

Je bent nooit te belangrijk om aardig te zijn doen

Aukje NAUTA

Mensen zijn behept met egoversterkende denkfouten, zoals de denkfout dat je (moreel) beter bent dan anderen, en dat sterke leiders dankzij 'bullying' dingen voor elkaar krijgen. Die denkfouten kunnen we corrigeren met de zelfreflectieve kracht van ... schaamte, aldus de auteur van dit artikel. Een emotie waarmee zij ook haar eigen denken corrigeerde.

‘Waar in jouw theoretisch model zit Johan eigenlijk?’ De vraag komt vanuit de zaal, waar organisatieadviseurs net hebben geluisterd naar mijn keynote over hoe om te gaan met bully's in organisaties. Aan de hand van een anekdote over bestuurder Johan heb ik een zelfgeconstrueerd theoretisch model gepresenteerd over hoe mensen, bij incidenten van ongewenst gedrag, zijn te typeren als bully's, slachtoffers, passieve omstanders of actieve actoren (zie figuur 1). Johan, zo heb ik verteld, had zijn assistent Michelle een klapje op haar bil gegeven, wat Michelle had gemeld bij de vertrouwenspersoon. Die had een protocol in werking gezet. Gevolg: Johan nam ontslag. Terwijl dat klapje volgens hemzelf een ongelukje was, gevolg van wat onhandige bewegingen. In antwoord op die vraag uit de zaal is mijn eerste neiging om mijn model te verdedigen en te zeggen dat Johan natuurlijk gewoon een bully is. Maar ge-



Figuur 1 | Bully-matrix.

lukkig wint de stem van mijn geweten het van m'n ego. Na een korte stilte zeg ik: 'Goede vraag. Mijn model is nog niet wetenschappelijk getoetst. Het is slechts een denkmodel. Jouw vraag zet mij meteen aan het denken. Johan is geen echte bully; net zo goed kun je hem slachtoffer noemen. Eigenlijk is hij niet goed in een hokje te plaatsen. Misschien zijn hokjes om mensen te typeren überhaupt wel een slecht idee.' En zo haal ik tegenover een zaal vol professionals mijn hele model onderuit – hoe gênant. >

EGOCENTRISCHE VERTEKENING Ook al krenkt het misschien je ego, toch is het goed om op z'n tijd je meningen, overtuigingen, modellen en theorieën te heroverwegen. 'Think again' noemt Adam Grant (2023) dat in zijn gelijknamige boek. Extra goed nadenken is ook een goede strategie als het gaat om je interpersoonlijke gedrag. Veel mensen – ik ook – denken dat ze zich meestal fatsoenlijk en vriendelijk gedragen. Maar in werkelijkheid ontkomt niemand aan 'egocentrische vertekeningen'. We denken dat we aardig zijn, maar de ander ziet soms heel wat anders. Anekdotisch bewijs hiervoor verzamelde ik als freelance assessor in assessment centers. Daarin beoordeelde ik kandidaten op hun geschiktheid voor manager. Tijdens rollenspellen tussen kandidaat en acteur beoordeelde ik hun gedrag, onder andere op vriendelijkheid. Als kandidaten daarop laag scoorden – bijvoorbeeld omdat ze lange monologen hielden, in plaats van vragen te stellen, de ander steeds onderbraken of hem oplegden wat hij moest doen – dan was hun weerstand groot: 'Maar ik ben altijd de vriendelijkheid zelve!', was vaak hun repliek. Ook wetenschappelijk is bewezen dat mensen het eigen gedrag vertekend waarnemen (Epley & Dunning, 2000), om zo een positief zelfbeeld te kunnen

houden (Alicke & Sedikides, 2009). Zelf toonde ik dat aan in onderzoek naar werksituaties waarin collega's conflicten hadden (De Dreu e.a., 1995). Mensen blijken hun conflictgedrag als constructiever te zien dan dat van hun opponent. Dit verschil wordt groter naarmate het conflict escaleert; dan blijft men zichzelf als coöperatief zien en soms zelfs als slachtoffer, terwijl men de opponent de schuld geeft van de escalatie, omdat die competitief en een echte dader zou zijn.

Helaas helpen zulke nobele gedachten over jezelf niet om spanningen te verminderen. Als beide partijen het eigen escalerende gedrag blijven rechtvaardigen omdat de ander zich misdraagt, dan loopt de boel steeds verder uit de hand. Hoe mooi zou het dan zijn om opnieuw na te denken over je gedrag? Om van een afstandje naar jezelf te kijken en te denken: mijn punt kan ik ook maken met een paar decibellen minder?

DENKFOUT Zelfreflectie is vooral cruciaal voor leiders van organisaties, zo beweert menig managementboek. Als leiders geen voorbeeldgedrag tonen, hoe kun je dan verwachten dat er een gezonde werkcultuur ontstaat, waarin mensen elkaar niet pesten en conflicten goed hanteren? Zo sprak ik een organisatiebestuurder die heel zelfreflectief stelde: 'Ik moet een rolmodel zijn. Zodra ik ook maar één keer op de gang sta te schreeuwen, dan stort al het zorgvuldig opgebouwde vertrouwen onmiddellijk in.' Maar is dat wel zo? Houd je als leider wel genoeg overzicht als je je zo keurig gedraagt? Moet en mag je niet gewoon een beetje slecht zijn als je baas bent? Dat is wel wat veel mensen blijken te vinden, volgens onderzoek (Van Kleef, 2023). Zo blijkt dat mensen die hun benen op vergadertafels leggen, te laat binnenkomen, of hun auto op een gehandicaptenplek dumpen zonder daarop recht te hebben, gemiddeld als machtiger worden gezien dan mensen die netjes de regels volgen. Met andere woorden: mensen die

normen overtreden, worden als dominant gezien. Als ze daarmee ook nog eens bijdragen aan het collectief, dan krijgen ze nog invloed ook.

Dit verklaart waarom een leider als Ivo van Hove, artistiek directeur bij theatergezelschap ITA, ruim twee decennia zijn goddelijke gang kon gaan. In zijn ambitie om grensverleggend theater te maken, liet hij grensoverschrijdend gedrag en machtsmisbruik ten opzichte van acteurs toe. Acteurs werden vaak flink uitgescholden door belangrijke (gast)regisseurs. Zelfs fysiek geweld bleef onbesproken en onbestraft, aldus een onderzoeksrapport (Burghoorn & Embrechts, 2024). Op de vraag of hij zich hierover schuldig voelde, antwoordde Van Hove: 'Dat soort schuldgevoelens ken ik niet, omdat ik het gevoel heb dat acteurs óók het beste willen en geen theater van de middelmaat' (Janssens, 2024). Kortom, niet alleen zijn mensen behept met denkfouten over eigen gedrag, waardoor we onszelf zien als vriendelijke wezens, ook maken we de denkfout dat leiders best mogen bullyen. Hoe kom je anders tot topprestaties?

SCHAAMTE ALS SIGNAAL Het citaat van Van Hove illustreert iets opmerkelijks bij 'sterke leiders' die over lijken gaan; iets dat zulke leiders juist lijken te ontberen, omdat ze het als 'deerniswekkend' zien, zoals columnist Arthur van Amerongen (2019) het betitelde. Ik doel op gevoelens van schuld en schaamte.¹ Vooral schaamte is volgens Van Amerongen een 'pathetische afwijking'. Ik ben er echter steeds meer van overtuigd geraakt dat schaamte een onmisbaar signaal is dat mensen tot zelfreflectie kan bewegen. Schaamte is een sociale, morele en pijnlijke emotie die je ervaart als je vindt dat wie jij bent niet voldoet aan bepaalde normen (Nauta, 2021). Schaamte voelt pijnlijk, waardoor we die emotie liever wegdrücken. Vooral in westerse samenlevingen hebben we die neiging. Onze cultuur is zodanig individualistisch dat het not done is om je iets van het collectief aan te trekken.

HET IS GOED OM OP Z'N TIJD JE MENINGEN, OVERTUIGINGEN, MODELLEN EN THEORIEËN TE HEROVERWEGEN

Uit onderzoek blijkt dat in het individualistische westen mensen het afleren om hun schaamte te etaleren (Tracy & Matsumoto, 2008). Terwijl in Aziatische landen schaamte gezien wordt als iets goeds dat je mag tonen, zien we het hier als iets zwaks dat je moet onderdrukken. Op schaamte rust in westerse samenlevingen een taboe. Dat is een gemiste kans. Schaamte is een signaal aan jezelf dat iets beter kan; de kanarie in de kolenmijn die je juist kan benutten. Als je erkent dat je je schaamt, dan verkleint dat de kans op egocentrische vertekening. Immers, je wijst niet langer naar de ander, maar naar jezelf als (moreel) allesbehalve perfect. Ook loop je dankzij ruiterlijk onderkende schaamte minder kans dat zowel jijzelf als de mensen om je heen in de valkuil trappen dat het stoer en sterk is om je fout te gedragen. Je hoeft je niet meer groot te houden. Je omarmt nét wat makkelijker deze scheurkalenderquote van Omdenken: 'Je bent nooit te belangrijk om aardig te zijn.'

KRITIEK OMARMEN Makkelijk is het trouwens niet om schaamte te erkennen. Zeker niet als de organisatie die jij bestuurt in de pers komt, omdat onderzoek aantoonde dat het bij jou 'sociaal onveilig' ➤

¹ Schuld en schaamte liggen in elkaars verlengde, maar zijn niet hetzelfde. Schuldgevoelens gaan over je eigen gedrag, waarbij je denkt: ik heb iets slechts gedaan. Bij schaamte wijs je je hele zelf af: ik ben een slecht mens (Nauta, 2021).

HET IS BEWEZEN DAT MENSEN HET EIGEN GEDRAG VERTEKEND WAARNEMEN

zou zijn. De eerste neiging is om jezelf en de organisatie te verdedigen omwille van je reputatie. Een neiging waaraan de TU Delft aanvankelijk toegaf. De onderwijsinspectie schreef in een rapport van 114 pagina's dat deze universiteit niet goed voor z'n medewerkers zorgt, met als gevolg een verhoogd risico op sociale onveiligheid. Op internet reageerden de bestuurders met: 'Het onderliggende onderzoek van de onderwijsinspectie [is] ondeugdelijk.' Daarbij verwezen ze naar de reactie van de TU Delft op het conceptrapport, die 170 pagina's telt; 56 pagina's meer dan het onderzoeksrapport (TU Delft, 2024). Het kan ook anders. Zo kreeg het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), onderdeel van het ministerie van VWS, te maken met een pittig onderzoeksrapport van vakbond FNV; 62 procent van de VWS-medewerkers bleek ongewenst gedrag te hebben meegemaakt. In 71 procent van de gevallen was het afkomstig van leidinggevend. Het rapport bestond uit 17 powerpointslides over een enquête met 95 respondenten, van wie de helft FNV-lid – en is dus allesbehalve representatief. Toch reageerde Hans Brug, bestuurder van het RIVM, bloedserius. De dag dat het rapport uitkwam, riep hij alle leidinggevend bijeen en zei: 'Laten we niet blijven

hangen in hoe goed of slecht dit onderzoek was. Laten we de resultaten omarmen. We willen immers sowieso een zo sociaal veilig mogelijke organisatie zijn. Wat kunnen we als leidinggevend beter doen? Hoe kunnen we vrijmoedig praten over onze worstelingen?'

Bij het RIVM organiseerde men in vervolg op het onderzoeksrapport teamgesprekken. Daarin praten leidinggevend en medewerkers openhartig over wat iedereen kan doen om continu te werken aan een sociaal veilige cultuur. Uiteindelijk hebben ook de bestuurders van de TU Delft de strategie van 'think again' gekozen. De teamgesprekken die zij organiseren, worden zelfs voorafgegaan door een theatervoorstelling (Mindlab), die schrijnend concreet schetst hoe het binnen universiteiten mis kan gaan met sociale veiligheid en leiderschap.

SCHAAMTEVRIJ WORDEN Johan, de bestuurder van de hand op de bil die z'n ontslag indiende, besefte in eerste instantie niet eens dat schaamte een rol speelde. Pas in coachgesprekken die ik met hem had, ontdekte hij dat het de schaamte was waardoor hij snel was vertrokken. Toen hij zo zijn handelen overdacht, besloot hij tot iets moedigs: om over zijn relaas een lezing te geven aan bestuurders, met als doel er gezamenlijk van te leren.

Om terug te komen op die vraag vanuit de zaal: waar is Johan te plaatsen in mijn theoretisch model, is hij een schamteloze bully? Nee, want anders had hij niet zo snel zijn ontslag ingediend. Is hij een schamtevol slachtoffer? Ook niet. In onze coachgesprekken gaf hij toe niet altijd een goede antenne te hebben voor hoe joviaal en ongeremd hij zich tegenover (met name vrouwelijke) collega's kan en mag gedragen. Weliswaar was die hand op de bil écht een ongelukje; hij gaf toe dat hij soms wel degelijk licht-foute opmerkingen kon maken, zonder te checken of de ander daarvan was gediend. Maar uiteindelijk is Johan gewoon een actor zoals wij allemaal, die soms eens ongeremd uit z'n slof schiet,

zich dan weer in een hoek laat drukken en soms ook opstaat om voor zichzelf of anderen recht te halen. Uit onderzoek blijkt dat mensen zelden met één label te kwalificeren zijn. Zo werden 37 universiteitsmedewerkers geïnterviewd over hoe ze hun rol als omstander bij grensoverschrijdende incidenten zagen (Crutcher Williams & Violanti, 2024). De onderzoekers zochten naar 'zuivere' omstanders, maar veel geïnterviewden bleken niet eenduidig te typeren. Als ze over incidenten vertelden, dan switchten 25 van de 37 geïnterviewden tussen wat hen zelf was aangedaan en wat ze anderen aangedaan hadden zien worden.

Juist als we schaamte (h)erkennen, dan pinnen we anderen en onszelf niet langer vast met een label. Als je schaamte niet wegdrukt maar onderkent, dan ga je vanzelf reflecteren op je gedrag: 'Wat is mijn eigen aandeel? Wat kan ik anders doen?' Daardoor kun je switchen naar ander gedrag. Zoals Johan kon switchen van schamteloze bully via schamtevol slachtoffer naar erkenning van zijn schaamte, om die zelfs vrijuit met een publiek van bestuurders te delen. Daardoor was hij niet langer schamteloos, noch schamtevol, maar wat ik noem: schamtevrij. Schamtevrij gedrag betekent dat je de schaamte vrijlaat, dat die er mag zijn. Paradoxaal genoeg verdwijnt daardoor de schaamte vaak als sneeuw voor de zon.

HERZIEN MODEL Te vaak veralgemeniseren we gedrag naar identiteit, zo van: hij scheldt, dus is hij een bully. Of: ik liet met me sollen, dus ben ik sub-assertief. Terwijl we in werkelijkheid veel verschillende gedragingen vertonen. Precies dit drong tot me door na die kritische vraag bij mijn lezing. Als je beseft dat gedrag niet een-op-een voortkomt uit iemands identiteit, maar dat mensen hun gedrag sterk variëren, dan kun je die identiteit loslaten en met nieuwe ogen kijken. Dat geldt zowel voor hoe je kijkt naar anderen, als naar jezelf. Je bent niet slachtoffer, dader of omstander; je gedraagt je alleen maar zo. En

vaak switch je van het ene naar het andere gedrag. Zo kom ik tot een herziening van mijn eerder gepubliceerde model (Nauta, 2023), dat niet gaat over bully's, maar over bullen; niet over identiteit, maar over gedrag (zie figuur 2). Welke theorie vertelt dit model? Als je kracht en moraliteit kruist, dan krijg je een matrix – van zwak naar sterk en van fout naar



Figuur 2 | Bullying-matrix.

ALS JE TOCH KUNT KIEZEN, WAAROM DAN NIET KIEZEN VOOR SCHAAMTEVRIJ GEDRAG?

goed. In het kwadrant linksboven, waar mensen zich zowel sterk als fout gedragen, vind je het schaamteloze bullyen met gedragingen als schreeuwen, schelden en vernederen. Zo gebruikte een directeur regelmatig twee gevleugelde uitdrukkingen om zijn medewerkers te ‘motiveren’: ‘Kun je dan helemaal niks?’, en: ‘Wat kun je eigenlijk wel?’ Zulk gedrag is behoorlijk kwetsend.

In het kwadrant rechtsonder – zwak en goed – vind je het schaamtevolle lijden. Dus dat je wordt uitgescholden, aangerand of erger, zonder ertegenin te gaan. Zoals de medewerkers van die baas hierboven zijn scheldpartijen vaak lijdzaam ondergaan. Daardoor voelen ze zich vaak diep gekwetst.

In het kwadrant linksonder – zwak en fout – vind je het schaamtevolle toekijken: je ziet dat een collega wordt gebullyd, maar doet niets. Diezelfde medewerkers van die bullybaas gedragen zich regelmatig zo als een collega weer eens het mikpunt is. Als je schaamtevol toekijkt, loop je op het moment zelf weinig risico op afwijzing, en dat maakt je voor je gevoel relatief onkwetsbaar. Maar door niet in te grijpen, versterk je de cultuur van zwijgen, angst en je niet uitspreken. Dat kan als een boemerang bij je terugkomen. Zo blijkt uit onderzoek bij 788 Zweedse werkenden dat zij die bij grensoverschrijdende gedragsincidenten schaamtevol toekeken, anderhalf jaar later drie keer zoveel kans hadden om zelf gebullyd te worden (Rosander & Nielsen, 2023).

Kies daarom liever voor het meest constructieve, meest uitdagende gedragskwadrant: sterk en goed. Dat houdt in dat je schaamteloos handelt ofwel openhartig praat over je fouten, schuldgevoel en schaamte. Daarmee riskeer je op het moment zelf afwijzing en dat maakt je voor je gevoel relatief kwetsbaar. Schaamteloos handelen betekent dat je je uitsprekt tegen mensen die bullyen, mensen steunt die worden gebullyd en op je eigen (bully)gedrag reflecteert.

TOT BESLUIT Aan dit verhaal ligt iets filosofisch ten grondslag. Stel, dat persoonlijkheid en identiteit niet zouden bestaan, en dat je in je gedrag zo veranderlijk bent als de wind? Wie ben je dan nog? Misschien moet het antwoord wel luiden: niemand. Je ego doet er immers niet zoveel toe; wat telt is je gedrag. En in morele zin vooral hoe je je gedraagt tegenover anderen. Als je gedrag niet volledig door je persoonlijkheid wordt bepaald, dan heb je continu de keus. En als je dan toch kunt kiezen, waarom dan niet kiezen voor schaamteloos gedrag? Want geloof me, je bent nooit te belangrijk om aardig te doen. ■

Prof. dr. A. Nauta is bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden en zelfstandig organisatiepsycholoog. E-mail: info@aukjenauta.nl.

BRONNEN

- Alicke, M.D. & Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self-protection: what they are and what they do. *European Review of Social Psychology*, 20, 1-48.
- Amerongen, A. van (2019). *Van alle vormen van schaamte is er maar een positief: voortplantingsschaamte*. Website: www.volkskrant.nl/gs-b220549b6 (30 september 2019).
- Burghoorn, A. & Embrechts, A. (2024). *Theatergezelschap ITA breekt na 23 jaar met Ivo van Hove*. www.volkskrant.nl/theater/theatergezelschap-ita-breekt-na-23-jaar-met-ivo-van-hove-b56ec5fo (21 augustus 2024).
- Crutcher Williams, J. & Violanti, M.T. (2024). Don't mess with mama bear: how workplace bullying bystanders find meaning in their role. *International Journal of Business Communication*, DOI 23294884241226561.
- Dreu, C.K.W. de, Nauta, A. & Vliert, E. van de (1995). Self-serving evaluations of conflict behavior and escalation of the dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (23), 2049-2066.
- Epley, N. & Dunning, D. (2000). Feeling 'holier than thou': are self-serving assessments produced by errors in self- or social prediction? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 861-875.
- Grant, A. (2023). *Think again: the power of knowing what you don't know*. WH Allen.
- Janssens, S. (2024). *Sterregisseur Ivo van Hove klom hoger en hoger, tot hij deze zomer viel*. Website: www.volkskrant.nl/cultuur-media/sterregisseur-ivo-van-hove-klom-hoger-en-hoger-tot-hij-deze-zomer-viel-bb8ac3da (25 augustus 2024).
- Kleef, G.A. van (2023). When and how norm violators gain influence: dominance, prestige, and the social dynamics of (counter)normative behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, 17 (5), e12745.
- Nauta, A. (2021). *Nooit meer doen alsof*. Maven.
- Nauta, A. (2023). Het einde van het bully-tijdperk. *Tijdschrift Conflictantering*, 2, 32-37.
- Rosander, M. & Nielsen, M.B. (2023). Witnessing bullying at work: inactivity and the risk of becoming the next target. *Psychology of Violence*, 13 (1), 34-42.
- Tracy, J.L. & Matsumoto, D. (2008). The spontaneous expression of pride and shame: evidence for biologically innate nonverbal displays. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105 (33), 11655-11660.
- TU Delft (2024). *Rapport onderzoek onderwijsinspectie over TU Delft gepubliceerd*. Website: www.tudelft.nl/2024/studentenportal/rapport-onderzoek-onderwijsinspectie-over-tu-delft-gepubliceerd (1 september 2024).



**Heb je onze
nieuwe website
al gezien?**

GA SNEL NAAR LVSC.EU