

# Schaamte omdenken tot kracht

## Boekbespreking

Joyce Rupert

Aukje Nauta

*Nooit meer doen alsof. Denk je schaamte om en maak het je kracht*

Amsterdam: Maven Publishing, 2021

ISBN 9789493213173



Je huis is één grote explosie en net op dat moment komt er iemand onverwachts even langs voor een kop koffie of een borrel. Of je bent net lekker aan het opruimen of de tuin aan het doen en realiseert je ineens dat je in een online meeting had moeten zitten. Of je staat een lezing te geven en iemand stelt je een vraag die je gemakkelijk zou moeten kunnen beantwoorden, maar het lijkt wel alsof je brein is vastgelopen. Het zijn situaties waarin we ons het liefst zouden willen laten verdwijnen. Waarom? Omdat we ons schamen.

## Zelfonderzoek

In het onlangs verschenen populairwetenschappelijke boek *Nooit meer doen alsof. Denk je schaamte om en maak het je kracht* neemt hoogleraar organisatiepsychologie Aukje Nauta de emotie schaamte verder onder de loep. Omdat ze meent dat in haar vakgebied (psychologie) 'het persoonlijke wetenschappelijk is en het wetenschappelijke persoonlijk', neemt ze zichzelf als studieobject en laat ze zien hoe bevrijdend het kan zijn om je schaamte te delen. Ze spaart zichzelf daarbij bewust niet. Integendeel, op buitengewoon openhartige en hilarische wijze doet ze haar diverse vormen van schaamte – want mensen hebben er vele – uit de doeken, met persoonlijke onthullingen over haar werk- en privéleven. Dit vanuit wat zij de 'optimistische hypothese' noemt: dat deze zelfonthulling en schaamtebevrijding aanstekelijk zal werken.

Het boek moet bijdragen aan haar missie om de openhartigheid op het werk en in privérelaties aan te wakkeren, en te uiten waar we ten diepste naar verlangen. Overigens diskwalificeert ze zichzelf in haar zelfonthulling wat mij betreft onnodig met het predicaat 'nepprofessor'; naar eigen zeggen publiceert ze nog zelden in wetenschappelijke

tijdschriften. Het vermogen om wetenschappelijke kennis op een aansprekende manier toegankelijk te maken voor een breder publiek is echter een kwaliteit die maar weinig wetenschappers gegeven is. Het is bovendien (onterecht) een van de meest ondergewaardeerde taken binnen de wetenschap. Dat vermogen verstaat Nauta uitstekend, zo blijkt ook weer uit dit boek – maar dat terzijde.

## Schoonheid van schaamte

Terug naar het (zelf)onderzoek. Nauta neemt de lezer mee in de schoonheid van schaamte en de vraag hoe je deze sociale emotie van potentieel destructief kunt omdenken tot kracht. Schaamte definieert ze daarbij als een sociale, morele en pijnlijke emotie. Sociaal, omdat je bang bent voor wat anderen van jouw tekortkomingen denken. Moreel, vanwege de vergelijking die je zelf maakt met een norm waaraan je wilt voldoen. En pijnlijk, vanwege de angst om niet goed genoeg te zijn en er daarom niet (meer) bij te mogen horen. Kortom: schaamte legt je onvolkomenheden als mens bloot. Imperfecties die we liever niet van onszelf zien en waarvan we zeker niet willen dat anderen die zien. Vandaar ook die behoefte om te verbergen.

Te veel schaamte maakt zelfs depressief, zorgt dat mensen in isolement gaan en zichzelf zelfs beschadigen of doden. 'Je kunt je letterlijk kapot schamen', illustreert Nauta aan de hand van onderzoek naar de samenhang tussen schaamte en depressiviteit. Je zou zeggen: wat is hier nu mooi en schoon aan? Welnu, achter die angst schuilt een verlangen, namelijk om wél te voldoen en in verbinding te zijn. En door je te richten op het vervolmaken van dat verlangen, kun je schaamte tot krachtbron maken. Haar oproep luidt daarom: 'Denk je schaamte om en durf je verlangens waar te maken!'

## Schaamte in organisaties

Schaamte zorgt niet alleen voor persoonlijke offers, ook organisaties maken kosten door een teveel aan schaamte, zo blijkt uit de hoofdstukken 4 en 6. Organisaties waarin te veel schaamte heerst, ontwikkelen zogenoemde 'laffe organisatieculturen' waarin mensen moeilijke gesprekken uit de weg gaan, elkaar feedback, nieuwe ideeën en fouten onthouden en perfectionisme de persoonlijke groei en de ontwikkeling van de groep remt. Met andere woorden: schaamtevolle organisaties lopen vast, en leren en innoveren niet langer. Volgens Nauta hebben mensen in het individualistische Westen afgeleerd om te erkennen dat ze anderen nodig hebben, laat staan om de eigen onvolkomenheden bloot te leggen. Mensen zijn trots op hun autonomie en ontkennen daarom schaamte, ze verdringen het. 'Maar juist daardoor hebben we feitelijk een schaamte extra: niet alleen de schaamte zelf, maar ook nog de schaamte om je te schamen ofwel schaamteschaamte', stelt zij. Dat deze laffe organisatieculturen soms een hoge prijs moeten betalen, blijkt wel uit het voorbeeld van de Zuid-Koreaanse vliegmaatschappij Asiana Airlines, aan het

einde van hoofdstuk 4: daar leidde de angst van een junior copiloot om de senior piloot aan te spreken op zijn fouten tot het neerstorten van het vliegtuig.

Andersom kan schaamteloosheid organisaties beschadigen, zoals blijkt uit hoofdstuk 6. Aan de hand van het nog recentelijk onthulde schandaal in de turnsport, waaruit bleek dat jonge meisjes werden uitgehongerd en gedwongen om urenlang te trainen, wordt geïllustreerd dat een te sterke ambitie kan maken dat de menselijke maat uit het oog wordt verloren. Ook macht ('die van de schaamteloze soort') kan leiden tot meedogenloos beleid, waarbij mensen uit elkaar en tot wanhoop worden gedreven. Ten slotte, en tal van onderzoeken hebben dit reeds aangetoond, kan een sterke groepscohesie leiden tot groepsdenken en tunnelvisie, waardoor groepen niet meer openstaan voor alternatieve oplossingen.

Een combinatie van sterke ambitie, sterke leider en sterke cohesie wordt vooral gevaarlijk wanneer er een normverschuiving plaatsvindt, dus wanneer mensen te sterk zijn gaan geloven in de verhalen die zij elkaar vertellen en er geen ruimte meer is voor tegenspraak of andere ideeën. En als dan het doel dan ook nog de middelen heiligt, kan het zomaar gebeuren dat men ineens met een geweer in de handen de missie van liefde en vrede staat te prediken.

## Schaamtevrij leven en werken

Het alternatief voor schaamte is dus zeker niet schaamteloosheid. Terug naar het verlangen: als je beseft dat ieder gevoel van schaamte een verlangen verhult, kun je ervoor kiezen dit verlangen te bevrijden. Daarvoor moet je eerst je schaamte onderzoeken, door te erkennen dat je je schaamt en te zien welk verlangen je schaamte verhult. Als je het aandurft om voor je schaamte uit te komen en trots durft te zijn op het verlangen dat je in werkelijk hebt, word je schaamtevrij, zo luidt Nauta's pleidooi.

Hoe dit precies in zijn werk gaat, vertelt zij in de laatste drie hoofdstukken op verschillende manieren. Voor wie de stap van schaamtevol en schaamteloos naar schaamtevrij beter wil begrijpen, biedt de twee-bij-tweematrix – waarin trots en schaamte tegenover elkaar afgezet worden – uitkomst. De kracht van schaamtevrij zijn zit hem in de combinatie van schaamte en trots. Hoe je vervolgens je eigen schaamte kunt onderzoeken en afpellen tot de kern, om uiteindelijk je schaamte te kunnen 'omdenken', kan worden afgeleid uit een uienmodel inclusief stappenmodel. De buitenste ring laat het zichtbare gedrag zien dat bij schaamte hoort en dat een uiting is van een innerlijk proces, van gevoelens, verlangens en de menselijke behoefte aan verbinding.

Ten slotte komen aan het einde van het boek vier manieren aan bod om schaamtevrij te worden, afhankelijk van of je alleen jezelf of ook je omgeving gaat veranderen, of geen van beide.

## Ambassadeurs

De ambassadeurs van het schaamtevrij zijn die in *Nooit meer doen alsof* worden opgevoerd, en waar Nauta er zelf een van is, illustreren de kracht van schaamtevrij zijn. Neem de arts die aan de drank verslaafd raakte om haar herinneringen te verdoven aan de kinderen die slachtoffer waren van verkrachting of ernstige brandwonden, en die zij moest behandelen. Uiteindelijk, na veel professioneel onbegrip te hebben moeten doorstaan, koos zij ervoor van haar verslavingsschaamte haar kracht te maken en werd ze verslavingsarts.

Of de multimiljonair die zich, na een gesprek met een vriendin die het niet breed had, boos begon te maken over de ongelijkheid in de wereld, om vervolgens schaamtevol te beseffen dat hij daar met zijn eigen rijkdom aan bijdroeg. Hij besloot zijn rijkdom-schaamte om te denken en het salaris van iedereen in zijn organisatie naar een optimaal jaarinkomen te brengen, genoeg om op een ontspannen manier gelukkig te kunnen leven. Voor circa een derde van zijn personeel betekende dit trouwens een salarisverdubbeling. Het onbedoelde resultaat was dat het bedrijf nog veel meer winst ging maken, omdat veel werknemers vanuit de overlevingsstand in de intrinsieke motivatie voor het werk schoten en zodoende veel productiever werden.

Nauta zelf deelt op openhartige wijze haar schaamte over onder meer haar relatie-status, die zij ingewikkeld noemt, en haar zoektocht naar verbinding en liefde binnen een driehoeksverhouding. Maar, zoals ze zelf ook zegt, zijn de meeste vormen van schaamte in het dagelijks leven helemaal niet zo groots en meeslepend. En dus zijn er niet per se heldedaden voor nodig om schaamtevrij te worden. Het sluiten van een ‘i-deal’ – een overeenkomst die afwijkt van wat normaal is voor jouw functie, maar die iedereen voordeel oplevert – kan al een heel mooie stap richting schaamtevrij zijn betekenen.

## Eyeopener

Al met al is *Nooit meer doen alsof* wat mij betreft een eyeopener. Nooit eerder heb ik zo bewust stilgestaan bij de emotie schaamte. Ook realiseerde ik me eigenlijk niet dat schaamte zo’n alledaagse emotie is. Als je je er meer bewust van wordt, besef je pas hoe vaak schaamte opkomt en hoe sterk onze culturele neiging tot verdringing is. Dat schaamte echter niet (alleen) pijnlijk hoeft te zijn, is een waardevolle boodschap die – wanneer veel mensen haar gaan omdenken en tot kracht gaan maken – grote impact kan hebben. Niet alleen voor het individu, maar ook voor organisaties en de samenleving als geheel. Nauta werkt deze impact helder en op inspirerende wijze uit voor het individu, door de lezer mee te nemen in hoe hij of zij zichzelf schaamtevrij kan maken en hoe bevrijdend dat kan zijn.

## Implicaties voor teams en organisaties

Wel vraag ik me af hoe schaamtevrij worden werkt op team- en organisatieniveau. Hoe denk je een schaamtevolle of juist schaamteloze groep of organisatie om tot een schaamtevrije organisatie? Is het mogelijk om 'we-deals' te sluiten in plaats van 'i-deals', om te komen tot win-winoplossingen? En wat is daarvoor nodig? Natuurlijk: de open dialoog is de sleutel, maar wat vraagt dat precies van leidinggevendenden, managers en bestuurders? Het doorbreken van een sterke cultuur is bepaald geen sinecure en vraagt moed, kwetsbaarheid en liefde. Kortom: de raakvlakken tussen emoties, gevoelens en hartstochten van de mens, waar schaamte onderdeel van is, in relatie tot liefde in leidinggeven en organisaties is het onderzoeken meer dan waard.

### Mogelijke nadelen van openhartig en voordelen van schaamtevol zijn

Ook vraag ik me af of je misschien ook te openhartig kunt zijn. Kun je zo openhartig over schaamte zijn dat de ander zich (plaatsvervangend) gaat schamen, waardoor je alsnog uit verbinding gaat? En zo ja, hoe voorkom je dat dan? En ten slotte vraag ik me af of schaamtevol zijn misschien ook heel nuttig kan zijn, zoals in het geval van de trending klimaatgerelateerde schaamtes die in het eerste hoofdstuk worden genoemd (waaronder vliegschaamte, benzine-motorschaamte en vleesschaamte) of gezondheidsgerelateerde schaamtes (zoals verslavingsschaamte en drugschaamte) en de eerder genoemde rijkdomschaamte van miljonairs. Impliceert dat niet dat je onder schamtelozen op dat vlak niet juist de schaamte zou moeten aanwakkeren, om wat dichterbij de oplossing van maatschappelijke problemen te komen?

Hoe het ook zij, de kern van schaamtevrij zijn – en daar eindigt Aukje Nauta haar boek mee – is dat 'achter de schaamte het verlangen schuilt om een goed mens te willen zijn, voor jezelf én voor anderen. Een verlangen, kortom, naar liefdevolle verbinding'. *Nooit meer doen alsof* is daarmee meer dan een zelfhulpboek. Het laat zien dat schaamte een potentiële krachtbron kan zijn, die niet alleen tot meer individuele levensvreugde kan leiden, maar ook de potentie heeft om organisaties te transformeren tot plekken waar openhartige relaties mogelijk zijn, waar fouten gemaakt mogen worden en waar innovatie en creativiteit kunnen ontstaan. Het boek is een aanrader voor eenieder die hier meer over wil weten en aan wil bijdragen. ■

**Dr. J. Rupert** heeft haar eigen onderzoeks- en adviesbureau Work with Joy en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: [joyce@workwithjoy.nl](mailto:joyce@workwithjoy.nl).



*Auteur*

