek Richters schreef een prachtig essay over de relatie tussen polderen en onze multiculturele gezondheidszorg. Annemiek Richters 2000 'Van poldermodel naar koldermodel? Medische verantwoordelijkheid in een multiculturele samenleving', in R. Welters, red. Het Delta-project. Wonderolie of wassen neus? Multiculturaliteit in perspectief. pp. 103 - 130. Nijmegen, University Press .

Veel hoger opgeleide autochtone Nederlanders willen graag geloven (geloven in een ideologie) dat iedereen gelijk is. Deze ideologie wordt gedragen door een aantal culturele waarden en groepsbelangen eigen aan de Nederlandse samenleving. Zo is in het Christendom (Katholieken en Protestanten) iedereen voor God gelijk en naastenliefde een belangrijke waarde. Zo staat voor linkse politieke partijen gelijke kansen hoog in het vaandel. De strevers naar gelijke rechten en kansen voor vrouwen (en feministen) willen dat in alle sociale en maatschappelijke posities geen onderscheid gemaakt wordt tussen vrouwen en mannen. In de Nederlandse wet staat dat alle kinderen gelijke kansen krijgen.

Al deze theorieën en idealen kunnen niet voorkomen dat er veel ongelijkheid is. Nog erger, er zal nooit gelijkheid zijn. Onze idealen (waar ik achter sta!) dat iedereen gelijk behandeld wordt, of gelijke kansen krijgen is een tegenstrijdigheid in termen. Antropologisch gezien dragen deze ideologieën, en zeker samen, een paradox in zich. De voor iedereen observeerbare werkelijkheid laat zien dat iedereen anders en uniek is. En dat ook in deze tijd wil zijn. En al helemaal in Amsterdam!

Nederland kenmerkt zich al heel lang, en sinds de afgelopen 20 jaar openlijk, door weinig hiërarchie en ontkenning van macht. Iedereen mag bij de voornaam genoemd worden. Ook J.P.. We weten dat hiërarchie noodzakelijk is om families, in groepen en instellingen in stand te houden. Dat geldt ook voor de kwaliteit van opvoeding in families en in zorginstellingen. Wie kent voorbeelden van positieve hiërarchie in haar/zijn organisatie? En wie durft autoriteit te nemen in hulpverleningsprocessen als het vastloopt? Vooral in spannende momenten en tijden.

Niet alleen de betekenis en belang van noodzakelijke hiërarchie in gezinnen en organisaties wordt in de Nederlandse cultuur geminimaliseerd. Ook de verhoudingen tussen de seksen worden benaderd als gelijkwaardig. Sekseverschillen doen er niet echt toe. De vruchten van emancipatie van vrouwen hebben grote voordelen. Het is historisch nieuw en zeer bijzonder dat steeds meer rolwisselingen tussen mannen en vrouwen mogelijk zijn en ook plaatsvinden. Onze Nederlandse taal is ook 'verpolderd' en noemt de misstanden niet altijd bij hun naam. Gezagsverhoudingen, machtsverschillen accepteren en niet accepteren van (positieve en negatieve) autoriteit in multiculturele contexten vraagt om scherpere taal om te verduidelijken en te verfijnen.

Mandaat en macht in instellingen en machtsmisbruik

Iemand of enkelen krijgen in families/organisaties het mandaat (toegewezen en/of verworven gezag) om besluiten te nemen die iedereen aangaan in de groep/instelling. Misbruik is wanneer iemand zich niet aan zijn of haar mandaat houdt. Zelfcontrole en externe controles zijn nodig om machtsmisbruik te voorkomen. Daarover is in bankwereld en woningcorporaties maar ook zorginstellingen veel over te doen de laatste

jaren. Hoe verantwoorden jullie managers en directeuren zich voor het mandaat dat zij krijgen? Formeel doen zij dat naar raden van bestuur, raden van toezicht en naar ondernemingsraden.

Maar dat lijkt mij in deze tijd van gezagscrises niet meer voldoende. Het mandaat van macht die een manager en directeur tijdelijk krijgt toegewezen dient zich ook te verantwoorden in regelmatig gesprek met hun personeel (en zelfs de klanten). Maar dat is geen Nederlands cultuurgebruik. We weten niet hoe dat moet. En laten het maar zo. Het zou wel verstandig zijn daar meer over na te denken en actie daarin te ondernemen. Om je eigen 'uitbedding en inbedding' in je instelling te observeren en daarover te reflecteren. Om jezelf beter te kunnen inbedden en je loyaliteit naar je organisatie onder te de loep te nemen. Het zit niet in ons Nederlands cultureel arsenaal om naar verantwoording van machtsmandaten van leidinggevend en directeuren van onze instellingen te kunnen, zelfs te mogen vragen. Het feit dat je ergens niet naar kunt/mag vragen is een signaal dat mogelijk ergens verholde (ongecontroleerde) macht zit.

Ouders en hun machtsmandaat

Dezelfde vragen kunnen we stellen aan ouders/gezagdragers in families. Aan wie leggen zij verantwoording af voor het mandaat van gezag dat zij over hun kinderen uitoefenen?

Voor wie verantwoorden ouders zich in hun mandaat om gezag uit te oefenen over hun kinderen? Vroeger in Nederland waren dat grootouders en ooms en tantes maar we (moderne autochtone Nederlanders) wilden 'vrijheid' en accepteren nauwelijks meer dat opa en oma adviezen geven laat staan ons corrigeren in ons gedrag naar hun en onze kinderen. Is daarom de invloed van de overheid toegenomen? Zijn toenames van OTSen en uithuisplaatsingen de laatste eeuw in Nederland mede het gevolg van de afnemende invloed van de grootfamilie op de invloed van hun kinderen?

Kitlyn Tjin A Djie en ik hadden enkele jaren geleden een belangrijke uiteenzetting met Alice van der Pas (ouderbegeleiding) over de meta-positie van ouders. Wij vonden dat concept typisch westers is omdat in wij-gerichte systemen altijd grootouders, broers zussen meekijken en mee bepalen. Hier stuiten we op een aspect van autoriteit, gezag, macht en hiërarchie waarvoor wij allemaal allergisch voor zijn.

Macht, autoriteit en invloed hebben een sterke neiging zich te verhullen. Waarom? Omdat het op de eerste plaats je identiteit voedt en samen met de vaak verbonden materiële privileges wil men die vasthouden. Macht corrupteert omdat je er zo goed bij voelt, ook je portemonnee. Bijna altijd in jeugdzorginstellingen, maar ook in families denken we zelden na hoe we aan het mandaat van gezag komen en hoe ons te verantwoorden voor dat mandaat. Het is namelijk altijd tijdelijk. Niemand redt het om van geboorte tot zijn/haar dood invloed over anderen te houden.

Socioloog Norbert Elias, filosoof Michel Foucault en vooral de antropoloog Pierre Bourdieu hebben zinnige dingen over macht geschreven waardoor je meer begrijpt hoe macht zich verhuult en gemakkelijk dominantie en machtsmisbruik ontstaat. Bourdieu gebruikt hiervoor een metafoor uit ons Europees taalkundig erfgoed.

Kenmerkend voor dagelijkse cultureel gedrag is het onbenoemde en vanzelfsprekende (bijvoorbeeld seksespecifieke) handelen. Hij noemt dat de '*doxa*'. In een korte essay dat ik bij de aanstelling als hoogleraar gender en etniciteit van Gloria Wekker mocht schrijven schreef ik dat de doxa een gegeven is en wordt nooit bevraagd. Wij vragen ons bijvoorbeeld nooit af hoe onze dagelijkse, wekelijkse en jaarlijkse loonarbeidritmes werken. En dat die 100 jaar geleden nogal anders waren. De meeste mensen volgen deze ritmes met alle consequenties die daaraan verbonden zijn klakkeloos.

Bourdieu vindt het zijn taak als sociaal wetenschapper en als politiek filosoof deze doxa(s) te onthullen. De doxa van dominanties (machtsverhoudingen) bij gender en etniciteit is indringend, groot en complex. In zijn boek '*Masculine Domination*' (2000) beschrijft hij zijn 'motor' voor onderzoek waarom ook hoogopgeleide, geëmancipeerde vrouwen er niet aan ontkomen om de (negatieve) dominantie van mannen te steunen en zelfs te bevorderen. Daarmee werken zij mee aan hun eigen onderdrukking.

Cultuurverschillen en taboes die (ook negatieve) machtsverhoudingen bevestigen

De culturele mallen waarin wij zitten, de Friese, Turkse, Amsterdamse, de Nederlandse zijn veel bepalender dan we denken. Gender, leeftijd, klasse, etniciteit, geloof zijn daarbinnen ook veel dwingender

dan wij graag zonden zien. Daarom is het zo belangrijk om de culturele gebondenheid van politieke, ethische, professionele, vrouwen 'stokpaardjes' onder de loep te nemen. Daarmee zie je scherper en vaker verholde (formele en informele) machtsverhoudingen binnen je team en instellingen. En kun je makkelijker tot besluiten komen hoe en met wie je daar kunt doen en wilt doen.

Als het om culturele diversiteit in teams en organisaties gaat komen er complicerende factoren bij. Iedereen die vanuit de provincie naar Rotterdam of Amsterdam verhuisde en daar ging studeren/werken kent, naast de leuke dingen, ook culturele schok. Werd je geaccepteerd? Waarin niet? Hoe paste je je daarin aan? Het grote culturele taboe in onze instellingen is dat we wel over culturele verschillen van cliënten mogen spreken maar niet 'functioneel over culturele verschillen in de organisatie en onder collega's mogen spreken. Informeel wel maar formeel niet. Het doet er niet toe dat jij (of je ouders) uit Limburg, Twente, Indonesië of Turkije komt. Maar in de praktijk zijn het collega's met een migratieachtergrond kunnen die vroeg of laat bevraagd kunnen worden naar hun 'allochtoon zijn' (etniciteit). Maar bij autochtone collega's wordt dat nooit gevraagd in professionele contexten. Wat is hier aan de hand? We weten uit onze opleiding 'Diversiteit in Samenhang' dat culturele achtergrond er heel veel toe kan doen hoe je je werk doet. En of kinderen/families goed bediend worden. Met dat taboe op 'cultuur van en in de organisatie' wordt de suggestie gewekt (een pseudowerkelijkheid geschapen) waarin geen cultuur bestaat, cultuur er niet toe doet.

Een belangrijke vraag wie er bij te winnen heeft als iedereen dat taboe accepteert en naleeft?

Dat zijn de professionals en managers die 'gewoon doen wat ze moeten doen' en het niet van belang vinden om over culturele verschillen te spreken. Dat bevestigt de bestaande machtsverhoudingen en formele en informele hiërarchieën. Dat is de dominante cultuur die natuurlijk wel degelijk een cultuur heeft. Die is nationaal Nederlands en is fijnmazig vertakt in de hiërarchische verhoudingen van Julie instellingen. Maar dat een BJZ of een GGZ instelling op een Nederlandse manier functioneert, kan geen punt van discussie zijn. De antropoloog Edward Hall noemt dit 'de verborgen dimensie' (*Hidden Dimension*) en 'out of our cultural awareness'. Hier is sprake van een 'doxale interculturele situatie'. D.w.z. machtsverschillen en cultuurverschillen vermengen zich op een moeilijk te onthullen manier. Het ongeschreven, onzichtbare verbod van autochtone professionals en managers om de invloed van hun eigen culturele achtergrond op hun werk te spreken vormt de belangrijkste weerstand in goed transculturele hulpverlening en interculturalisatie.

Hoe nu met dat culturele taboe en doxale macht om te gaan? Start met observeren in hoeverre culturele verschillen wel/niet werkelijk besproken kunnen worden in je team of instelling. Als je (liever dit met enkele collega's uitproberen) eenmaal ziet hoe dat werkt probeer dan uit in een teamvergadering of elders waar de grens ligt van dat taboe. Pas als je weerstand, irritaties of een berisping krijgt weet je dat je aan/over de grens zit. Dan komt het erop aan om via verschillende manieren je speelruimtes (die afhankelijk zijn van je functie, taken en rollen) te vergroten om wel culturele verschillen te mogen benoemen.

Hiërarchische macht in organisaties

Bron: <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/macht>

Het voorgaande voorbeeld is een voorbeeld van hiërarchische macht. Veel macht in organisaties is daarop gebaseerd. De organisatiestructuur geeft aan wie boven wie staat. Bij deze hiërarchische macht horen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die doorgaans ook zijn vastgelegd, bijvoorbeeld in functieprofielen. De hiërarchische macht bepaalt o.a.:

- wie over wie wat te zeggen heeft
- welke sancties iemand mag opleggen
- wat voor beslissingen iemand zelfstandig mag nemen
- hoe groot het budget is waarover iemand beschikt
- of iemand personeel mag aannemen, beoordelen en ontslaan