

# De verbindende rol van schaamte bij conflict

Tot nu toe hebben wetenschappers en praktijkexperts rondom conflicthantering weinig oog voor schaamte, terwijl deze emotie in conflictsituaties toch vaak om de hoek komt kijken.

Aukje Nauta pleit ervoor dat conflictpartijen en mediators schaamte bij conflict omdenken; om schaamte te zien als een emotie die conflictpartijen hernieuwd kan verbinden, en daarmee als een potentiële krachtbron.

■ DOOR AUKE NAUTA ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

Myrna en Paul hebben een moeizame werkrelatie, met voortdurend gedoe. Myrna is een jonge, pasbenoemde hoogleraar. Paul is een oudere, langzittende universitair docent. Paul geeft al jaren hetzelfde vak en doet dat op zich goed. Maar onderzoek doen en publiceren in wetenschappelijke tijdschriften komt er al jaren niet van, laat staan onderzoekssubsidies binnenhalen. Myrna probeert hem nu al maanden op de rit te krijgen door samen een onderzoeksvorstel te schrijven. Paul lijkt daaraan mee te werken. Maar steeds levert hij zijn deel van het werk niet aan. Als Myrna er voorzichtig wat van zegt, belooft hij telkens beterschap. Zonder resultaat. Kortom, hij zegt 'ja' maar doet 'nee'.

Toch gaat Myrna niet het conflict aan. Telkens blijft ze vriendelijk vragen wanneer ze iets kan verwachten. En telkens belooft Paul dat hij binnenkort met iets komt. Pas tijdens het jaarlijkse beoordelingsgesprek confronteert ze hem met zijn ondermaatse onderzoeksprestaties. Als ze hem om die reden een magere voldoende wil geven, reageert hij woedend. Wat ze wel niet denkt, hij, die al jarenlang tot ieders tevredenheid dat ingewikkelde vak geeft. Dat het godgeklagd is dat aan de universiteit alleen maar naar 'h-indexen' (een maat voor hoe vaak iemands wetenschappelijke publicaties worden geciteerd) wordt gekeken, terwijl onderwijs toch minstens zo belangrijk is. De ruzie loopt zo hoog op, dat Paul met slaande deuren haar kamer uitloopt.

Wat maakt dat mensen conflicten als deze vaak zo onhandig hanteren? Waarom blijven mensen vaak lang hangen in oppervlakkige gesprekken waarin niet gezegd wordt wat er werkelijk aan

de hand is? Met als gevolg dat zodra het erop aankomt, bijvoorbeeld tijdens het onvermijdelijke functioneringsgesprek, het conflict uit de hand loopt? Waarom wordt er, vooral op de werkvloer, zo veel om de hete brij heen gedraaid of, zodra dat niet meer houdbaar blijkt, vruchteloos ruzie gemaakt? Geen van beide partijen wordt er immers beter van als ze onderling maar wat aanmodderen. Dat is het vreemde van vermijdingsgedrag bij conflict; het dient niemand's belang. En toch doen we het regelmatig, net zolang tot de bom barst en vermijden vechten wordt.

Een belangrijke verklaring hiervoor is dat conflict een emotionele aangelegenheid is. Bij conflict komen diverse emoties om de hoek kijken, zoals angst, woede, trots en... schaamte. Met name schaamte is, als het gaat om conflict, een belangrijke emotie. Zo schaamt Myrna zich dat zij, als pasbenoemde jonge hoogleraar, een collega die veel ouder en veel langer in dienst is ineens de les moet lezen: 'Wie ben ik dat ik als veel jonger iemand hem moet aanspreken?' Paul schaamt zich dat het hem niet lukt om over zijn *writer's block* heen te komen en aan dat onderzoeksvorstel te beginnen. Maar geen van beiden zegt openlijk tegen de ander wat zij (hij) op het hart heeft. Het is vaak de schaamte die maakt dat partijen voor conflictvermijding kiezen, net zo lang tot er niets meer te vermijden valt, en de schaamte ontploft in de vorm van woede en vechtgedrag.

## Wat is schaamte?

Schaamte is een sociale, morele, pijnlijke emotie die je ervaart als je vindt dat wie jij bent niet voldoet aan bepaalde normen.<sup>1</sup> Vanwege het



**Aukje Nauta**

is bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden vanwege Sioo en mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling.



TR'21

sociale karakter van schaamte is het voor de hand liggend dat juist deze emotie zo belangrijk is bij conflict. Paul Wilson beschrijft schaamte als sociale pijn, en die pijn brengt vergelijkbare reacties teweeg als fysieke pijn: je wilt ervoor weglopen (*flight*, vermijdingsgedrag) of je wilt het bevechten (*fight*).<sup>2</sup> Wilson bespreekt ook nog een derde gedragsvariant (*freeze*), maar gezien het passieve karakter zie ik dat als vergelijkbaar met vermijdingsgedrag. Al met al vertoont de manier waarop we op schaamte reageren veel gelijkenis met destructieve manieren van conflicthantering. Juist daarom is het des te vreemder dat schaamte in de conflictliteratuur tot op de dag van vandaag heel weinig aandacht krijgt.

### Schaamte als blinde vlek van conflictexperts

In handboeken over mediation en conflict komt schaamte nauwelijks aan bod. Zo verwijst het register van het *Handboek Mediation* naar slechts twee pagina's waarop schaamte wordt beschreven.<sup>3</sup> Op die twee pagina's schrijft Hugo Prein dat conflict en emoties nauw met elkaar verbonden zijn. Schaamte is een van vele emoties die bij conflict om de hoek komen kijken. Een mediator kan schaamtegevoelens verzach-

## De manier waarop we op schaamte reageren vertoont veel gelijkenis met destructieve manieren van conflicthantering

ten door empathie te tonen en er zo voor te zorgen dat de schamende conflictpartij zichzelf kan accepteren en vergeven, zo schrijft Prein. Niets mis met empathie, maar Prein benadrukt hierbij vooral dat schaamte een emotie is die je maar beter kunt dempen. Elders in het handboek schrijft Prein dat mensen, mannen meer dan vrouwen, schaamte regelmatig transformeren in woede. Schaamte is vaak zo pijnlijk, dat mensen de neiging hebben om defensief te reageren. Vooral wanneer anderen jou vernederen, kan je gemakkelijk in woede ontsteken, waardoor je geen schaamte over jezelf

hoeft te voelen maar woede over de ander kunt ervaren. Met name mensen met een groot ego kunnen schaamte maar moeilijk verdragen, waardoor zij sneller dan hun bescheiden medemens uit schaamte in woede ontsteken.

En dat was het dan. Meer wordt er over schaamte niet geschreven in het *Handboek Mediation*.

Hetzelfde geldt voor *The handbook of conflict resolution*, waar slechts twee van de ruim negenhonderd pagina's aan schaamte (en, in één adem door, schuld) worden besteed.<sup>4</sup> Evelin Lindner schrijft in die twee pagina's dat het vermogen om schaamte en schuld te voelen, 'prosociaal' is. Met andere woorden: als je je schaamt, betekent het dat je oog en zorg hebt voor de mensen om je heen. Mensen die nooit schuld en schaamte tonen, worden door hun omgeving gezien als 'schaamteloze monsters', die makkelijk in destructieve conflicten verwickeld raken. Vooral de observatie dat schaamte prosociaal is, is een belangrijke. Wie schaamte ervaart, beseft dat hij de ander tekortdoet. Anders gezegd: als je je schaamt, denk je vaak slecht over jezelf. Maar het feit dat je je schaamt bewijst dat je kennelijk een goed mens wilt zijn, ook en vooral voor anderen.<sup>5</sup> Kortom, de paar passages over schaamte in het dikke conflicthandboek zijn kwalitatief belangwekkend, maar verdienen beslist uitbreiding om de link tussen schaamte en conflict beter te leren begrijpen.

Die link wordt ook in de wetenschappelijke conflict-tijdschriften onvoldoende uitgespit. Van alle artikelen gepubliceerd in tijdschriften als *Journal of Conflict Resolution*, *Negotiation and Conflict Management Research*, *International Journal of Conflict Management*, *Negotiation Journal* en *Group Decision and Negotiation* heeft slechts één het woord *shame* in de titel. In dat ene artikel beschrijven Hadar Behrendt en Rachel Ben-Ari de impact van schaamte en schuld op het omgaan met interpersoonlijk conflict.<sup>6</sup> Zeer terecht schrijven de auteurs dat 'pas onlangs' in het veld van conflicthantering er meer aandacht is voor emoties bij conflict(gedrag). Maar zelfs nu krijgt vooral de emotie woede volop aandacht en blijven schaamte en schuld onderbelicht.

Het onderzoek van Behrendt en Ben-Ari gaat over de verschillende invloed die schaamte en schuld hebben op conflicthantering. In een eerste studie vulden bijna tweehonderd proefpersonen vragenlijsten in over schuld- versus schaamte-geneigdheid. Dat betreft de geneigdheid om, zodra je iets fout hebt gedaan, je ófwel hoofdzakelijk schuldig te voelen, ófwel je vooral te schamen. Ook werd gemeten hoe men doorgaans met conflicten omgaat. Wat bleek? Mensen die eerder schuld dan schaamte voelen, gaan vooral coöperatief met conflicten om. Mensen die zich eerder schamen dan schuldig voelen, gaan passief met conflicten om; ze vermijden conflicten of geven gemakkelijk toe aan de ander. In een tweede studie vroegen Behrendt en Ben-Ari aan 53 proefpersonen om zich een conflict te herinneren dat ofwel schuldgevoelens had veroorzaakt (groep 1), ofwel schaamtegevoelens (groep 2). Daarna moesten de proefpersonen het incident tot in detail beschrijven. Uit analyses van die beschrijvingen bleek dat de schuldgroep vaker coöperatief had gehandeld, terwijl de schaamtegroep vaker voor competitie en vermijdingsgedrag had gekozen. Kortom, schuldgevoel zorgt voor constructief conflictgedrag en schaamte voor destructief conflictgedrag. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat mensen die zich schamen, hun hele

## Schaamte wordt in de wetenschappelijke en vakliteratuur vooral gezien als een belemmerende emotie

zelf veroordelen en daarom geneigd zijn zichzelf te verbergen. Mensen die zich schuldig voelen, wijzen slechts hun gedrag af en zien daarom meer mogelijkheden de toegebrachte schade aan de ander te herstellen. Zij vluchten niet weg, maar stappen actief op anderen af om zaken goed te maken.<sup>7</sup>

Al met al wordt schaamte in de wetenschappelijke en vakliteratuur vooral gezien als een belemmerende emotie. Schaamte moet je zoveel mogelijk voorkomen. En als je je toch schaamt, dan kun je die emotie maar beter omzetten in schuldgevoelens, omdat je dan niet langer wegloopt of vecht bij een conflict, maar het conflict in goede onderlinge samenwerking oplost.

En toch. Toch is het naar mijn overtuiging een gemiste kans om schaamte als louter destructief te beschouwen. Vooral ook omdat de precieze rol van schaamte bij conflict tot nu toe erg weinig is onderzocht. We weten simpelweg nog te weinig van de rol die schaamte bij conflict speelt, om met zekerheid te kunnen zeggen dat schaamte overwegend slecht uitpakt in conflictsituaties. Vooruitlopend op toekomstig wetenschappelijk onderzoek houd ik hierna dan ook een pleidooi om de emotie die schaamte heet *om te denken*; om schaamte te zien als een emotie die conflictpartijen op nieuwe manieren kan verbinden, en daarmee als een potentiële krachtbron.

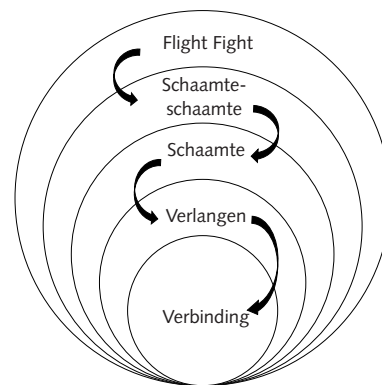
### Schaamte als krachtbron bij conflictantering

In een huwelijksrelatie ontdekt een man, Thomas, dat zijn vrouw Mia vreemdgaat. Het is een klassiek geval van op heterdaad betrapt worden: Thomas komt vroeger dan verwacht thuis van zijn werk en treft Mia aan in de woonkamer, terwijl haar minnaar zijn spijkerbroek aan het dichtkno-

pen is. Een conflictkwestie als deze is omgeven met schaamte. Het begint er al mee dat Mia tot dan toe haar affaire heeft verzwegen. Haar argument hiervoor is dat ze haar partner niet wou kwetsen, maar feitelijk projecteert ze daarmee haar emoties op haar partner. Ze is vooral bang om zélf gekwetst te worden door een partner die haar en haar gedrag afwijst – wat duidt op een schaamtegevoel. Thomas op zijn beurt ervaart schaamte omdat hij zich vernederd voelt door de leugens en het bedrog van Mia. De eerste neiging van Thomas is dan ook om in woede uit te barsten, waarop Mia geneigd zal zijn zichzelf te verdedigen met woorden als 'ik wilde je niet kwetsen'. Maar wat als ze hun neigingen weten te weerstaan? Wat als ze vrij snel en openlijk de schaamte durven benoemen?

Stel dat Thomas zijn woede herkent als getransformeerde schaamte. Dan kan hij tegen Mia zeggen dat hij zich schaamt dat hij kennelijk niet de persoon is aan wie ze openlijk durft toe te vertrouwen dat ze verliefd is op een ander. Voor Mia wordt het op haar beurt dan makkelijker om toe te geven dat ze zich schaamt niet open en eerlijk tegen haar man te zijn. Het mooie van openlijke schaamte is dat het volgens emotie-wetenschapper Ad Vingerhoets de kans verhoogt dat de ander je vergeeft.<sup>8</sup>

Natuurlijk vereist dit een enorme zelfbeheersing en ook zoiets als het loslaten van je ego – in deze situatie zal dat vooral voor de man in kwestie een grote uitdaging zijn. Hij is immers de bedrogene, het 'slachtoffer'. Het wordt echter makkelijker zodra conflictpartijen zich realiseren dat heel veel vecht- en vluchtgedrag reactiemechanismen op schaamte zijn. Als mensen zich realiseren dat vluchten en vechten vaak op schaamte wijzen, kan dat het begin inluiden van een helingsproces; van een weg naar de oplossing van het conflict dankzij zorgvuldig zelfonderzoek van de rol die schaamte speelt, met als resultaat verzoening en hernieuwde verbinding. Wat helpt om vlucht- en vechtgedrag om te zetten in schaamtezelfonderzoek is dat je je realiseert dat schaamte een complexe, gelaagde emotie is. Figuur 1, de zogenoemde schaamte-ui, maakt dit helder.<sup>9</sup>



Figuur 1. Schaamte-ui. Bron: Nauta 2021.

Schaamte ist in figuur 1 die mittelste laag van de ui. Omdat schaamte eine pijnlijke emotie ist, sind wir geneigt diese emotie zu bedecken; zu ontkennen dat we ons schamen, oftewel: we schamen ons voor de schaamte. Eine fenomeen dat ik kortweg schaamteschaamte noem. Die schaamteschaamte macht het vrijwel onmogelijk om je schaamte openlijk te benoemen.

Daardoor zie je nog maar twee uitwegen: flight or fight. Dus ofwel je bedekt de schaamte, vlucht ervoor weg en vermijdt de boel. Of je ontkent dat je je schaamt, geeft anderen de schuld, bijt van je af en gaat vechten.

De uitweg zit 'm in bewustwording van dit mechanisme. Zodra je je ervan bewust wordt dat je je schaamt voor de schaamte, kun je vrijelijk op zoek gaan wat er nu precies achter je schaamte steekt. Je zult dan ontdekken dat achter de schaamte een *verlangen* zit. Schaamtegevoelens gaan vaak gepaard met angst voor afwijzing; wat erachter steekt is juist het tegenovergestelde: het verlangen naar *verbinding*. Dat wat ten diepste ten grondslag ligt aan schaamte is de basale behoefte die ieder mens eigen is, namelijk dat we ons willen verbinden met andere mensen. Groepsdieren als we zijn, is verbinding onze meest basale behoefte. Als je de schaamte-ui durft af te pellen, maakt de angst voor afwijzing stap voor stap plaats voor het verlangen naar verbinding.

### Hoe als mediator schaamte bewust in te zetten

Wat kunnen mediators nu precies met het gegeven dat vechten en vermijden vaak de buitenste laag vormen van zorgvuldig afgedekte schaamte? Mediators kunnen schaamte bewust als breekijzer inzetten. In een een-op-een-gesprek met elk van beide conflictpartijen zouden zij het schaamtemechanisme met behulp van de schaamte-ui kunnen toelichten. Vervolgens kunnen ze vragen of en hoe bij het vermijding- of vechtgedrag van een conflictpartij wellicht een gevoel van schaamte meespeelt. Bij een bevestigend antwoord kan de mediator doorvragen welk verlangen er

## Mediators kunnen schaamte bewust als breekijzer inzetten

achter de schaamte steekt. Hoogleraar Myrna zou bijvoorbeeld kunnen zeggen dat ze verlangt een goede leider te zijn voor haar medewerkers, die mede dankzij haar leiderschap goed presteren én werkplezier hebben. Universitair docent Paul zal naar verwachting een vergelijkbaar verlangen uitspreken: ook hij wil ongetwijfeld plezierig werken én prestaties leveren, en daar dan ook de waardering van zijn leidinggevende voor krijgen.

Vervolgens kan de mediator in een driegesprek openlijk op tafel leggen waar beide partijen naar verlangen, en hoe die verlangens momenteel afwijken van de feitelijke situatie. Het mooie daarvan is dat nu niet twee standpunten recht tegenover elkaar staan; maar dat direct duidelijk wordt wat achterliggende verlangens zijn, die vaker wel dan niet een overlap zullen vertonen. Van beide partijen wordt nu duidelijk wie ze feitelijk zijn (een onderpresterende docent en een veeleisende leidinggevende) en waar ze naar verlangen (een waardevolle medewerker en een coachende leidinggevende zijn).

Zodoende wordt duidelijk dat beide partijen positieve intenties hebben. Dit maakt het makkelijker om samen te speuren hoe beider verlangens te verenigen zijn. Zo zou Paul wellicht durven toegeven dat hij hulp nodig heeft in het overwinnen van zijn writer's block. Waardoor Myrna misschien wel aanbiedt om hem actiever te coachen bij het schrijven van een onderzoeksvorstel.

### Tot slot

Het herkennen, erkennen en openlijk delen van schaamte kan ertoe leiden dat conflictpartijen veel meer dan voorheen *common ground* zien – dat is de waargenomen waarschijnlijkheid om een oplossing te vinden die aan de belangen van beide partijen tegemoetkomt.<sup>10</sup> Of en onder welke omstandigheden conflictpartijen daadwerkelijk hun schaamte expliciet durven benoemen, vergt nader wetenschappelijk onderzoek. Immers, het schaarse onderzoek naar schaamte bij conflict lijkt vooral te wijzen op een belemmerende in plaats van bevorderende rol van schaamte. Om die reden lijkt er bij geëscaleerde conflicten een belangrijke taak voor mediators weggelegd, want professionele mediators zullen gemakkelijker dan conflictpartijen zelf durven doorvragen naar de mogelijke schaamtecomponent in vecht- en vermijdinggedrag van beide partijen. Als mediators erin slagen om partijen hun schaamte te laten herkennen en openlijk erkennen, dan zullen partijen naar verwachting meer ruimte ervaren om hun verlangens achter de schaamte te formuleren. Daardoor kunnen hun overeenkomsten zichtbaar worden en kunnen partijen zich op hernieuwde manieren met elkaar verbinden. Zo vormt schaamte voor mediators en de partijen die ze bijstaan een waardevolle krachtbron. ■

### NOTEN

1. A. Nauta, *Nooit meer doen alsof*, Maven Publishing 2021.
2. P.A. Wilson, 'The role of shame in conflict', in: B. Lewandowska-Tomaszczyk, P. Wilson & S.M. Croucher (Eds.), *Approaches to Conflict: Theoretical, Interpersonal, and Discursive Dynamics*, Lexington Books 2017, p. 55-78.
3. A.F.M. Brenninkmeijer, D. Bonenkamp, K. van Oyen & H. Prein (red.), *Handboek mediation*, Sdu 2017.
4. M. Deutsch, P.T. Coleman & E.C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, Jossey-Bass 2006.
5. Nauta 2021.
6. H. Behrendt & R. Ben-Ari, 'The positive side of negative emotion: the role of guilt and shame in coping with interpersonal conflict', *Journal of Conflict Resolution* 2012/6, p. 1116-1138.
7. J.P. Tangney & R.L. Dearing, *Shame and Guilt*, Guilford Press 2003.
8. A. Vingerhoets, *De emotionele mens: Waarom onze emoties bepalen wie we zijn*, AmbolAnthos 2021.
9. Nauta 2021.
10. J.Z. Rubin, D.G. Pruitt & S.H. Kim, *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*, McGraw-Hill Book Company 1994, pp. xviii, 269.