

Waarom we als de dood voor tegenspraak zijn

door: Brede Kristensen

De op Curaçao bekende Aart Broek publiceerde een nieuw boekje: 'Dwarssluggers' met als ondertitel 'Tegenspraak onder schaamteloos leiderschap'. Opmerkelijk dat de netelige kwestie van 'tegenspraak' zo weinig aandacht heeft gekregen van gedragswetenschappers, terwijl het buitengewoon actueel en urgent is.

Waarom zijn we niet in staat serieus naar kritiek te luisteren? Waarom is het zo moeilijk om van mening te veranderen en het roer om te gooien als kritiek hout snijdt?

Het antwoord van Broek: 'tegenspraak zorgt voor een indringende vorm van vernedering, dan wel dreiging ervan. Die schok vertaalt zich in agressie, dikwijls van ernstige aard...' Hoe hoger je komt, hoe meer macht je krijgt, hoe bedreigender kritische tegenspraak lijkt te worden. Op overtuigende wijze toont Broek aan dat dit direct is gerelateerd aan schaamte.

Schaamte is de voedingsbodem voor weerzin tegen deugdelijke tegenspraak. Maakt niet uit tot welke cultuurkring je behoort, schaamtegevoelens zijn universeel. Alle mensen zijn ermee behept.

Grote vraag is dus hoe met schaamte om te gaan. En hoe te voorkomen dat we vanwege schaamtegevoelens foute beslissingen nemen.

Dwaasheid aller tijden

Broek spreekt van een 'dwaasheid aller tijden'. Uitvoerig haalt hij de historica Barbara Tuchman aan die bekend werd om haar studie 'The March of the Folly: from Troy to Vietnam' (1984). Hierin vinden we een overvloed aan voorbeelden van politieke en geestelijke leiders, pausen bijvoorbeeld, die niet in staat waren kritische geluiden serieus te nemen en op hun schreden terug te keren met desastreuze gevolgen. De leider luistert niet, ontkent, straft de criticus, verzint stupide tegenargumenten, bagatelliseert of komt met argumenten als gepasseerde stations en rijdende treinen. Een beroemde uitspraak van haar luidt: 'policy founded on errors multiplies, never retreats'. De Grieken waren gewaarschuwd, de Trojanen waren gewaarschuwd, de pausen waren

gewaarschuwd en zo gaat het de geschiedenis door. De bankiers waren gewaarschuwd en de bedenkers van de Betuwelijn waren gewaarschuwd. Liever ten hele gedwaald, dan ten halve gekeerd met vernedering als risico. Het is de angst voor schaamte die onze oren sluit voor kritiek. Nee, het gaat hier niet om schuld. Schuld, zo betoogt Broek, is het gevoel 'waarbij je je afvraagt wat jouw handelen een ander voor nadeel berokkent. Bij schaamte denken we de andere kant op: wat dreigt de ander ons aan te doen voor ernstige pijn door vernedering of uitsluiting'. Dat doet denken aan de uitspraak van Dostojevski: 'de hel is het permanent uit de boot vallen'. De pijn van schaamtegevoel is even reëel als fysieke pijn en heeft te maken met onze diepgewortelde behoefte ons duurzaam geborgen te weten. 'Aanhoudende emotionele en sociale afwijzing scheurt het geborgen weten volledig aan flarden... we zullen dan ook alles in het werk stellen om bij de groep te (blijven) behoren', aldus Broek. In het verlengde hiervan plaatst hij het schaamteloze zwoegen, met het doel te winnen en bewondering af te dwingen, zichtbaar gemaakt door publicaties, bonussen, auto's en mediaoptredens.

Remedie

Bestaat er een remedie? Broek pleit voor het aantrekken van kritische adviseurs die alternatieve scenario's bedenken om te laten zien wat er allemaal fout kan gaan. Ook wanneer een traject reeds in gang is gezet. Interessant is ook het zogenaamde 'Crew Resource Management', dat oorspronkelijk bedoeld was om piloten te trainen om elkaars kritische stem prioriteit te geven boven de neiging schaamte te voorkomen. Want die neiging maakt van iedere piloot een brokkenpiloot met direct rampzalige gevolgen.

Iedereen met macht en verantwoordelijkheid zou deze korte en zeer helder geschreven studie moeten lezen. Glashelder, ontvullend en motiverend. Dat neemt niet weg dat hij ook eenzijdig is. Broek bagatelliseert het lastige feit dat na het passeren van een station de weg afgesloten wordt. Dat kan een reden zijn dat kritiek op de indertijd genomen beslissing zinloos is. Verder besteedt Broek vrijwel geen aandacht aan een ander lastig feit dat de gevreesde afstraffing daadwerkelijk gegeven kan worden. Wie de koers wijzigt, loopt reëel risico in ongenade te vallen, ontslagen te worden of de verkiezingen te verliezen. Het is niet alleen maar een kwestie van pijnlijk schaamtegevoel.

De werkelijkheid kan zeer onbarmhartig zijn. Neem het dramatische voorbeeld van de Nederlandse minister Van Eekelen die in 1988 tot aftreden werd gedwongen omdat het onder zijn leiding ontworpen paspoort niet deugde. Hij gaf dit ruiterslijk toe, maar in plaats dat zijn eerlijkheid werd gewaardeerd, plaatste het parlement zijn hoofd op het hakblok. Premier Lubbers was razend: "Eindelijk een minister die jullie niet met lulsmoesjes het bos instuurt, en wat doen jullie? Jullie hakken zijn hoofd eraf." Dit voorbeeld wijst meteen op een volgende eenzijdigheid. Het zijn altijd de omringende mensen die het schaamtegevoel aanwakkeren en daadwerkelijk straf uitdelen. Collega's die er als de kippen bij zijn om iemands vertrek te eisen. Parlementariërs die een minister afserven. Kiezers die een vroeger politiek idool resoluut wegstemmen. Journalisten die heerlijk de spot drijven met de 'zwakkeling'. En niet te vergeten het ordinaire roddel of redu-circuit. Broek besteedt daar geen aandacht aan.

Daarmee komt een laatste eenzijdigheid in zicht. Ongetwijfeld is schaamtegevoel universeel. Maar niet alle culturen (inclusief politieke, kerkelijke en bedrijfsculturen) zijn even schaamteloos in het uitbuiten van schaamtegevoelens van medemensen. Kampioenen zijn de Angelsaksische competitiecultuur, de autoritaire Spaanse-Latino cultuur en de repressieve communistische cultuur die in China nog steeds floreert. Dit drietal oefent een grote invloed uit in onze wereld. Maar dat wil niet zeggen dat er geen culturen zijn die de disfuncties van het schaamtegevoel juist trachten te beperken. In de Scandinavische politiek worden 'lulsmoesjes' totaal niet gewaardeerd. Ronald Reagan stond erom bekend geen enkele behoefte aan ja-knikkers te hebben. Er zijn bedrijven waar discussie en tegenspraak worden aangemoedigd, zoals er ook kerken en maatschappelijke organisaties zijn waar de kritische stem niet al bij voorbaat gesmoord wordt. Daar liggen aanknopingspunten voor oplossingen. Afgezien van deze eenzijdigheden is 'Dwarssluggers' een boek dat het volledig verdient gelezen te worden.

Aart G. Broek, Dwarssluggers. Tegenspraak onder schaamteloos leiderschap, 2013.

Bron: *Amigoe-Ñapa*, 1 juni 2013