



**Aukje Nauta**

**NOOIT MEER  
DOEN ALSOF**

**Denk je schaamte om  
en maak het je kracht**

**MAVEN**  
PUBLISHING

# Inhoud

<b>PROLOOG</b>	<b>7</b>
1 De koningin aller emoties	19
2 Twijfelachtig opvoedingsinstrument	45
3 De schaamtevolle mens is somber	61
4 De schaamtevolle organisatie loopt vast	75
5 De schaamteloze mens is eenzaam	95
6 De schaamteloze organisatie beschadigt	111
<b>INTERMEZZO: AUKJES AWKWARD ENQUÊTE</b>	<b>131</b>
7 Schaamteloos? Schaamtevrij!	139
8 Denk je schaamte om	153
9 Maak van schaamte je kracht	173
<b>EPILOOG</b>	<b>199</b>
Bijlage: Awkward Enquête	207
Met dank aan	217
Geraadpleegde bronnen	219

## **8 oktober 2015**

- 8 Ik sta voor de spiegel in mijn badkamer en stift mijn lippen. Vandaag is in alle opzichten een veelbelovende dag. In mijn rol als kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER) heb ik vandaag een enerverend congres voor de boeg. Het gaat over medezeggenschap in bedrijven. Ik heb de dag zorgvuldig voorbereid met de beleidsmedewerkers van de SER, die zo'n congres tot in de puntjes weten te organiseren. Het wordt beslist origineel.

De congresdeelnemers gaan ervaren hoe je snel oplossingen voor betere medezeggenschap kunt verzinnen. Ze gaan met elkaar in gesprek, verdeeld over kleine groepen. Niet aan saaie tafels, maar op poefjes die een actieve zithouding vragen. Er wordt gebruikge maakt van BuzzMaster, een interactieve tool om deelnemers via smartphone of tablet allerlei vragen te laten beantwoorden. De antwoorden worden meteen op een groot scherm geprojecteerd. Zelf hoef ik aan het eind van de dag alleen maar in een vraaggesprek op het podium te reageren op alle interessante dingen die de deelnemers met elkaar hebben bedacht. Kortom, de sterren staan gunstig.

Ook privé belooft het een spannende dag te worden. In positieve zin. Vier weken geleden heb ik op het Permanent Beta Festival zomaar een leuke man ontmoet. Ik ben al jaren single. En dat terwijl ik al bijna vijftig ben. (Dat wil zeggen: over een kleine twee jaar.) Tegen iedereen, vooral tegen mezelf, verkondig ik dat ik nog vóór mijn vijftigste ga trouwen. Maar vooralsnog heeft die affirmatie slecht gewerkt. Totdat ik een maand geleden tijdens de lunch op dat festival zomaar in gesprek raakte met Wouter. Diezelfde avond nog zoenden we, nadat ik eruit had geflapt dat ik binnenkort ging trouwen, maar dat ik ‘alleen nog niet wist met wie’, waarop Wouter onthulde dat hij in scheiding lag. De dag erop kreeg ik een mailtje van hem. Of hij als sollicitant in aanmerking kon komen voor de vacature van (1.0 fte?) man. En zo begonnen onze dates. Nu eens in een Utrechts café, dan weer in Amsterdam. De laatste keer belandden we na ons cafébezoek in een hotel. We hadden geweldige seks. Met zijn vrouw had hij al jaren geen seks meer gehad.

‘De kogel is door de kerk,’ appte hij gisteravond. ‘Vandaag hebben we besloten de scheiding officieel te maken en binnenkort de benodigde papieren te tekenen. Het was zwaar. Het was moeilijk. Ik doe haar verschrikkelijk veel verdriet. Maar ik kan niet anders. Mag ik naar je toe komen? Morgen al? Een of twee nachten bij jou logeren? Als jou dat uitkomt?’

Natuurlijk komt mij dat uit, had ik Wouter meteen teruggeappt. Plus dat ik niet eerder dan halfzeven thuis zou zijn in verband met een congres. Dus of dat tijdstip hem zou schikken.

‘Halfzeven is perfect!’ had hij geappt. ‘Kan niet wachten! Zie je over 22 uur en 12 minuten. XXX.’

Zorgvuldig opgemaakt, goedgekleed en hooggehakt verlaat ik mijn huis, reis met de trein naar Den Haag en meld me ruim op tijd bij de receptionist van de SER.

In de persruimte schud ik de hand van de dagvoorzitter en maak een praatje met een hotemetoot in de wereld van medezeggen-

schap die zo meteen een lezing zal geven. Gezamenlijk lopen we de congreszaal in, waar inmiddels honderden medezeggenschappers, vakbondsbestuurders, CEO's en SER-kroonleden hebben plaatsgenomen. De dagvoorzitter opent het congres en warmt de zaal op met een BuzzMaster-quiz vol feiten en cijfers over hoe het ervoor staat met medezeggenschap in Nederland. Zoals het feit dat ondernemingsraden vooral uit oude witte mannen bestaan, vaak totaal niet representatief voor het personeelsbestand; met name flexwerkers praten nauwelijks mee in hun bedrijf. Over dit soort problemen vergaderen we maandelijks in de SER-Commissie Bevordering Medezeggenschap, waar ik lid van ben.

10 Weliswaar ben ik trots op mijn kroonlidmaatschap, dat ik te danken heb aan de manier waarop ik als bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie mijn wetenschappelijke kennis over arbeidsmarktproblematiek zichtbaar naar de praktijk weet te vertalen. Maar het meeste werk dat erbij komt kijken vind ik eerlijk gezegd verschrikkelijk, omdat de juridische details en het politieke gesteggel tussen werkgevers en vakbonden mij intimideren. Vaak vrees ik dat ik te dom ben voor het SER-handwerk – dat ik het allemaal niet snap. Het enige wat ik leuk vind is meedenken over vernieuwende congressen bij de SER; geen lange verhalen van saaie sprekers, maar congresdeelnemers die actief met elkaar in gesprek gaan. Een congres zoals vandaag.

Als de dagvoorzitter klaar is met zijn quiz, geeft hij het woord aan voornoemde hotemetoot. Ook al weet ik dat zijn lezing kort zal zijn, toch dwaal ik meteen af. Ik kan het niet laten om heimelijk op mijn telefoon te kijken. Net op dat moment komt er een appje van Wouter binnen. *Divine synchronicity*. Het is een envelopje met een hartje. Is dat een goed voorteken of niet? Ik bedwing mijn neiging om meteen een hartje terug te appen en stop mijn telefoon weg. Ik probeer me te concentreren op wat de spreker allemaal vertelt, maar zonder succes. Wat zou dat envelopje met dat hartje betekenen? Zou hij me misschien een lange liefdesmail hebben geschre-

ven? Ik wil mijn telefoon opnieuw pakken, maar dan begint iedereen te klappen. Snel klap ik beleefd mee.

De dagvoorzitter draagt de deelnemers op om in kleine groepjes op hun poefjes met elkaar in gesprek te gaan. Ik loop rond en luister overal een beetje mee. Na een tijdje vraagt de voorzitter of mensen reacties willen invoeren in de BuzzMaster-app. Terwijl iedereen op zijn telefoon zit te tikken, vraagt hij mij en collega-kroonlid Rutger op het podium. De dagvoorzitter leest vanaf het projectiescherm wat mensen invullen: 'Meer flexwerkers in de OR maakt dat werkgevers zich nog vaker op artikel 20 WOR zullen beroepen. Wat vind jij daarvan, Aukje?'

Shit, denk ik, artikel 20, artikel 20... wat is ook weer artikel 20? Typisch zo'n detail dat ik maar niet kan onthouden. Terwijl iedereen in de wereld van de medezeggenschap precies weet welk artikelnummer in de Wet op de Ondernemingsraden waarvoor staat. Maar ik, die zitting heeft in het hoogste orgaan van die wereld der medezeggenschap, heb geen idee.

## **Nooit meer doen alsof**

Dit boek gaat over schaamte. Over hoe je je kunt schamen op je werk als je iets niet weet waarvan anderen vinden dat je het wel zou moeten weten. En over schaamte in je privéleven, bijvoorbeeld als je je schaamt om single te zijn. Wie zich schaamt maakt zich klein. Verbergt zichzelf. Wie zich schaamt wijst zichzelf in wezen af. Van te veel schaamte worden mensen, zo blijkt uit onderzoek, depressief.<sup>1</sup>

Dit boek gaat ook over mijn schaamte. Bij vlagen heb ik flink last van schaamte, zowel in mijn werk als in mijn privéleven. Op de ergste momenten wil ik me het liefst verstoppen. Liever zou ik me nooit hoeven schamen, simpelweg omdat ik dan alles perfect zou doen. Maar ik ben niet perfect. Helaas.

Mijn fascinatie voor schaamte ontstond ergens halverwege 2019. Dat jaar had ik een sabbatical genomen om me te bezinnen op mijn adviespraktijk, die ik naast mijn bijzonder hoogleraarschap had. Al zo'n vijftien jaar hield ik me bezig met onderzoek naar en advies over duurzame inzetbaarheid, een beleidsterm die verwijst naar ieders vermogen werk te krijgen en te houden. Wat daaraan bijdraagt zijn openhartige gesprekken op de werkvloer. Maar die zijn zeldzaam. En als ik ze probeerde te organiseren, kwam er vaak weerstand. Zo had ik bij een groot bedrijf geregeld dat medewerkers op spreekuur konden gaan bij een speciale inzetbaarheidsadviseur, bij wie ze met al hun werkproblemen terechtkonden. Meerdere managers verzetten zich hiertegen, 'want we willen niet dat onze mensen gaan lopen klagen'.

12 Tegelijk zag ik dat mensen op de werkvloer wel degelijk verlangen naar openhartige gesprekken. Toen ik eens een directieteam begeleidde, verzochtte een teamlid dat hij zou willen dat zijn organisatie een cultuur had zoals in een hecht, liefdevol gezin of een groep écht goede vrienden. Waarin mensen van elkaar houden. En eerlijk tegen elkaar zijn. Waarin ze het tegen elkaar zeggen als ze 'vuile oren' hebben of 'spinazie tussen hun tanden'. Gewoon omdat dat de dingen zijn die je zegt als je om elkaar geeft.

In mijn adviespraktijk vroeg ik mezelf steeds vaker af: hoe komt het toch dat gesprekken op de werkvloer zo moeilijk openhartig te krijgen zijn? Waarom blijven mensen hun kaarten maar voor de borst houden? Als wetenschappers dat proberen te verklaren, dan gaat het al snel over 'vertrouwen' of juist een gebrek daaraan, maar wat bedoelen ze daar eigenlijk mee? Vertrouwen betekent dat je bereid bent kwetsbaarheid te accepteren omdat je positieve verwachtingen hebt over de intenties of het gedrag van de ander.<sup>2</sup> Dus als je elkaar niet vertrouwt, dan ben je kennelijk bang voor



elkaar. Bang dat de ander je kwetst of jou afwijst. Steeds duidelijker drong tot me door hoezeer angst een belemmering vormt voor openhartigheid. Niet zomaar angst, maar sociale angst. En als angst sociaal van aard is, dan wijst het al snel op schaamte.

Toen ik zodoende op het fenomeen ‘schaamte’ was gestuit, beseftte ik dat ik mezelf ook regelmatig schaam. Bijvoorbeeld toen ik, als lid van de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap, niet wist wat artikel 20 van de Wet op de Ondernemingsraden inhield. Ook privé schaam ik me regelmatig, zoals voor mijn relatiestatus, die, als ik hem de afgelopen jaren op Facebook had geopenbaard, afwisselend het label ‘vrijgezel’ en ‘het is ingewikkeld’ had gekregen.

## **8 oktober 2015 - vervolg**

Terug naar het SER-congres over medezeggenschap. Als de dagvoorzitter mij onbedoeld confronteert met mijn onwetendheid over artikel 20 WOR, probeer ik mezelf eruit te redden.

13

‘Daar benoemt iemand een goed punt, vind je ook niet, Rutger?’ zeg ik. Rutger is net als ik kroonlid en daarnaast hoogleraar arbeidsrecht. Voor Rutger is de Wet op de Ondernemingsraden gesneden koek.

(Even tussendoor: Rutger heet niet echt Rutger. Dat geldt ook voor Wouter en voor nog meer namen in dit boek, maar niet voor álle. Sommige mensen noem ik bij naam, waar ze dan zelf toestemming voor hebben gegeven. Bij andere mensen doe ik dat niet, soms omdat ik (uit schaamte!) geen toestemming heb durven vragen, soms omdat ze dat liever niet wilden.)

Terwijl ik op het podium sta te schutteren, hoop ik dat niemand ziet hoe mijn wangen rood kleuren. Gelukkig weet ik op alle volgende vragen wél snedige antwoorden te geven. Als de dagvoorzitter een paar slotwoorden spreekt, krijgen we een groot applaus.

Samen lopen Rutger en ik het podium af richting de bar.

‘Doe mij maar een spa rood,’ zeg ik. Ik wil graag nuchter zijn als ik vanavond voor Wouter opendoe.

‘Dus jij kent artikel 20 niet?’ zegt Rutger pesterig, terwijl hij me een glas spa aanreikt.

Ik kijk op mijn horloge, schrik en zeg: ‘Ik heb helemaal geen tijd voor een drankje, ik moet ervandoor!’

‘Ben je met de trein?’

‘Ja.’

‘Ik reis wel met je mee,’ zegt Rutger terwijl hij onze glazen terugzet, ‘ik heb zelf ook nog wat te doen vanavond.’

Samen lopen we naar het station.

‘Als we de eerstvolgende trein naar Utrecht willen halen, moeten we rennen,’ zegt Rutger.

14 ‘Wat moet, dat moet,’ zeg ik. Ik trap mijn hakken uit, raap ze op, en zet het op een rennen. Ik voel me licht, zwevend op de adrenaline van het congres en het spannende vooruitzicht van Wouter die straks bij mij thuis op de stoep staat.

Even later ploffen we op de rode banken van de eerste klas-treincoupé. Nog steeds heb ik mijn hakken in mijn hand. Ik kijk naar mijn tenen en zie dat de rode nagellak afbladdert. Snel trek ik mijn hakken aan. En ik vraag me af hoe ik mijn tenen nog vóór halfzeven gelakt ga krijgen. Tegen Rutger zeg ik, om hem voor te zijn: ‘Leg mij alsjeblieft even uit wat artikel 20 ook weer is, want daar ben ik inderdaad te blond voor.’ Ik ben bijna trots dat ik openlijk voor mijn onwetendheid uitkom. Normaal, als er wat minder adrenaline door mijn aderen stroomt, durf ik echt niet toe te geven dat ik iets niet weet wat ik overduidelijk wel zou moeten weten. Meteen begint Rutger mij college te geven over de algemene geheimhoudingsplicht waar artikel 20 naar verwijst. Ik knik een paar keer vriendelijk. Zou ik ondertussen mijn telefoon kunnen pakken om te kijken of Wouter me inderdaad een lange liefdesmail heeft gestuurd? Nee, dat kan ik niet maken tegenover

Rutger. Maar thuis zal ik er niet eens meer tijd voor hebben. Dan staat Wouter al op de stoep.

Ik pak mijn telefoon uit mijn tas. Bovenaan het scherm staat nog altijd Wouters appje met het hartjesenvelopje. Ik wil mijn mail openen, maar bedenk me dan toch weer. In plaats daarvan app ik Wouter drie hartjes terug en stop mijn telefoon weer weg.

Op Utrecht CS zwaai ik Rutger gedag en ren naar de fietsenstalling. Met een beetje doortrappen ben ik om 18.20 uur thuis, heb ik twee minuten om te douchen, twee minuten om mijn teennagels te lakken, twee minuten me om me aan te kleden, twee minuten om mijn make-up bij te werken en dan heb ik nog twee minuten om op adem te komen.

Alles loopt zoals het moet lopen. Gelukkig is Wouter niet te vroeg. Om 18.28 uur plof ik op de bank, pak mijn telefoon en zie dat Wouter me heeft geappt, precies twintig minuten geleden.

‘Nee hè. Je hebt mijn mail niet gelezen.’

15

Snel open ik mijn mail en lees:

Hoi, lieve Aukje. Nadat we besloten hadden de scheidingspapieren te gaan tekenen, is mijn leven een hel geworden. Ik voel vrijheid noch verlangen. Ik voel alleen een afschuwelijke pijn vanbinnen. Voor mij stopt het hier gewoon. Ik kan niet met jou verder. Sharon en ik gaan het weer met elkaar proberen. Beter dat ik je schrijf, maar ik zal je later ook nog bellen.

Terwijl ik het lees, stop ik met ademen. En dan lees ik het nog eens. En nog een keer. En nog eens.

Het staat er echt. Wouter komt niet.

Meteen voel ik me een grote sukkel. Ik smijt mijn telefoon aan de kant, rol mezelf op en begin te snikken. Hoe kan ik nou denken dat een man die in scheiding ligt meteen met mij een serieuze rela-

tie zou willen beginnen? Trouwens, waarom zou een man ooit voor mij kiezen; voor mij, die niet eens weet wat artikel 20 van de Wet op de Ondernemingsraden inhoudt?

Ik kan niks, weet niks en een man krijg ik ook al niet. Eigenlijk is het beschamend dat ik überhaupt besta.

Sinds ik me in het thema 'schaamte' ben gaan verdiepen, ben ik mijn schaamtes meer en meer gaan delen. (Terzijde: eigenlijk kent 'schaamte' in het Nederlands geen meervoud. Maar omdat mensen tegenwoordig verschillende soorten en vormen van schaamte hebben – zoals verderop zal blijken – wil ik graag de meervoudsvorm 'schaamtes' munten.) Dat delen heeft mijn leven veranderd. Wat het me heeft gebracht, doe ik in dit boek uit de doeken. Met een mix van wetenschappelijk onderzoek, pijnlijk herkenbare, alledaagse voorbeelden op en buiten de werkvloer en 'schaamteloze' onthullingen laat ik zien hoe je je schaamte leert herkennen en erkennen. En je er vervolgens met behulp van praktische oefeningen zodanig mee kunt omgaan dat ze je de weg wijst naar het verwerklijken van jezelf en je dromen op werk- en privégebied.

16

Ik spaar mezelf niet in dit boek, met reden. Ik vind dat in mijn vakgebied – psychologie – het persoonlijke wetenschappelijk is en het wetenschappelijke persoonlijk. Het zijn de persoonlijke verhalen die de psychologische wetenschap tot leven brengen. Vooral omdat dit boek over schaamte gaat, móet ik mezelf laten zien. Ik zou een waardeloze prediker van schaamte vrij leven zijn als ik dat niet zou doen.

Bovendien leert wetenschappelijk onderzoek dat zelfonthulling leidt tot zelfonthulling.<sup>3,4</sup> Mensen komen makkelijker met hun schaamte uit de kast als andere dat ook doen. Nu geldt dat vooral een-op-een, als mensen direct met elkaar in gesprek zijn en ze elkaar rechtstreeks besmetten met hun

openhartigheid. Toch heb ik de optimistische hypothese dat een zelfonthullend boek dit effect ook op zijn lezers kan hebben. Meer mensen die zich openstellen, dat sluit aan bij mijn missie: dat we op het werk en in privérelaties openlijk delen wat ons dwarszit, wat we moeilijk vinden, waar we ons voor schamen en vooral – want dat ligt als een verborgen schat onder onze schaamte – waar we ten diepste naar verlangen.

Met dit boek wil ik je inspireren om schaamte niet weg te stoppen, maar juist te bevrijden; om schaamte niet als een vijand te bestrijden, maar te omarmen als een bondgenoot. Of, beter nog, als je beste vriend. Door mijn (zelf)onderzoek heb ik geleerd dat schaamte de potentie heeft om tot creatieve verandering te leiden, bij een individu, in (werk)relaties, in een organisatie, samenleving, ja, zelfs op wereldniveau. Als je je schaamt, hoef je je niet te verbergen, maar heb je juist iets om trots op te zijn. Dat je je schaamt bewijst namelijk dat je ernaar verlangt een beter mens te zijn. Dus als je je nooit schaamt, ben je ófwel perfect – een weinig reëel scenario – ófwel zonder verlangens, en dat is, als je het mij vraagt, best een leeg bestaan.

17

Als je dit boek uit hebt, zul je zachter, liefdevoller naar jouw schaamtes en naar schaamte in het algemeen kijken. Je zult inzien dat een openlijke erkenning van je schaamte geen zwakte is, maar een onvermoede kracht, die je precies daar brengt waar je graag wilt zijn.