



Schaamte als krachtbron voor ontwikkeling

Auteur: **Aukje Nauta**

Wat is de dieperliggende reden dat mensen in organisaties niet altijd tot wasdom komen? Dit zou wel eens te maken kunnen hebben met... schaamte. Als je je schaamt, denk je slecht over jezelf. Dan wil je je verbergen en ben je geneigd te 'doen alsof'. Maar wat als mensen schaamte als bevrijdend zouden ervaren? Als heuse krachtbron? Voor ontwikkeling van zichzelf en de organisatie? Dat mensen zich schamen, bewijst immers dat ze graag beter willen zijn. In dit artikel beschrijf ik hoe we in organisaties schaamte kunnen leren herkennen en uiten, zodat mens en organisatie dankzij schaamte-ervaringen niet zwakker, maar juist sterker en in moreel opzicht beter kunnen worden.

Hans

Hans is een man van 58 jaar, vrachtwagenchauffeur, met een kleinzoon van vijf aan wie hij regelmatig voorleest. Hans werkt al jaren voor dezelfde baas, en geldt als een loyale medewerker. Tot voor kort. De laatste tijd gaat het op zijn werk niet goed. In de cabine van zijn vrachtwagen moet binnenkort een boordcomputer worden geïnstalleerd. Hans is daar boos over. Hij klaagt erover tegen zijn collega's, zijn baas, zelfs tegen de ondernemingsraad. Niemand begrijpt waarom. Hans draait zo door, dat hij zich ziekmeldt. En zo belandt hij bij de huisarts. Daar doet Hans voor het eerst van zijn leven een onthulling. Zelfs zijn vrouw weet er niet van. Hij zegt: "Ik kan niet lezen en schrijven." Dat is waarom hij die boordcomputer niet wil. Hans leest zijn kleinzoon ook niet echt voor: hij verzint praatjes bij de plaatjes. Dus wat is de reden dat Hans vastloopt? Schaamte. De schaamte niet te kunnen lezen en schrijven.

Schaamte

Op het werk speelt schaamte vaker een rol dan je denkt. Bij vrijwel iedereen; ook bij mij. Vier jaar lang was ik kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER), waar vaak ingewikkelde discussies plaatsvonden over prangende sociaal-economische kwesties. Zo herinner ik me een discussie over het pensioenstelsel. Iemand had het over de macrostabiele discontovoet. Ik had geen idee wat dat was. En durfde het niet

te vragen. Uit angst door de mand te vallen. Dit heet ook wel het 'impostorsyndroom'. Dat is dat je bang bent om als dom over te komen, dat mensen doorkrijgen dat je niks weet en niks kan. De kern van dit syndroom is schaamte. Vaak laten we ons door schaamte kleinmaken. We stoppen het weg, verbergen ons. Maar dat is naar mijn overtuiging een gemiste kans. Schaamte kan ons juist beter maken en doen groeien.

Bronnen

Schaamte kan overal over gaan. Je kunt je bijvoorbeeld schamen voor je laaggeletterdheid. Of voor je uiterlijk: je vindt jezelf te dik of te dun. Of voor je gebrek aan succes. Zelf schaam ik me bijvoorbeeld voor mijn h-index, een maat voor hoe vaak je wetenschappelijke publicaties worden geciteerd. Die van succesvolle wetenschappers is vaak wel 100. Die van mij? 27.

Blunders zijn ook vaak een bron van schaamte. Samen met *Psychologie Magazine* deed ik er onderzoek naar; aan 900 lezers vroeg ik voor welke blunders men zich zou schamen. Bijvoorbeeld dat je struikelt in een drukke winkelstraat en languit gaat. 35% zou zich dan erg schamen. Of dat je aan iemand met een buikje vraagt: "Ben je zwanger?"; en het blijkt niet zo te zijn. 85% zou dat heel schaamtevol vinden. De ergste blunder, waar 89% zich voor zou schamen, was deze: Je verstuurt een appje. Zodra de vinkjes blauw zijn, ontdek je dat je het niet naar je nieuwe vriend(in) hebt gestuurd, maar naar een zakelijk contact. De inhoud van het appje? De uitslag van een soa-test. Nou ken ik iemand die dit is overkomen. Dat ben ikzelf.

Kernvraag

Als je kijkt naar onderzoek over bevolegenheid en werkenergie en wat daarbij in de weg staat, dan worden vaak zaken genoemd als werkdruk, bureaucratie en een autoritaire baas. Maar wat vrijwel nooit wordt genoemd is schaamte. Dat is best vreemd. Want wat ervaren mensen die het tegenovergestelde van bevolegen zijn, die kampen met burn-outklachten? Gevoelens van uitputting, incompetentie en vervreemding. Grote kans dat deze gevoelens gepaard gaan met schaamte. Immers, je voldoet niet aan de norm van een soepel functionerende medewerker. Naar mijn overtuiging is schaamte op het werk tot nu toe onderbelicht gebleven.

Toch wil ik schaamte niet belichten als iets dat alleen maar negatief is. Schaamte kan naar mijn overtuiging een krachtbron zijn. Een motor voor positieve verandering in organisaties. Mits we er goed mee omgaan. De kernvraag in dit artikel is: hoe kunnen we schaamte benutten als krachtbron voor meer werkenergie?

Missie

Waarom die nadruk op schaamte? Al decennia hou ik me bezig met onderzoek

Schaamte kan naar mijn overtuiging een krachtbron zijn.

en advies over duurzame inzetbaarheid. Dat is dat mensen vitaal zijn, vakkundig, en zich voortdurend ontwikkelen. In al die jaren heb ik ontdekt dat daarvoor een ding cruciaal is: een open gesprek. Maar gesprekken zijn vaak niet open. In veel organisaties klagen mensen dat er geen aanspreekcultuur is. Dat mensen zich niet uitspreken. Terwijl je uitspreken enorm bevrijdend en inspirerend kan werken. Waarom doen we dat dan niet? Wat hierbij naar mijn stellige overtuiging een rol speelt, is schaamte. De schaamte dat je als medewerker niet zo vitaal en vakkundig bent als de werkgever van je verwacht. Dus het is schaamte die mensen indirect van hun werkenergie berooft.

Feitelijk ben ik op een missie. Dat drong vooral tot me door toen ik een Google Alert kreeg; een nieuwsmailtje over een zelf ingesteld thema, in mijn geval duurzame inzetbaarheid. Google Alert wees me op een krantenkop over iets wat 'voortaan duurzaam inzetbaar' was. Wat het was? Een gemaal uit 1879. Een gemeente en een waterschap hadden afgesproken om samen geld te steken in het onderhoud van een eeuwenoud gemaal. Zodat de 'duurzame inzetbaarheid' van het gemaal geborgd zou zijn. Dit illustreert wat er mis is met de term duurzame inzetbaarheid. Alsof de mens een waterpomp is. Door een term als 'duurzame inzetbaarheid' op mensen te plakken, maken we van de mens een machine, een productiemiddel.

Zolang we mensen op de werkvloer als productiemiddel beschouwen in plaats van als wezens van vlees en bloed met beperkingen, imperfecties en emoties, kunnen we onmogelijk verwachten dat gesprekken ooit open worden. Omdat

immers verwacht wordt dat mensen perfect draaiende machines zijn. En als ze dat niet zijn, dan lappen we ze op of kopen een nieuwe. Als ze maar doen wat het werk van ze vraagt. Steeds meer raak ik ervan overtuigd dat dit de wereld op z'n kop is. Dus het is mijn missie om de boel recht te zetten. Zodat we op het werk gewoon mens kunnen zijn, inclusief onze zwaktes, beperkingen en schaamte. Waardoor we niet langer de mens aanpassen aan het werk, maar het werk aan de mens.

Mis

Over wat goed en fout is qua werk worden veel cijfers verzameld, waaronder door Gallup, een Amerikaans onderzoeksbureau. Gallup vraagt mensen over de hele wereld hoe ze hun werk en leven ervaren. Bijvoorbeeld hoeveel levensenergie ze hebben. Dat hebben Nederlanders wel. Driekwart zit vol levensenergie. Alleen Finland, Denemarken en IJsland scoren hoger. Wereldwijd is het maar een derde.

Ook meet Gallup werkenergie (wat ze zelf *'employee engagement'* noemen), met een schaal van twaalf vragen, zoals 'Ik ben iedere dag in de gelegenheid om te kunnen doen waar ik het beste in ben', en 'Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien.' Deze schaal blijkt voorspellend voor prestaties en productiviteit. De Gallup-cijfers laten zien dat wereldwijd maar 21% van de werknemers veel werkenergie heeft. Maar in Nederland is het nog minder: 12%.

Oorzaak

Wat is de diepere oorzaak van dit gebrek aan werkenergie? Illustratief is een onderzoeksrapport over de

belastingdienst, gebaseerd op ruim honderd gesprekken met medewerkers. Daaruit blijkt dat medewerkers die lastige vragen van burgers moeten beantwoorden, er vaak niet voor zijn opgeleid. Velen hebben een flexcontract. Om toch hun werk te kunnen doen, werken ze met vaste werkinstructies, afvinklijsten en belscripts. Zulke banen heten ook wel *'scripted jobs'*. Als een medewerker dan toch met een schrijnende vraag van een burger bij zijn leidinggevende aanklopt, dan antwoordt die vaak: "Je moet je gewoon houden aan de regels."

Deze casus illustreert dat mensen op hun werk te vaak moeten doen alsof. Veel mensen kunnen op het werk niet hun eigen stem laten horen en hebben weinig taakautonomie. En dan durven velen ook nog eens hun privéproblemen niet te delen. Dit blijft niet zonder gevolgen; uit een meta-analyse van 57 wetenschappelijke studies met ruim 16.000 respondenten blijkt dat als medewerkers emotionele dissonantie ervaren – dat betekent dat je op het werk je ware gevoel niet kunt uiten – dan leidt dat tot emotionele uitputting. En de meest schadelijke vorm van doen alsof is die waaraan schaamte kleef.

Rol

Schaamte is een sociale, morele, pijnlijke emotie die je ervaart als je vindt dat wie jij bent niet voldoet aan bepaalde normen. Schaamte ligt dichtbij schuld, maar is niet hetzelfde. Bij schuld voel je je slecht over je gedrag: "Ik heb iets slechts gedaan." Bij schaamte wijs je je hele zelf af: "Ik ben een slecht mens." Schaamte hakt er dus steviger in dan schuld. Juist daarom is schaamte vaak taboe, vooral in organisaties. Maar als

schaamte er niet mag zijn, dan kan om de schaamte een extra laag ontstaan die te omschrijven valt als 'schaamteschaamte'. Je schaamt je voor de schaamte. En dan heb je nog maar twee gedragsopties: *fight or flight*. Dus of je ontkent, geeft anderen de schuld, en dan leidt schaamte gemakkelijk tot agressie. Of je vlucht weg, verbergt jezelf, met als risico depressie.

Waar ik voor pleit is om op het werk openlijker met schaamte om te gaan. Ook al snap ik dat het riskant is om op het werk je problemen te delen. Uit onderzoek blijkt dat 57% van de Nederlandse werknemers psychische problemen niet met hun leidinggevende durft te bespreken, omdat men verwacht dan geen promotie te kunnen maken. En van de mensen met een tijdelijk contract verwacht 70% dat het niet wordt verlengd zodra ze open zijn over psychische problemen.

Wat meespeelt, is macht en afhankelijkheid. Vooral in organisaties die erg machtsscheef zijn, ontstaat gemakkelijk een schaamtecultuur, die zelfs dodelijk kan zijn. Jaren geleden crashte een Boeing 777 van Asiana Airlines tijdens de landing en kwamen 180 passagiers om. De oorzaak? Schaamte: de junior piloot zag dat de kapitein bij de landing het vliegtuig te traag liet vliegen, maar durfde hem er niet op aan te spreken.

Beter

De kunst is om organisaties te bouwen waar mensen zich durven uitspreken, inclusief het bespreekbaar maken van eigen en andermans fouten, beperkingen en schaamte. Dit is waar het betonbedrijf IJB Groep naar streeft. Directeur John Engelsman schaamde zich voor de

ongevallen in zijn bedrijf. Hij beseftte dat je ongelukken niet voorkomt met alleen maar een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). Wat wel zou helpen, zo veronderstelde hij, is een open dialoog. Dus dat je het met elkaar hebt over veilig en gezond werken, en elkaar aanspreekt als je iets onveilig ziet. Sinds een aantal jaren loopt er een heuse bedrijfsdominee rond. Hij traint medewerkers in dialoog en verzint steeds wat nieuws om mensen met elkaar in gesprek te brengen. Dat werkt. Niet alleen voorkomt het ongelukken. Ook ontstaat steeds meer een cultuur van openheid. Ik sprak bijvoorbeeld met een groep van zes medewerkers. De een vertelde openlijk dat ze suikerziekte had, de ander dat hij reuma had, een derde dat hij een hartinfarct had gehad. Dit illustreert dat men beperkingen durft te delen.

De verandering begon bij Engelsman: hij zag z'n schaamte voor enkele ernstige ongevallen onder ogen en dat bleek een krachtbron voor cultuurverandering. Engelsman had niet te veel schaamte, want hij vluchtte nergens voor weg. Hij was dus niet schaamtevol. Hij had ook niet te weinig schaamte, was niet schaamteloos. Wat Engelsman wel was? Schaamte vrij. Daarmee bedoel ik dat hij de schaamte vrij liet. Dat die er mocht zijn. Zowel bij hem als bij zijn medewerkers.

En zo kom ik op het koninklijke van schaamte: als je je schaamt, denk je slecht over jezelf. Maar dat je je schaamt, bewijst dat je beter wilt zijn. Dus achter schaamte steekt een verlangen naar verbetering. Zoals de IJB Groep een menswaardige organisatie wil zijn. Dat is gelukt: de IJB Groep geldt als een voorbeeld voor de betonsector.

Hans, nogmaals

Wat voor organisaties geldt, geldt ook voor het individu: dat je van schaamte een krachtbron voor werkenergie kunt maken. En zo kom ik terug op Hans, de laaggeletterde vrachtwagenchauffeur. Pas toen hij bij de huisarts zat, bekende hij dat hij analfabeet was. Zijn huisarts zei: "Ook als je 58 bent, kun je gewoon een cursus Nederlands volgen."

Hans volgde zijn advies op. Hij meldde zich bij ROC Kop van Noord-Holland en leerde Nederlands. Hij vertelde het openlijk aan een journalist van het *Noord-Hollands Dagblad* en werd zelfs trotse ambassadeur van de stichting ABC. Zo helpt hij andere laaggeletterden om ook uit de kast te komen en te leren lezen en schrijven. Dit verhaal illustreert dat schaamte naast trots kan bestaan. Schaamte is niet het tegenovergestelde van trots. Als je tegelijk trots en schaamte ervaart, dan ben je niet schaamtevol, niet schaamteloos, maar schaamtevrij.

Mijn schaamtes

Met mijn schaamtes kwam het ook best goed. Die soa-blunder heb ik openlijk besproken met mijn zakelijke contact, een voorzitter van een ondernemingsraad. Onze band werd er alleen maar beter op. En dat ik niet wist wat een macrostabile discontovoet was, bleek een signaal dat het SER-werk niet bij me paste. Kort daarna ben ik ermee gestopt. En dan mijn h-index; die hoeft niet meer hoger. Wat ik waardevol vind, is wetenschappelijke kennis vertalen

naar de praktijk. Om daarop te kunnen focussen, heb ik de afspraak dat ik niet meer in wetenschappelijke tijdschriften hoef te publiceren. Zo'n afspraak-opmaat heet ook wel een 'i-deal'. De i staat voor idiosyncratisch, dat betekent uniek, bijzonder, alleen voor mij. Een i-deal is een werkafpraak die afwijkt van cao of personeelshandboek, en die win-win-win is. Goed voor het individu, goed voor de organisatie, en uit te leggen aan collega's. Zo'n i-deal had ik Hans veel eerder in zijn loopbaan gegend. Wat daarvoor nodig is, is een open gesprek.

*Achter schaamte
steekt een verlangen
naar verbetering.*

Drie stappen

Als mensen hun schaamte durven delen, dan ontstaat een organisatiecultuur die schaamtevrij is, met open gesprekken. In zo'n cultuur kom je gemakkelijk tot unieke afspraken over werk en ontwikkeling, kortweg i-deals. Zoals ik Hans had gegend. Zoals ik zelf ook heb. Als Hans zo'n i-deal had gekregen, was hij wellicht niet uitgevallen, maar had hij veel eerder zijn werkenergie herwonnen.

Hoe kom je zover dat je een open gesprek aandurft, waarin je om i-deals durft te vragen? En hoe wordt dat onderdeel van de organisatiecultuur? In essentie gaat het om drie stappen:

1. *Erken je schaamte.* Zoals Hans deed. Eerst tegenover de huisarts. Daarna tegenover de krant en feitelijk iedereen.

2. *Denk je schaamte om.* Onderzoek welk verlangen er achter je schaamte steekt. Zoals de IJB Groep het verlangen heeft een veilig en menswaardig bedrijf te zijn.
3. *Maak het je kracht.* Omdenken is de diagnose. Er je kracht van maken is de actie. Juist omdat Hans zelf analfabeet was, is hij een uitstekende ambassadeur van de Stichting ABC.

Als we deze drie stappen durven zetten, dan maken we onszelf en de wereld om ons heen een beetje beter en menselijker. Precies dat is de moraliteit die als een verborgen schat achter de schaamte schuilt. ♦

Referenties

- Beukering, I.E. van, Bakker, M., Corrigan, P.W., Gürbüz, S., Bogaers, R.I., Janssens, K.M.E., Joosen, M. C.W., & Brouwers, E.P.M. (2022). Expectations of mental illness disclosure outcomes in the work context: A cross-sectional study among Dutch workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10026-x>
- Bravata, D.M., Watts, S.A., Keefer, A.L., Madhusudhan, D.K., Taylor, K.T., Clark, D.M., Nelson, R.S., Cokley, K.O., & Hagg, H.K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252-1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- DeHart, J. (2013, July 16). *Asiana Airlines Crash: A Cockpit Culture Problem?* Geraadpleegd op: <https://thediplomat.com/2013/07/asiana-airlines-crash-a-cockpit-culture-problem/>
- *Eindrapportage Raadspersonen Belastingdienst* (2021, September). Geraadpleegd op: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-e501d6c4-9986-4d94-baea-869f962154be/1/pdf/eindrapport-raadspersonen-belastingdienst.pdf>
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace Report*. Geraadpleegd op: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Gemaal 1879 voortaan duurzaam inzetbaar. *De Castricummer*, 13 december 2021. Geraadpleegd op: <https://www.castricummer.nl/gemaal-1879-voortaan-duurzaam-inzetbaar/>
- Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94-105. <https://doi.org/10.1111/jasp.12211>
- Kuitens, S. (2019). Hans van Dijk (59) is eindelijk verlost van zijn grote geheim. *Noord-Hollands Dagblad*, geraadpleegd op: https://www.noordhollandsdagblad.nl/cnt/dmf20191213_15092562
- Nauta, A. (2020). Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggeevenden stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen. In A. Bergsma, O. Hamburger, & E. Klappe (Eds.), *Handboek Werkgeluk: Een praktische toolbox voor leidinggeevenden, hr-professionals & coaches* (pp. 163-178). Amsterdam: Boom.
- Nauta, A. (2021). *Nooit meer doen alsof: Denk je schaamte om en maak het je kracht*. Amsterdam: Maven.
- Nauta, A. (2022). Het nut van schaamte. *Psychologie Magazine*, geraadpleegd op: <https://www.>

- psychologiemagazine.nl/artikel/hoe-schaamte-een-krachtbron-wordt/
- Schaufeli, W., & Verolme, J.J. (2021). *De burn-out bubbel: Het échte verhaal*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.



Aukje Nauta is psycholoog, spreker en schrijver. Haar jongste boek is *Nooit meer doen alsof: Denk je schaamte om en maak het je kracht*. Aan de Universiteit Leiden is ze hoogleraar organisatiepsychologie, een bijzondere leerstoel mogelijk gemaakt door opleidingsinstituut Sioo. Tot 2022 was ze partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Werkte bij TNO en Randstad en was vier jaar lang kroonlid van de SER. www.aukjenauta.nl