

# Het einde van het bully-tijdperk

Is het einde van het bully-tijdperk nabij? We lijken ons collectief meer dan ooit bewust dat het zo niet langer kan. In dit artikel beschrijft Aukje Nauta hoe de samenleving weliswaar sensibiliseert, maar hoe we ook nog altijd handelingsverlegen blijken. Bully's, slachtoffers en omstanders houden elkaar in een wurggreep, waardoor bullygedrag gemakkelijk systemisch wordt. Toch valt de bully wel degelijk te ontmantelen, en daar kan ieder individu aan bijdragen. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor... schaamte.<sup>1</sup>

DOOR AUKJE NAUTA

Laat ik beginnen met een persoonlijk verhaal. Het speelt zich af op 17 december 1992, rond 12 uur 's middags. Een paar uur daarvoor ben ik per ambulance naar het ziekenhuis in Groningen gebracht. Eigenlijk wilde ik thuis bevallen van mijn oudste dochter, maar ze lag verkeerd-om in m'n buik, en dus lig ik nu in een ziekenhuisbed. Zuchtend en puffend probeer ik mijn dochter eruit te werken. Aan mijn bed staat een jonge man, hij heeft zich een uur daarvoor voorgesteld als arts-in-opleiding. Terwijl ik mijn ogen uit mijn hoofd lig te persen, gebeurt er iets heel raars. Iets waarvan ik me soms nog afvraag: is het wel echt gebeurd? Maar ik weet het zeker. Alleen ben ik op het moment zelf te zeer met stomheid geslagen om er wat van te zeggen. Al die tijd staat de arts-in-opleiding tegen mijn blote dij aan te wrijven. Door de stof van zijn broek heen voel ik zijn erectie.

Ik beval die dag van een gezonde dochter. Ik hoef maar één nacht in het ziekenhuis te blijven, maar het duurt wel twee weken voordat ik fysiek weer op de been ben. En mentaal? Af en toe valt me het nare incident in. Maar ik praat er met niemand over. Ik stel mezelf logische vragen om het gebeuren te relativiseren. Zo erg was het toch niet? Ik had toch geen blauwe plekken? Hij heeft me toch niet écht beschadigd? En belangrijker: ik heb toch zeker een gezonde dochter ter wereld gebracht? Dus waarom zou ik me hier überhaupt druk over maken?

Het relativiseren – of beter: verdringen – lukt prima. In de loop der jaren ben ik het hele voorval zelfs totaal vergeten. Totdat een kwart eeuw later, om precies te zijn in 2017, #MeToo losbarst, waardoor het incident komt bovendrijven. Ik praat erover met vriendinnen, die bijna allemaal wel zo hun verhaal hebben op het gebied van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Mede dankzij #MeToo durven we erover te praten. Dat lucht op. Incident verwerkt. Of toch nog niet helemaal?

Nog weer vijf jaar later, als een universiteit me vraagt om een lezing te komen houden over grensoverschrijdend gedrag, bedenk ik me geen moment. Precies dit verhaal is wat ik ze ga vertellen. Een sprekend voorbeeld van hoe we vroeger gewoon waren om incidenten als deze weg te stoppen. Als ik eenmaal voor de groep sta, komt het verhaal moeiteloos over mijn lippen. Ik wil doorgaan met een opsomming van agendapunten voor de rest van mijn lezing. Maar dan word ik onderbroken.

'Wacht even', zegt een vrouw in de zaal, 'zou je alsjeblieft een moment stilte in kunnen lassen voordat je verder gaat? Het is namelijk nogal heftig wat je vertelt.'

En dan breek ik. Midden op het podium barst ik in tranen uit. Alsof nu pas, nu een ander het ziet en erkent, tot me doordringt hoe absurd en vernederend het eigenlijk was. Dat iemand in



**Aukje Nauta**

is bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden vanwege opleidingsinstituut Sioo en zelfstandig adviseur, schrijver en spreker.



een rol als arts een vrouw – mij dus – in haar kwetsbaarste moment niet als aanstaande moeder, maar als lustobject ziet. En schaamteloos misbruikt ook nog. De vrouw van zonet komt naar me toe en geeft me een pakje zakdoekjes. Ik dep mijn tranen, snuit mijn neus. Een poos lang is het stil. Maar het is geen ongemakkelijke stilte. Hij voelt verbindend. Alsof we één zijn in ons ongemak.

Dan zeg ik: 'Misschien is dit ook wel wat we meer op onze werkvloeren mogen toelaten. Dat emoties er mogen zijn. Dat we niets, vooral ook geen akelige incidenten, hoeven te verdringen maar openlijk durven zeggen en laten zien waar we mee zitten.' Voor me zie ik niemand wegstijgen. Op de gezichten lees ik tot mijn opluchting alleen maar instemming. Het lijkt me een indicatie dat we als samenleving en in organisaties gevoeliger worden. Sensibeler. En dat is goed nieuws, toch?!

Helaas. Was het maar zo simpel.

### Handelingsverlegen

In datzelfde jaar waarin ik voor die universiteit spreek, heb ik een coachee, laat ik hem Johan noemen. Toen hij net een paar maanden in functie was, als bestuurder van een verpleeg- en verzorgingshuis net onder de rivieren, mocht hij op een evenement prijzen uitreiken aan vrijwilligers die zich verdienstelijk hadden gemaakt. Hij zou het evenement openen, de prijzen uitreiken en de winnaars uitgebreid toespreken. Aan zijn assistent vroeg hij waar de bloemen stonden.

'Die heb ik in emmers achter dat zwarte gordijn daar gezet', had ze geantwoord.

'Top!' had hij gezegd en daarna wilde hij haar een complimenteuzen klop op de schouder geven. Hoe het precies

gebeurde, snapt hij nog steeds niet goed, maar door wat onhandige bewegingen van allebei belandde zijn hand niet op haar schouder, maar totaal per ongeluk vol op haar bil. Een moment lang stonden ze daar, allebei verstijfd. Toen klonk de aankondiging van de dagvoorzitter en rende Johan het podium op.

Hij had zich meteen herpakt, het evenement geopend en de mensen toegesproken met het enthousiasme dat hem eigen is. Ook verder liep de hele dag op rolletjes. Pas toen hij 's avonds op de bank zat, schoot hem het incident met Ingeborg weer te binnen. Wat te doen? Hij besloot Ingeborg een appje te sturen om haar nog eens extra te complimenteren voor de fantastische organisatie. Per ommekeer kreeg hij drie duimpjes terug. Meteen was hij opgelucht. Het zou allemaal wel loslopen.

Maar het liep niet los. Een paar dagen later kreeg hij een e-mail van de vertrouwenspersoon. Er was een klacht binnengekomen. Onmiddellijk gaf hij per e-mail toe dat hij iets onhandigs had gedaan, dat hij had gedacht dat zijn assistent ook wel had ingezien dat het hele voorval een ongelukje was. 'Dat zal, maar het is gemeld, dus ik moet nu het protocol volgen', had de vertrouwenspersoon gezegd. En zo zat hij een paar dagen later tegenover een heel stel mededirecteuren. Nadat hij tekst en uitleg had gegeven, spraken de meesten hun steun voor hem uit. Maar toen zei een van hen: 'Dit is niet de enige klacht. Laatst riep je tegen een collega die een rode jurk droeg *'lady in red'*. En toen Anita je erop wees dat je voor die belangrijke meeting je dat vergeten was om te doen, riep je terug: 'Anita, ik hou van je!' Opmerkingen waarvan je zelf ook wel snapt dat ze niet door de beugel kunnen. Sowieso is het de hoogste tijd voor een zero-tolerancebeleid.'



Toen eenmaal de woorden *zero tolerance* waren gevallen, bleken de kaarten geschud. Alle directeuren trokken hun steun in met als argument: 'Ik krijg het niet uitgelegd aan mijn team.' Daarop koos Johan eieren voor zijn geld. Hij vertrok. Met eervol ontslag, dat wel. Bewijs voor grensoverschrijdend gedrag was er niet. Maar het was wel een vertrek met de staart tussen de benen.

Hoe de coaching verder verliep, vertel ik verderop. Voor nu is relevant dat de toegenomen sensibeleit in onze samenleving niet per se betekent dat we nu goed omgaan met incidenten van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Slachtoffers doen nu vaker dan ooit hun mond open. Maar vervolgens zijn we niet in staat om openhartig met elkaar in gesprek te gaan. Dat roept een prangende vraag op. Zou er een manier te vinden zijn om over onze handelingsverlegenheid heen te komen?

## Ze was loyaal zonder grenzen, verdedigde hem te pas en te onpas, rekte haar eigen (morele) grenzen steeds verder op

### Wurggreep

De vraag hoe constructief om te gaan met incidenten van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag is niet los te zien van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. De laatste jaren verschijnen veel verhalen over grensoverschrijdend gedrag in de media, zoals (alleen al in Nederland) NOS Studio Sport waar medewerkers vijftien jaar lang ongewenst gedrag meldden zonder te worden gehoord, het ministerie van Buitenlandse Zaken waar racisme institutioneel blijkt, het geschreeuw en gebully bij *De Wereld Draait Door*, het seksuele wangedrag bij *The Voice*, en het damestopturnen waar jonge meiden voor het oog van de groep werden gewogen en, indien te zwaar bevonden, werden uitgescholden voor dikke koe. Vragen die bij veel van die onderzoeken worden gesteld zijn: waarom is zo

laat pas ingegrepen? Waarom dóét de hele tijd helemaal niemand ooit eens wat? Hoe heeft het zo lang kunnen duren?

Laat ik, in een poging die vraag te beantwoorden, één publiek beschreven casus nader beschouwen: die van uitgeverij Prometheus. In juni 2022 publiceerde ex-Prometheusmedewerker Ronit Palache een essay met de titel: 'Het is niet normaal als de baas je vernedert en zich onbeschoft gedraagt'.<sup>2</sup> Negen jaar lang werkte ze er als hoofd publiciteit, jaren waarin ze steeds meer weerzin tegen haar werk kreeg en vooral tegen de directeur en eigenaar Mai Spijkers. Uit het niets begon hij vaak te schreeuwen, hij gooide met stapels papier, sloeg met deuren, dreigde met ontslag, eiste dat iedereen binnen tien minuten op e-mails reageerde, ook tijdens vakanties, en, bij wijze van aansporing om almaar hard te werken, eindigde hij z'n e-mails steevast met 'hup!' Vooral de maandagochtendvergadering was berucht, nooit hoorde je wat je goed deed. Toen Palache daarover klaagde, zei hij dat de behoefte aan erkenning haar zwakke plek was. Homo's noemde hij 'flikkers', vrouwen 'lekkere wijven' en als iemand iets deed wat hem niet beviel was het een 'jodenstreek'. Hij noemde mensen 'sukkel' of 'loser' en vroeg medewerkers 'waarom werk je hier?'

Om haar verhaal te verifiëren, sprak *de Volkskrant* met twintig mensen die ook bij Prometheus hadden gewerkt; maar liefst zestien van hen bevestigden haar relaas.<sup>3</sup> Zo noemden ze twee retorische vragen die Spijkers regelmatig stelde: 'Kun je dan niets?' en 'Wat kun je wel?' Ex-medewerkster Lisa vertelde hoe hij haar welbewust negeerde: 'Als ik aan het woord was, vouwde hij een krant open en hield die voor zijn gezicht. Daar moest ik dan tegen praten.'

Palaches verhaal geeft een cruciaal inzicht in de vraag 'hoe heeft het zo lang kunnen duren?' Dat zit 'm namelijk niet alleen in het bully-gedrag van Spijkers zelf. Het zit 'm ook in het handelen van zijn medewerkers. Of accurater: vooral hun niet-handelen. Palache pleit zichzelf namelijk bepaald niet vrij. Ze schrijft hoe ze ervan genoot lange tijd zijn 'lievelingsmedewerker' te zijn geweest, niet te beroerd om hem op een zaterdagmiddag een nieuwe bril te helpen uitzoeken. Op z'n uitnodigingen voor etentjes ging ze maar al te graag in. Ze was loyaal zonder grenzen, verdedigde hem te pas en te onpas, rekte haar eigen (morele) grenzen steeds verder op. Als hij zich weer eens misdroeg, vergoelijkte ze dat: 'Hij is wel de beste uitgever van Nederland, een uniek talent.' Ze nam zelfs zijn gedrag over, reageerde bits als collega's fouten maakten. Uiteindelijk voelde ze zich medeplichtig aan een grensoverschrijdende cultuur. En zij niet alleen. Ook de ex-collega's die *de Volkskrant* interviewde vinden het nog het pijnlijkst dat ze niet voor elkaar opkwamen. Waarom greep niemand al die jaren een keertje in? Waarom hield iedereen zo lang zijn mond? Zoals Palache het omschrijft: 'Waarom bleef ik negen jaar lang in zo'n giftige situatie hangen en trotseerde ik zelfs de fysieke klachten? Waarom accepteerde ik mijn eigen onaardigheid? Waarom bleef ik hem zo lang verdedigen? Die vragen en harde oordelen over mezelf vervulden me de periode na mijn vertrek met diepe schaamte.'

En daarmee slaat ze de spijker op z'n kop. Het is de schaamte. Of, preciezer geformuleerd: het is die paradoxale combinatie

van te weinig schaamte bij de bully en juist te veel schaamte bij slachtoffers en omstanders. Zoals ik me destijds, na mijn bevalling, te veel schaamde om het incident te durven melden; het verdringen ging daardoor bijna vanzelf. En toen ik dertig jaar later *en plein public*, nadat een toehoorder 'verwerkingstijd' had gevraagd, alsnog om het incident moest huilen, schaamde ik me ook. Niet in mijn rol als slachtoffer, maar in die van passieve omstander, die niets heeft gedaan om te voorkomen dat deze arts-in-opleiding misschien nog wel veel ergere slachtoffers heeft gemaakt.

Dus, terugkomend op de vraag waarom het vaak zo lang duurt voordat men ingrijpt: het is de schaamte waardoor bully's, slachtoffers en omstanders elkaar in een wurggreep houden. Daardoor wordt bullygedrag systemisch. Dat roept de vraag op: hoe komen organisaties uit die verlamdende wurggreep? Naar mijn overtuiging niet door protocollen, vertrouwenspersonen en klachtenregelingen. Ook al zijn die helaas noodzakelijk, vaak zijn ze mosterd na de maaltijd. Het kwaad is vaak al geschied en de frustraties zijn zo groot en pijnlijk, dat er alleen maar verliezers zijn. De kunst is dat mensen op hun eigen morele kompas leren én durven varen. Zo'n kompas wordt gevoed door schaamte. Organisaties kunnen ten positieve veranderen als we schaamte niet als onwenselijk, maar juist als een wenselijk signaal gaan zien; als de kanarie in de kolenmijn die erop wijst dat het anders moet. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. We zijn namelijk allemaal geneigd tot het maken van een cruciale denkfout.

### Denkfout

Die denkfout zit diep verweven in de hedendaagse prestatiecultuur. Je hoort 'm regelmatig, vooral als er weer eens een geval van grensoverschrijdend gedrag in het nieuws is geweest. Zo twitterde de ex-hoofdredacteur van NRC, Peter Vandermeersch, naar aanleiding van het nieuws dat Matthijs van Nieuwkerk zijn medewerkers wel heel erg afblafte: 'Ik zag hoe hoog de lat lag. Veeleisend waren ze. Lastig. Moeilijk. Hard. Ontevreden soms. En daarom ook maakten ze de beste tv van de Lage Landen.'

En columnist Marcia Luyten schreef: 'Op een plek waar iedereen zich voortdurend 'veilig' voelt, zijn excellente prestaties weinig waarschijnlijk. Een top-orthopeed maakt zich zorgen of hij zijn vak nog wel voldoende overdraagt op jonge chirurgen. 'Ik kan bijna niet meer tegen iemand zeggen: dat heb je niet goed gedaan. Je moet je woorden heel zorgvuldig kiezen. Voor je het weet, sta je voor een opleidingscommissie.'<sup>4</sup>

Oscar Westra van Holthe, systemisch coach op de Zuidas, legt in een interview voor *HP De Tijd* de vinger op de zere plek: 'De mensen die het asociaalst zijn, worden in onze samenleving verheerlijkt.' Hij vertelt hoe op de Zuidas alleen resultaten tellen; dat het gaat om reputatie, veel geld verdienen, en heel goed zijn in je vak. En dat je daarvoor ballen moet hebben, geen zwakte mag tonen of zeggen dat je het ook niet weet. Dat maakt je verdacht, mensen gaan denken dat je niet capabel bent. Wat wél 'mag', is je secretaresse cadeau laten uitzoeken voor je partner thuis, omdat je er zelf geen tijd voor hebt. 'Als er ergens emotionele verwaarlozing is, dan is het wel op de Zuidas', aldus Westra van Holthe.<sup>5</sup>

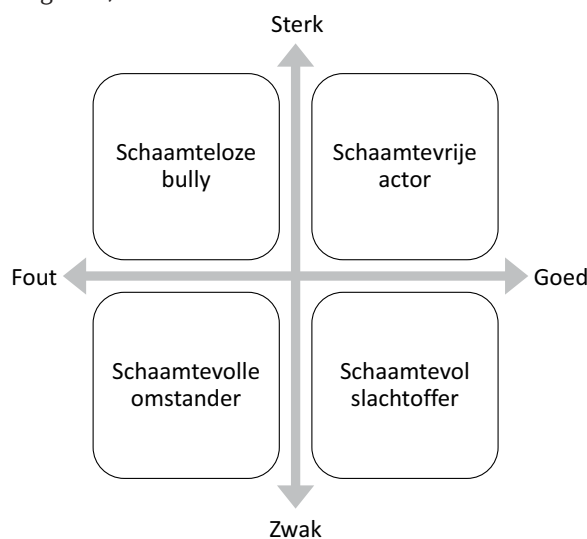
Dus wat is de kern van de denkfout die velen geneigd zijn te maken? Dat als je sterk, krachtig en succesvol bent, het niet anders kan dat je óók fout, asociaal en schaamteloos moet kunnen zijn. Het gevolg van die denkfout is dat het de schaamte versterkt bij mensen die slachtoffer zijn van anderen 'geniale gekte', én bij mensen die anderen slachtoffer hebben zien worden: 'Als ik er wat van zeg, ben ik een watje en zijn al mijn carrièrekansen verkeken.' En dus houden slachtoffers en omstanders hun mond.

## In onze hoofden hangen 'sterk' en 'fout' ten onrechte samen

Kortom: in onze hoofden hangen 'sterk' en 'fout' ten onrechte samen: als je sterk bent moet je soms ook fout zijn. En als je in moreel opzicht goed bent, dan zul je ook wel zwak zijn, als in het spreekwoord: al te goed is buurmans gek. Naar mijn stellige overtuiging gaat het om twee aparte dimensies, die van sterk-zwak oftewel 'kracht', en die van goed-fout oftewel 'moraliteit'. Deze twee dimensies zijn onafhankelijk van elkaar, staan loodrecht op elkaar – orthogonaal heet dat met een statistische term. Het betekent dat sterk niets te maken heeft met fout, en zwak niet met goed, maar dat alle combinaties van kracht en moraliteit mogelijk zijn, ook (en bij voorkeur) die van sterk en goed. Of, zoals het op de scheurkalender van Omdenken staat: je bent nooit te belangrijk om aardig te zijn.

### Bully-matrix

En zo kom ik bij de kern van mijn betoog: de zogenoemde bully-matrix. Als je de dimensies kracht en moraliteit met elkaar kruist, dan ontstaat een matrix met vier kwadranten (zie figuur 1).



Figuur 1. Bully-matrix.

In het kwadrant linksboven, waar mensen zich sterk én fout gedragen, bevindt zich de *schaamteloze bully*: personen die zonder scrupules grenzen overschrijden, anderen de huid vol schelden, of op z'n allerergst slaan, schoppen, aanranden en verkrachten. Het gedrag van de schaamteloze bully is wat je noemt *kwetsend*.





In het kwadrant links onder (zwak en fout) vind je de *schaamtevolle omstander*: mensen die, vaak uit schaamte, hun mond houden, heulen met de vijand, collaboreren, ja en amen zeggen terwijl ze eigenlijk wel weten dat ze daarmee een onethisch systeem in stand houden. Zoals Palache wel wist dat het geschreeuw van haar baas niet oké was. Maar door met hem mee te schreeuwen, liep ze het minste risico op afwijzing en was ze relatief *onkwetsbaar*.

In het kwadrant rechtsonder (zwak en goed) zit het *schaamtevolle slachtoffer*. Zij die worden uitgescholden, toegeschreeuwd, geslagen, geschopt, aangerand of erger. Zoals ik me, op het moment dat ik lag te bevallen, slachtoffer voelde van het grensoverschrijdende gedrag van de arts-in-opleiding. Er iets van zeggen durfde ik niet; op dat moment en ook erna voelde ik me vooral *gekwetst*.

## Het moeilijkste is een systeem te creëren dat schaamtevrij is

Het meest constructieve maar moeilijkste kwadrant (sterk en goed) is dat van de *schaamtevrije actor*: mensen die helpen om een systeem te creëren dat schaamtevrij is. Zo'n systeem heeft een cultuur waarin mensen openhartig praten over hun fouten en beperkingen, hun schuldgevoelens en hun schaamte. Een cultuur dus waarin mensen hun schaamte vrijlaten, waar schaamte er mag zijn. Schaamtevrije acteurs lopen niet weg van, maar zoeken juist toenadering tot bully's en slachtoffers. Zelfs tot de bully of het slachtoffer *in zichzelf*, op die momenten dat ze erkennen iets fout te hebben gedaan

of zwak te zijn geweest. Zeker als ze een positie als leider bekleden, zijn ze zich ervan bewust dat leiderschap met een morele verantwoordelijkheid komt, bijvoorbeeld dat je werkelijk wilt weten hoe het met je mensen gaat. Zo vroeg John, directeur van een bedrijf met een open en humorvolle sfeer tijdens een jaargesprek met een van zijn medewerkers, Alicia, of er misschien nog iets was.

'Nee', zei ze, 'alles is oké.'

'Echt niet?' vroeg John, 'zijn we echt helemaal oké?'

Pas na deze tweede vraag, dus nadat hij Alicia alle tijd en vertrouwen had gegeven om zich uit te spreken, vertelde ze dat een voorval van enkele jaren geleden niet goed was gevallen.

'Wat was er dan?' vroeg John. Pas toen vertelde Alicia wat er gebeurd was.

'Ik weet dat je het niet zo bedoelde, maar wat je zei raakte bij mij een open zenuw.'

'Wat heb ik dan gezegd?'

'Ik kreeg nog 50 euro van je die je van me had geleend. Je gaf dat geld terug en grapte: 'Bedankt, het was lekker vannacht.' Ik lachte wel, en ik weet dat ik zelf ook dit soort foute grappen maak, maar het triggerde iets uit mijn verleden. En dat maakte het voor mij een heel pijnlijke grap.'

'Oef', zei John vol schaamte, 'dat spijt me oprecht; mijn excuses! En wat fijn dat je dit zo openlijk zegt. Ik zal zulke stomme grappen voortaan niet meer maken.'

In dit gesprek toonden zowel medewerker als directeur zich *kwetsbaar*.

### Hoe worden systemen bully-vrij?

De bully-matrix geeft inzicht in typen gedrag die een onethisch, weinig menswaardig systeem in stand houden óf

juist ten goede kunnen veranderen. Maar daarmee is de vraag nog niet beantwoord hóé je een systeem vol bully-gedrag kunt veranderen in eentje dat bully-vrij is. Hóé kunnen mensen de moed opbrengen om hun schaamte te benoemen en zich uit te spreken, of dat nu in een rol als slachtoffer is of in de (veelvoorkomende) rol van omstander? En hoe kun je zorgen dat een bully niet langer schaamteloos is, maar erkent zich te (zijn gaan) schamen voor het eigen gedrag? Of, het allermoeilijkste, hoe komen bully's zélf tot het inzicht en de daden die hen helpen een schaamtevrije actor te worden?

Het antwoord start met de erkenning dát we vaak totaal niet weten hoe we moeten handelen; de erkenning, kortom, dat het de schaamte is. En dan komt het aan op het (herhaalbaar) toepassen van diverse methodieken voor een schaamtevrije dialoog.

Een methode die ik regelmatig toepas, is dat ik een grote groep mensen (variërend van 20 tot 300) opsplits in groepen van zes. Elke groep krijgt de in theorie eenvoudige, maar in praktijk kwetsbare instructie om een voor een een verhaal te delen over de vraag: Biecht eens op: in welke situatie en voor wie was jij niet de persoon die je eigenlijk wil zijn? Een vraag die rechtstreeks appelleert aan schaamte, omdat schaamte een kloof is tussen wie je bent en graag wilt zijn. Tijdens een zo'n sessie vertelde een HR-medewerker dat, toen haar collega een administratieve fout met privacygevoelige gegevens had gemaakt, haar baas enorm tegen die collega tekeer was gegaan. Maar toen zijzelf later dezelfde fout maakte, vergaf haar baas haar onmiddellijk. Ze schaamde zich dat ze niet tegen haar baas had gezegd dat dat oneerlijk was, en nog meer, dat ze niet voor haar collega was opgekomen. Uit haar verhaal, en dat van anderen, trok de groep de conclusie dat men zich voortaan veel eerder wilde uitspreken bij zelfs de kleinste onrechtvaardigheden. Zo'n voorgenomen actie oogt misschien klein, maar als teams regelmatig vergelijkbare dialoogsessies houden, dan plegen ze zodoende continu systeemonderhoud.

### Tot slot

Bully-gedrag is onvermijdelijk. Het zit ingebakken in ieder van ons om af en toe onhebbelijk te zijn en je te misdragen. Het is in die zin *'not a problem to be solved, but a fact to be managed'*.<sup>6</sup> De crux is om te voorkómen dat bully-gedrag



structureel, systemisch en 'dus' normaal wordt, waardoor slachtoffers en omstanders zich gaan schamen voor dat wat niet schaamtevol zou moeten zijn – je uitspreken tégen bully-gedrag. En dus moeten we in elk systeem werkwijzen, gewoonten en praktijken vervlechten die normverschuiving en ontsparing tegengaan. Zoals de gewoonte om steeds weer nieuwe, verfrissende vormen van dialoog tot deel van het systeem te maken. Want in een systeem dat werkt, heeft iedereen 'succes' (wat dat ook moge zijn), dankzij ieders kracht én moraliteit.

## Het zit ingebakken in ieder van ons om af en toe onhebbelijk te zijn en je te misdragen

Trouwens, met mijn coachee Johan (die man wiens hand per ongeluk op de bil van een medewerkster landde) liep het uiteindelijk goed af, dankzij zijn schaamte en vooral dankzij zijn erkenning van z'n schaamte. Na een eerste coachsessie zette hij op een rij dat hij maar liefst vijf schaamtes had: voor zijn eenvoudige komaf, zijn gebrek aan universitaire opleiding, zijn afwezige-vaderschap, zijn misgelopen huwelijk en natuurlijk voor het incident dat zijn carrière en reputatie ernstig had geschaad. Hij koos ervoor z'n schaamte niet langer uit de weg te gaan, maar 'm openlijk te benoemen. Een van de moedige en kwetsbare initiatieven die hij nam, was dat hij, samen met zijn vriendin, vijftien vrienden uitnodigde voor een etentje bij hem thuis. Wat deze vrienden gemeen hadden, was dat Johan met geen van hen had besproken waarom hij zo snel met z'n nieuwe baan was 'gestopt'. Meteen aan het begin biechtte hij het incident op. Daarna liet hij zich openhartig door z'n vrienden bevragen. Zodoende maakte hij ter plekke een transitie van schaamtevol naar schaamtevrij – en met het vrijlaten van zijn schaamte verdween die als sneeuw voor de zon.

Een nieuwe baan heeft hij nog niet. Wel durf ik – en hij zichzelf – te garanderen dat hij zich nooit meer in zo'n situatie zal laten manoeuvreren, omdat hij sneller dan ooit zijn eigen schaamte als waarschuwingssignaal herkent, erkent en durft te verkennen. En precies dat is hoe we (eigen) bully-gedrag uiteindelijk ontmantelen en – zo wil ik graag hopen – een nieuw bully-vrij tijdperk kunnen inluiden. ■

### NOTEN

1. Met dank aan Berthold Gunster voor zijn feedback op eerdere versies van dit artikel.
2. R. Palache, 'Het is niet normaal als de baas je vernedert en zich onbeschoft gedraagt', *de Volkskrant* 21 juni 2022.
3. G. Beukers & E. Linnemann, 'Oud-medewerkers schetsen angstcultuur bij Prometheus. 'Hij schreeuwde: Wat ben je nou voor debiel'', *de Volkskrant* 16 juni 2022.
4. M. Luyten, 'Waar elke vorm van kritiek 'onveilig' heet, heerst middelmatigheid', *de Volkskrant* 7 december 2022.
5. N. Muller, 'Veel geld willen verdienen heeft iets kinderlijks', *HP/De Tijd* 21 februari 2023.
6. D.M. Rousseau, 'The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness?', *Organizational Dynamics* 2001/4, p. 260-273.