



NOBCO
Nederlandse orde
van beroepscoaches

Affiliated with
EMCC
European Mentoring
Coaching Council

DIT NUMMER
CONTACT

04 Interview met Cara Crisler
'Mijn leven is er rustiger en rijker van geworden'

08 Interview met dr. Tim Batink 'Contact maken
met pijn geeft ruimte voor je drijfveren'

14 Ernst Dekker:
Een coach kan bijdragen
aan inclusiviteit op
de werkvloer

JAARGANG 12
NUMMER 3 2021
Coach. Hét magazine over coaching

Een coach kan bijdragen aan inclusiviteit op de werkvloer

Ernst Dekker onderzocht voor zijn afstudeeropdracht voor zijn opleiding executive (team)coaching aan de Vrije Universiteit (VU), inclusiviteit op de werkvloer. In dit artikel ontrafelt hij verschillende stigma's waar mensen mee kunnen worstelen. Voor organisaties die naar inclusiviteit streven ziet Dekker een rol voor de coach. 'Met behulp van coaching kan een coachee een bijdrage leveren aan zijn of haar eigen inclusie en uiteindelijk naar een inclusieve organisatie.'

Tekst: Ernst Dekker

'We zijn toch geen mietjes?' zei mijn opdrachtgever terwijl hij me joviaal op de schouder sloeg. 'Nou, dat ben ik wel', antwoordde ik. Een ongemakkelijk moment waarbij het de vraag is voor wie dit het ongemakkelijkst was. Voor mijn opdrachtgever die dacht een 'onschuldig' grapje te maken? Of voor mij, omdat ik een serieus antwoord gaf in plaats van mee te lachen.

Ik denk voor ons allebei. Voor mijn opdrachtgever omdat zijn intenties oké zijn. Hij is geen homohater, vindt niet dat alle homo's met een baksteen om hun nek van het hoogste flatgebouw gegooid moeten worden en is oprecht verontwaardigd over de recente wetgeving in Hongarije. Hij dacht 'gewoon' een grapje te kunnen maken. Voor mij was het ongemakkelijk omdat ik weet dat hij geen kwade geest is en ik niet te boek wil staan als een gevoelig type dat niet tegen een grap kan. De paradox is echter dat ik er tegenwoordig juist wel tegen kan en daarom dit antwoord kan geven. Vroeger lachte ik mee vanuit de angst voor afkeuring en uitsluiting. Maar dat voelde als een vorm van verraad aan mezelf. Ik was niet trouw aan wie ik (ook) ben. Een homoseksuele man. Een homo. Een mietje.

Afstudeeropdracht

Geïnspireerd vanuit mijn afstudeeropdracht aan de VU voor de opleiding executive (team)coaching onderzoek ik dit fenomeen. Wat maakt nou dat het voor de een vanzelfsprekend is om de eigen plek in te nemen en het voor de ander in diezelfde omgeving iets is om tegen op te zien vanuit de angst voor uitsluiting? En wat betekent dat voor de ervaring van inclusie door de werknemer zelf? Die is niet voor iedereen hetzelfde, ook niet binnen eenzelfde omgeving.

Mijn nieuwsgierigheid was gewekt en mijn verlangen ontstond om een bijdrage te leveren aan meer inclusiviteit binnen organisaties. Door een perspectief toe te voegen aan het huidige denken over diversiteit en inclusie, namelijk dat van het individu binnen de organisatie. Je kunt stellen dat op individueel niveau de mate van inclusie wordt bepaald door de invulling van twee basisbehoeften: enerzijds de behoefte aan authenticiteit en anderzijds de behoefte aan erbij horen. Als beide behoeften zijn ingevuld op het voor jou wenselijke niveau dan ervaar je inclusie. Je kunt immers zijn wie je bent en tegelijkertijd onderdeel zijn van de groepen waartoe je wilt behoren.

De relatie tussen enerzijds authenticiteit en anderzijds erbij horen is uitgebreid onderzocht en beschreven door Lynn Shore (2011). Voor een deel van de mensen is het verlangen om bij een groep te (blijven) horen dermate groot dat ze bereid zijn om in meer of mindere mate in te leveren op authenticiteit. Vanuit de angst om buiten de groep te vallen, passen zij zich aan aan de groepsnorm (assimilatie). Een andere groep doet het tegenovergestelde, vanuit de trots op de eigen persoonlijkheid zijn zij niet bereid zich aan te passen aan een groepsnorm (differentiatie). Wat de beide groepen verbindt, is het ontbreken van een gevoel van volledige inclusie.

Inclusie gaat ook over contact met jezelf. Contact met je eigen trots of schaamte op een aspect van wie je bent. Contact maken met de trots lukt meestal wel. Contact maken met de schaamte is een ander verhaal. Deze schaamte komt vaak voort uit een bepaalde mate van stigmatisering. Stigma betekent letterlijk 'brandmerk'

en onder stigmatisering verstaat men het proces waarbij bepaalde kenmerken aan een bepaalde persoon of groep worden toegekend. Stigmatisering vindt zowel extern als intern plaats.

Extern stigma

Extern stigma bestaat uit twee componenten: aan de ene kant het cultureel/maatschappelijk stigma, dat beschrijft hoe bepaalde aannames diep en vaak onbewust zijn ingebed in maatschappelijke instituties (bijvoorbeeld binnen wetgeving of religie). Een recent voorbeeld is de wetswijziging in Hongarije die LHBT-voorlichting aan minderjarigen verbiedt (door sommigen aangeduid als de anti-homo wet). Het andere deel waar het extern stigma uit bestaat is het organisatorisch stigma. Dat bestendigt en bevestigt deze aannames binnen de organisatie. Deze aannames gaan bijvoorbeeld over het verschil in geschiktheid tussen man en vrouw voor bepaalde functies, de koppeling van service- en klantgerichtheid aan seksuele voorkeur, de mate van tolerantie naar anders denkenden in relatie tot een geloofsovertuiging etc. Deze aannames leiden tot bewuste en onbewuste vooroordelen over bepaalde groepen werknemers. De onbewuste vooroordelen noemen we 'unconscious bias'. Het huidige repertoire op het gebied van Diversiteit & Inclusie-interventies grijpt met name in op deze extern stigmatisering binnen organisaties met als doel deze te herkennen en te verminderen.

Intern stigma

Het intern of individuele stigma bestaat uit drie componenten: Het geïnstitutionaliseerd stigma komt voort uit individueel gedrag dat stigma in de hand werkt

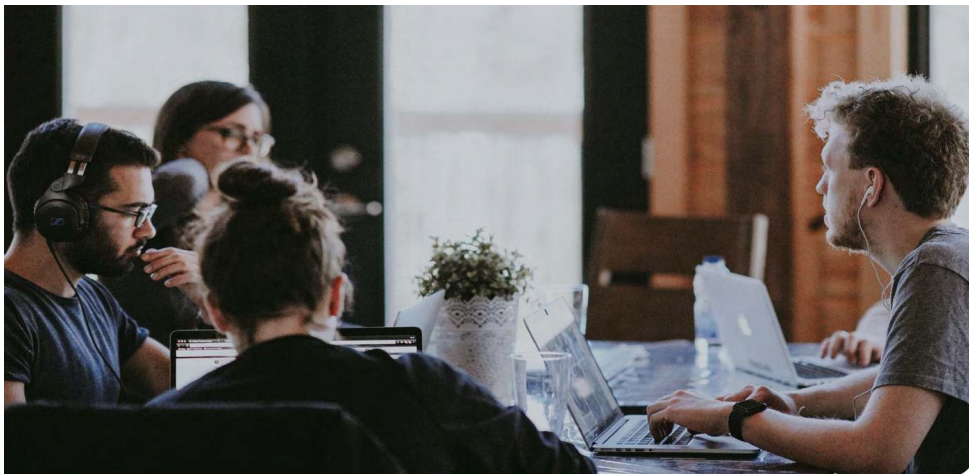
en varieert van uitsluiting tot geweld. Als je bent gepest, als je een keer bent uitgescholden op je werkplek of als er een keer een grap over je werd gemaakt dan ben je een volgende keer op je hoede en minder openhartig over jezelf. Dit gaat over ervaringen en handelingen die daadwerkelijk hebben plaatsgevonden.

Gevoeld stigma ontstaat als het individu zich bewust is van een bepaald stigma en de gevolgen ervan, ongeacht of hij rechtstreeks wordt geraakt door dat stigma. Dit kan leiden tot 'minderheidsstress' die zich uit in een constante angst en het toepassen van preventieve coping-strategieën (inclusief identiteitsverhulling) op basis van de gevoelde stigmatisering. Hierbij gaat het om de angst voor een mogelijke reactie, nog los van het feit of die daadwerkelijk plaatsvindt.

Het geïnternaliseerd stigma ten slotte beschrijft de individuele acceptatie van de legitimiteit van het stigma en de incorporatie ervan in iemands zelfbeeld. Als je maar vaak genoeg hoort, leest of merkt dat er iets niet goed is aan wie je bent, komt er voor velen een moment dat ze er zelf aan gaan twijfelen. Dit is het meest fnuikende stigma, omdat het vaak resulteert in zelfafwijzing en identiteitsverhulling. Splinter Chabot heeft hier een prachtig boek over geschreven: Confettiregen. Hierin laat

'Inclusie gaat ook over contact met jezelf'





‘Mijn hypothese is dat, als het individueel stigma afneemt, het organisatorisch stigma ook afneemt’

hij de lezer voelen waarom het voor hem als homoseksueel moeilijk was om uit de kast te komen ook al komt hij uit een warm en liefdevol gezin waarin homoseksualiteit op geen enkele wijze werd afgewezen.

Verskillende beleving extern en intern stigma

Wat het onderscheid tussen extern en intern stigma zo relevant maakt is dat ze verschillend beleefd kunnen worden. Als voorbeeld neem ik het stigma op seksuele voorkeur. Het is goed mogelijk dat het organisatorisch stigma hierop laag is en er geen sprake is van discriminatie, uitsluiting of pesterijen. Dit neemt niet weg dat het voor de individuele werknemer toch lastig kan zijn om uit te komen voor zijn of haar seksuele voorkeur, waardoor ervoor gekozen wordt om (een deel van) dit aspect te verhullen op het werk. Wanneer hij of zij er later toch voor kiest om uit de kast te komen kunnen collega's verbaasd reageren. 'Waarom deed hij daar nou zo moeilijk over? Het is toch duidelijk dat we daar geen problemen mee hebben binnen ons bedrijf? Ik snap er niets van.' Deze collega had last van zijn intern stigma. Vanuit angst voor een mogelijke reactie vanuit zijn werkomgeving gecombineerd met een lager zelfbeeld, koos hij ervoor om een deel van zichzelf te verhullen. In de terminologie van Shore: hij leverde in op zijn authenticiteit om bij de groep te kunnen blijven horen waar hij deel van uitmaakt.

Het huidige Diversiteit & Inclusiebeleid en instrumentarium is met name gericht op het verlagen van het extern stigma binnen organisaties. Vanuit inclusief leiderschap

wordt gewerkt aan een inclusieve cultuur waarin ruimte is voor diversiteit. Dit noem ik D&I vanuit organisatorisch perspectief: wat doet 'de organisatie' om de medewerker zich meer inclusief te laten voelen?

Mijn voorbeeld geeft aan dat er meer mogelijk is. Wanneer binnen de organisatie ook aandacht is voor herkenning en erkenning van intern stigmatisering komt er meer ruimte voor de te includeren werknemer zelf. De aandacht richt zich nu ook op de eigen bijdrage aan de eigen inclusie, D&I vanuit persoonlijk perspectief.

Inclusie in organisaties

De combinatie van organisatorisch stigma en individueel stigma is in mijn ogen bepalend voor de mate van inclusie binnen een organisatie. De aandacht voor het individueel stigma is een aanvulling op het gangbare denken over inclusie, omdat het perspectief wordt verbreed vanuit de organisatie naar de te includeren werknemer. In feite gaat het hier over het persoonlijk leiderschap van de werknemer in plaats van het inclusieve leiderschap binnen de organisatie of van het management.

Zoals gezegd, hangt stigmatisering – en het gevolg ervan op authenticiteit en erbij horen – samen met de beleefde mate van inclusie. Het individuele stigma wordt doorlopend gevoerd door ervaringen vanuit onthullen versus verhullen (authenticiteit) en door ervaringen vanuit verbinden dan wel uitsluiten (erbij horen).

Kenmerkend voor mensen met een individueel stigma is dat zij een deel van zichzelf verhullen. Er is sprake van een zekere schaamte voor bepaalde aspecten van de eigen persoonlijkheid en/of bijbehorende leefstijl. De werknemer

kan voor zijn of haar gevoel niet volledig zijn wie hij of zij is, en past het gedrag en/of voorkomen daarom aan, om uitsluiting te voorkomen. De behoefte aan erbij horen is dermate sterk dat men bereid is om concessies te doen op de behoefte aan authenticiteit.

Rol van de coach

Met behulp van coaching kan contact worden gemaakt met het individueel stigma. Of dat gebeurt met een analytische bril, met een systemische bril, met patronen, scripts en ouderboodschappen vanuit Transactionele Analyse of vanuit belemmerende overtuigingen binnen NLP, is minder relevant. De belangrijkste succesfactor is het geboden containment. Er moet een omgeving worden geboden waarin de coachee contact durft te maken met datgene wat hij tot dan toe verborgen heeft gehouden en mogelijk afwijst. Vanuit daar ontstaat er ruimte voor zelf compassie en zelfwaardering. De coachee maakt contact met zijn of haar 'true self' en voelt minder de noodzaak om concessies te doen aan zijn of haar authenticiteit. Tegelijkertijd neemt de angst voor uitsluiting af en de coachee heeft zelf een bijdrage geleverd aan zijn of haar eigen inclusie.

De kern van mijn betoog is dat de combinatie van organisatorisch stigma en individueel stigma bepalend is voor de beleving van inclusie door de individuele werknemer. Mijn hypothese is dat, als het individueel stigma afneemt, het organisatorisch stigma ook afneemt. Deze afname van het organisatorisch stigma leidt vervolgens tot een versterking van de inclusieve cultuur.

Het aanbieden van coaching om het individueel stigma te laten afnemen is daarmee een interventie die iedere organisatie die werk maakt van inclusie, dient te overwegen. Niet alleen voor het welzijn van het individu, maar ook omdat daarmee een bijdrage wordt geleverd aan de inclusieve cultuur van de organisatie zelf.



Over Ernst Dekker

Ernst Dekker is medeoprichter van Dekker & Van Velzen (www.dekkervanvelzen.nl). Hij faciliteert organisaties, teams en individuen op het gebied van leiderschapsontwikkeling en hij heeft een executive (team-) coaching-praktijk. Daarvoor heeft hij ruime managementervaring opgedaan op operationeel, tactisch en strategisch niveau bij grote corporate organisaties. Vraagstukken op het gebied van inclusie hebben zijn bijzondere aandacht. Eerder dit jaar verscheen zijn boek Interventies in de directiekamer, praktijkboek voor de ervaren teamcoach, dat hij samen schreef met drie collega's.