

# Schaamte op de werkvloer: de invloed van management en meritocratie



## ANGELA STOOF

*Veel professionals die vastlopen of uitvallen voelen zich beschaamd. Ze hebben de neiging om te denken: het ligt aan mij, een overtuiging die door managers vaak wordt bekrachtigd.*

*Dat veel professionals en managers zo denken, is niet toevallig.*

*In dit artikel legt Angela Stoof uit waarom.*

**E**r bestaat een oud Grieks verhaal over het bed van Procrustes. (Bolen, 1996) Alle reizigers die naar Athene wilden, kwamen langs Procrustes en zijn bed. Reizigers moesten op dit bed gaan liggen en Procrustes keek of ze er netjes in pasten. Waren reizigers te lang voor het bed, dan hakte Procrustes hun ledematen eraf. Waren reizigers te kort, dan werden ze net zolang opgerekt totdat ze de juiste lengte hadden.

In de oudheid was Athene het centrum van handel, politiek en kunst; het centrum van de beschaving. In het verhaal zouden we Athene symbolisch kunnen opvatten als de eindbestemming voor iedereen op weg naar succes. Maar het verhaal maakt ook duidelijk dat reizigers daar niet ongeschonden aankomen. Op weg naar Athene leren we om ons aan te passen, door bijvoorbeeld afstand te nemen van die aspecten van onszelf die aanleiding geven tot schaamte.

### *Schaamte gaat over ons 'zelf', over ons bestaan*

Schaamte is misschien wel het krachtigste mechanisme in dit proces van aanpassing. Schaamte gaat niet zozeer over ons gedrag, maar over ons 'zelf', over ons bestaan. Schaamte is een intens negatieve emotie die gepaard gaat met gevoelens van hulpeloosheid, machteloosheid en inferioriteit. Ze zorgt ervoor dat we het verlangen hebben om te ontsnappen, het contact met anderen te vermijden en onze eigen tekortkomingen te verbergen. Onder invloed van schaamte wordt ons bestaan (of delen daarvan) verborgen, klein gemaakt, gebagatelliseerd of vervormd tot iets anders.

### Socialisatieprocessen

Het verhaal over het bed van Procrustes is een verhaal over *socialisatieprocessen*. Van jongs af aan zijn we gevoelig voor aanwijzingen om ons heen over hoe we ons horen te gedragen, wat juist en gepast is, wat goedkeuring of juist afwijzing oproept, wat maakt dat we erbij horen of niet. Daarbij zijn er verschillende invloedssferen (zie figuur 1). Het meest dichtbij is uiteraard de invloedssfeer van het gezin, met daaromheen de familie, de school, sociale verbanden als de sportclub en later de organisatie waar we werken. Op macroniveau is er de invloedssfeer van de samenleving. Dit is het niveau waarop het verhaal over het bed van Procrustes betrekking heeft: het 'grote verhaal' over wie we zouden moeten zijn, hoe we ons zouden moeten gedragen, hoe we zouden moeten werken. Een verhaal dat een grote stempel drukt op ons leven, omdat het ook de kleinere invloedssferen doorademt.



Figuur 1 Invloedssferen bij socialisatie en individualisatie

Als coach, maar ook als onderzoeker ben ik steeds meer waarde gaan hechten aan dit grote verhaal. Ik werk veel met professionals die vastlopen in hun werk. Zij lopen vaak vast door een mix van factoren: op het werk, in de privésituatie en in henzelf. Wat me hierbij opvalt, is een tendens om naar verhouding veel nadruk te leggen op individuele factoren. Deels doet een professional dat zelf, vanuit de beschaamde overtuiging: het ligt aan mij. Maar niet zelden zijn het ook managers op het werk die impliciet of expliciet zeggen: het ligt aan jou. Dit bevreemdt me, omdat ik zie dat er juist bij organisaties vaak veel misgaat.

## *Niet zelden zijn het managers die impliciet of expliciet zeggen: het ligt aan jou*

Deze observatie wordt versterkt door de cijfers over stress en burn-out. Zo geeft 16% van de werknemers aan burn-outklachten te ervaren. (Rijksoverheid.nl) Dergelijke hoge cijfers laten zien dat er niet zozeer op individueel niveau iets aan de hand is, maar dat er een overstijgend probleem is. In november 2021 schreef de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dan ook: 'Verder is (de preventie van) burn-outklachten nog te veel een zaak van het individu; er is daarnaast meer aandacht nodig voor interventies op organisatieniveau en de aanpak van risicofactoren en oorzaken die gelegen zijn in de maatschappij.' (Rijksoverheid.nl)

### Het kleine verhaal en het grote verhaal

Als coach werk ik op het niveau van het individu. Maar daarbij voel ik een steeds grotere urgentie om het 'kleine verhaal' van individuele professionals expliciet te plaatsen in het grote verhaal. Waarom? Door die hardnekkige overtuiging 'het ligt aan mij'. Zolang professionals deze overtuiging hebben, zullen ze blijven sleutelen aan zichzelf, zichzelf blijven aanpassen, blijven zoeken naar manieren om de schaamte en existentiële pijn daarvan te ontlopen.

Dit heeft twee gevolgen. Enerzijds blijven professionals op het bed van Procrustes liggen en komen niet goed toe aan *individuele* ontwikkeling van het persoonlijke, authentieke individuele leven. (Bolen, 1996) Anderzijds worden de mogelijk

ongezonde praktijken binnen de organisatie indirect bekrachtigd. De professional past zich aan, verandert; maar voor de organisatie is er geen noodzaak om te veranderen.

Laten we daarom eens gaan kijken hoe dit grotere verhaal eruitziet. We beginnen met de invloedssfeer van de organisatie; daarna volgt de invloedssfeer van de samenleving.

### Invloedssfeer van de organisatie: managementleer

Veel professionals die vastlopen in organisaties hebben eigenlijk geen idee hoe een organisatie in elkaar zit. Ze hebben een inhoudelijke of praktische expertise ontwikkeld, en daaraan ontleen ze hun status en houvast. Het bepaalt hoe ze denken, voelen, handelen en spreken. Het zijn met name dit soort inhoudelijk georiënteerde professionals die stuklopen op allerlei, in hun ogen onzinnige en onlogische praktijken binnen organisaties. Ze lijden onder *moral injury*: pijn als gevolg van situaties die ingaan tegen alles waar ze voor staan. Ook hebben ze vaak last van het politieke machtsspel binnen organisaties; een spel dat ze niet kunnen of willen meespelen.

Voor professionals die op deze manier vastlopen binnen organisaties, kan het een enorme eyeopener zijn om te weten hoe organisaties worden ingericht en waarom. Veel organisaties vertonen kenmerken van wat door de bedrijfskundige Marjolein Quené (2018) *de managementleer* wordt genoemd. In een notendop gaat het hierbij om twee kernbegrippen: resultaat en controle. Het *resultaat* van een organisatie (vaak uitgedrukt in financiële termen) wordt op voorhand bepaald. Vervolgens wordt van daaruit teruggerekend wat dit betekent voor bijvoorbeeld afzonderlijke budgetten, procedures en taken binnen de organisatie. De taak van operationele of middenmanagers is om ervoor te zorgen dat het hen toebedeelde deelresultaat daadwerkelijk wordt behaald. Hun belangrijkste instrument: *controle*. Dit uit zich bijvoorbeeld in administratiedruk. Managers beschikken graag over een dashboard waarmee ze kunnen zien in hoeverre men op weg is om het beoogde resultaat te bereiken. 'Meten' is dus belangrijk voor managers, waarbij zij het zijn die bepalen wat er wordt gemeten en wat als 'goed' of 'waardevol' geldt.

De logica bij veel (maar zeker niet alle) managers gaat niet zozeer via de weg van de inhoud, maar via de weg van de macht. Het politieke machtsspel binnen organisaties heeft

deels te maken met het verlangen van een manager om *in control* te blijven, opdat zijn stukje van het beoogde resultaat wordt gerealiseerd en de eigen positie op de ‘apenrots’ wordt bekrachtigd. Belangrijk hierbij is hoe managers leren kijken naar hun ondergeschikten.

### Prirkels

Volgens de managementleer kan het menselijk gedrag worden gestuurd via *prirkels*. Prirkels zijn bijvoorbeeld: beloning, gedeelde waarden, maar ook het vertellen van een bepaald verhaal. Deze prirkels worden gegeven met het oog op het gewenste resultaat. Vanuit het denkkader van een manager is dit volledig legitiem en moreel juist, immers: een goed bedrijfsresultaat komt iedereen ten goede. Maar door ondergeschikten kan het aansturen via prirkels worden beleefd als manipulatie of ronduit machtsmisbruik, omdat hun inhoudelijke stem, gebaseerd op heel andere waarden en uitgangspunten, wordt overstemd of overruled. Dit functionele of instrumentele mensbeeld in de managementleer is een bron van veel pijn: professionals hebben het gevoel dat ze niet worden gezien en gehoord, dat het alleen maar om het geld en resultaat gaat en dat de menselijke maat in de knel komt.

In de managementleer wordt verder verondersteld dat professionals zelf verantwoordelijk zijn voor hun succes. Hiermee komen we bij tweede invloedssfeer.

### Invloedssfeer van de samenleving: meritocratie

Een *meritocratie* is een samenleving waarin geleverde prestaties maatgevend zijn voor ieders maatschappelijke positie. De boodschap is: wie zijn best doet, kan vooruitkomen. Nederland is geen gerealiseerde meritocratie, maar wordt wel steeds meritocratischer. Vooral van belang is dat het meritocratische ideaal brede ondersteuning geniet. Dat komt omdat er sterke morele, economische en politieke argumenten zijn ten faveure van een meritocratie. Bijvoorbeeld:

- Mensen hebben een individueel recht op onderwijs en zelfontplooiing. Iedereen krijgt zo veel mogelijk een gelijke kans om zich optimaal te ontwikkelen.
- Het is rechtvaardig om beloning (macht, status, inkomen) strikt te koppelen aan iemands verdienste. Immers, iemand die veel geeft of bijdraagt mag ook veel terugkrijgen.
- Organisaties, maar ook naties kunnen het zich niet veroorloven om menselijk kapitaal te laten liggen. Immers, de concurrentie neemt alsmaar toe. (Swierstra & Tonkens, 2008)

Op het eerste gezicht lijkt het meritocratische ideaal heel rechtvaardig te zijn. Maar het heeft een schaduwzijde, namelijk de prestatie- en stressmaatschappij. In een meritocratie moet iedereen blijven presteren, zich blijven ontwikkelen, de grenzen blijven verleggen en is niemand ooit zeker van zijn positie. Dit is de zogenaemde *ratrace*.

### *De professional past zich aan, maar voor de organisatie is er geen noodzaak om te veranderen*

Volgens Swierstra en Tonkens is de belangrijkste keerzijde van een meritocratie dat het zelfrespect van de verliezers systematisch wordt ondermijnd, evenals de solidariteit van de winnaars met de verliezers. Ze stellen: ‘Meritocratie is misschien zelfs de wreedste vorm van ongelijkheid, omdat degenen die niet slagen niet kunnen zeggen dat ze geen geluk hebben gehad of eronder zijn gehouden door degenen die de macht in handen hebben. In plaats daarvan moeten zijn tot de slotsom komen dat ze zelf gefaald hebben en dat geen enkele inspanning hen nog kan redden.’ (Swierstra & Tonkens, 2008)

Het meritocratische ideaal is het grote verhaal van onze tijd. Het is een verhaal dat alle invloedssferen doordringt en ons van jongs af aan onze innerlijke maatstaven vormt: ik moet succes hebben, en als dat niet lukt, ligt het aan mij.

Mensen dragen vandaag de dag een immense eigen verantwoordelijkheid. De filosoof Byung-Chul Han stelt: ‘Wie in de neoliberale prestatie maatschappij faalt, maakt zichzelf daarvoor verantwoordelijk en schaamt zich in plaats van zichzelf de maatschappij of het systeem ter discussie te stellen.’ (Han, 2015) Deze eigen verantwoordelijkheid gaat heel ver. In een werkomgeving zijn professionals, als ‘ondernemer van zichzelf’, niet alleen verantwoordelijk voor het behalen van een bepaald resultaat, maar ook voor hun psychosociale vermogens om bijvoorbeeld om te gaan met stress en werkdruk en voor hun spirituele vermogens om zin te vinden in het werk. Met andere woorden: de binnenwereld van de mens wordt ingelijfd – volgens Han zelfs uitgebuit – in het licht van een meritocratisch ideaal.



Een tendens om voortdurend te willen vernieuwen en innoveren (zowel van diensten, producten, processen als medewerkers)	Ik moet efficiënt zijn, flexibel, prestatiegericht, resultaatgericht, competitief, ambitieus	Een veelvuldig gebruik van voorvoegsels als 'top' en 'speerpunt'. Bv: toponderwijs, speerpuntonderzoek	Ik moet aan mijn leidinggevende kunnen verantwoorden wat ik doe, zowel inhoudelijk als qua tijdsinvestering	Een zware administratieve verplichting binnen de organisatie
Werk is maar werk; ik moet gewoon doen wat er te doen valt, onafhankelijk van mijn behoeften	De 'keten', de 'procesinrichting' en regels en protocollen zijn ingericht op de standaard, niet op de uitzonderingen	Mijn stem doet er niet toe	Beslissingen 'van boven' komen vrijwel rechtstreeks 'beneden', zonder veel kans op inspraak	De dienstverlening is ingericht met een frontoffice en backoffice
Het computersysteem bepaalt welke informatie er kan/moet worden ingevuld en wat er wel of niet mogelijk is	Ik word afgerekend op vooraf bepaalde resultaten; daarop moet ik me dus richten in mijn werk, want het andere telt niet mee	Resultaten worden op voorhand bepaald en moeten liefst elk jaar hoger zijn dan het jaar daarvoor	Er wordt veelvuldig gewerkt met 'dashboards', controlesystemen, evaluaties, audits, functioneringsgesprekken	Ik moet succesvol zijn, goed presteren, goed kunnen omgaan met werkdruk en prestatie-eisen; lukt dit niet, dan ligt het aan mij
Veel beslissingen lijken vooral te worden ingegeven door financiële overwegingen	Wat kwaliteit is, wordt 'van bovenaf' bepaald in meetbare termen	Collega's en leidinggevenden hebben hun eigen agenda; ik wil dingen daarom graag zwart op wit hebben	Als ik binnen de lijntjes kleur, kunnen ze me niks maken	Van medewerkers wordt verwacht dat ze werken aan hun 'mentale kapitaal' en 'psychosociale competenties'
Ik moet werken aan mijn grenzen, vitaliteit, veerkracht, stressbestendigheid, werk-privé balans, time-management	Elke activiteit binnen de organisatie moet van waarde zijn en wordt daarop ook beoordeeld	Ik moet mezelf voortdurend monitoren en evalueren, om te zien of ik nog wel op schema lig gezien de beoogde resultaten	Het is belangrijk dat ik me als professional blijf ontwikkelen, zodat ik interessant blijft voor werkgevers	Sterke onderlinge concurrentie

Figuur 2: *Systeembingo*

## In de praktijk: systeemeducatie

In mijn coachingspraktijk pas ik het voorgaande toe door professionals te leren 'uitzoomen' vanuit hun 'kleine verhaal' naar de bredere invloedssferen van organisatie en samenleving. Deze werkwijze noem ik *systeemeducatie*. Een van de instrumenten die ik hierbij gebruik is *systeembingo* (zie figuur 2). Hiermee kunnen professionals zelf onderzoeken welke denkbeelden en praktijken ze in de organisatie en zichzelf herkennen. Bij vijf-op-een-rij geldt: bingo! Het is een ludiek instrument met een serieuze ondertoon: het kan professionals bewust maken van de managementlogica achter veelvoorkomende weerbarstige werkpraktijken (de blauwe vakjes) en verinnerlijkte maatstaven (de gele vakjes). (Demildeorganisatie.nl)

Systeemeducatie is met name waardevol in die aspecten van een coachingstraject die te maken hebben met *duiden* (betekenis geven aan eigen ervaringen) en *veranderen* (nieuwe gedragingen ontwikkelen). Door uit te zoomen kunnen professionals bijvoorbeeld ontdekken dat er niks mis is met hun stress, maar dat het eenvoudigweg een gezonde reactie is op een ongezonde situatie. Ook kunnen ze beter onderscheiden waar welke verantwoordelijkheid ligt en waar verandering nodig is: bij henzelf, in de privésfeer of in de organisatie. In deze processen kan schaamte uiteindelijk een deur blijken te zijn naar existentiële ruimte, compassie, wijsheid en moed.

## Belangrijkste bronnen

- Bolen, J. S. (1996). *Tot op het bot: Levensbedreigende ziekte en persoonlijke groei*. Rotterdam: Lemniscaat. (p. 67-69)
- Han, B. C. (2015). *Psychopolitiek: Neoliberalisme en de nieuwe machtstechnieken*. Amsterdam: Van Gennep. (p. 14)
- Kamerbrief voortgang aanpak psychosociale arbeidsbelasting. [www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/11/15/kamerbrief-voortgang-psychosociale-arbeidsbelasting](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/11/15/kamerbrief-voortgang-psychosociale-arbeidsbelasting) (laatst geraadpleegd op 17/02/2022; p. 1-2)
- Quené, M. (2018). *Voorbij de managementmaatschappij: De invloed van management op werk, democratie en vrijheid*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Swierstra, T. & Tonkens, E. (2008). *De beste de baas? Verdienste, respect en solidariteit in een meritocratie*. Amsterdam: Amsterdam University Press. (p. 21)
- Systeembingo. [www.demildeorganisatie.nl/wvdws21/](http://www.demildeorganisatie.nl/wvdws21/) (laatst geraadpleegd op 17/02/2022)

Dr. Angela Stoof is eigenaar en oprichter van De Milde Organisatie, een kennis- en expertisecentrum op het gebied van de menselijke maat en systeemverandering in organisaties. Ze werkt onder andere als coach, onderzoeker en docent. [www.demildeorganisatie.nl](http://www.demildeorganisatie.nl)

