

Roos Vonk: 'Soms gaan mensen knoeien met hun zelfwaarderingmeter'

Roos Vonk, hoogleraar sociale psychologie en publiciste, heeft veel onderzoek gedaan naar de 'slechte' kanten van de mens. Zelfverheffing en zelfbedrog, de ontspoorde behoefte aan zelfwaardering, en narcisme: ze is het allemaal tegengekomen. *Tijdschrift Conflictthering* sprak met haar, onder andere over de voor- en nadelen van zelfverheffing, narcisten en vertekende brillen.

Door Aukje Nauta

U bent geleidelijk aan meer in 'de praktijk' gaan doen, naast uw werk als hoogleraar. Heeft u dat nieuwe ideeën voor 'de wetenschap' gebracht?

Ja. Een voorbeeld: in de wetenschappelijke sociaalpsychologische literatuur staat dat mensen zichzelf continu voor de gek houden, niet tegen kritiek kunnen en alles doen om maar een positief beeld van zichzelf in stand te houden. Maar in de praktijk merk ik juist dat vrijwel iedereen onzeker is. Zeker de vrouwen die ik coach, zelfs al hebben ze topbanen: achter al die vertekende beelden die mensen van zichzelf hebben zit heel veel onzekerheid: 'Ben ik wel de moeite waard?' Ik had en heb een heilig vertrouwen in de wetenschap, maar merk ook dat je in het veld veel intuïtieve kennis opdoet die net zo bruikbaar is. Dus voor mij vullen praktijk en wetenschap elkaar goed aan.

Dit themanummer gaat over de nare gedragingen die wij mensen op zijn tijd vertonen, zoals pesten, roddelen en machtsmisbruik. Wat heeft in uw werk speciale aandacht?

Ik houd me veel bezig met het ego van mensen, hoe ze aan zelfverheffing en zelfbedrog doen, vanuit de behoefte om zich beter te voelen dan anderen. Mensen hebben heel veel trucjes om zichzelf voor de gek te houden.

Over welk gedrag heb je het dan?

Bijvoorbeeld als ze een conflict hebben, dan gaan ze steun zoeken bij mensen die het met hen eens zijn. En aan die mensen doen ze dan zodanig hun verhaal, dat die niet anders kunnen dan zeggen: 'Wat belachelijk dat die ander jou dat aandoet!' Daardoor gaan mensen steeds meer in hun eigen verhaal geloven.

Publiciste

Roos Vonk is de helft van haar werktijd hoogleraar sociale psychologie en de andere helft zelfstandig ondernemer. In die tweede rol vertaalt ze sociaalpsychologische kennis naar een breder publiek, zodat mensen het kunnen toepassen. Dat doet ze door te publiceren in bladen als *Psychologie Magazine* en *Opzij*. Tot voor kort was ze vaste columnist van *Intermediair*. Ook schrijft ze boeken en geeft ze lezingen voor (HR-)managers en trainers/coaches.

Waarom doen mensen dat?

De behoefte aan zelfverheffing is diep geworteld en komt omdat we groepsdieren zijn. Dit stellen Mark Leary en Roy Baumeister in de sociometertheorie. Mensen willen bij de groep horen. Aan je zelfwaardering kun je afmeten hoe goed je in de groep ligt. Het is zoiets als de benzinemeter die aangeeft hoeveel er in de tank zit; zo is zelfwaardering de meter die aangeeft hoe goed je in de groep valt. Acceptatie door de groep heeft voor sociale dieren evolutionaire waarde. Als je er in de oertijd niet bij hoorde, werd je uit de groep gegooid en ging je dood. Wij zijn het nageslacht van mensen die erbij wilden horen en hebben nog steeds de instinctieve behoefte om dat zelfwaarderingmetertje hoog te houden.

Hoe zit het met opschepperij, daarmee plaatst iemand zich toch buiten de groep?

De behoefte aan zelfwaardering kan ontsporen. In z'n positieve betekenis doen mensen hun best om geaccepteerd te worden en gaat de meter omhoog als dat lukt. Maar soms gaan mensen knoeien met hun zelfwaarderingmeter, dan doen ze alles om

de meter omhoog te krijgen, want dat voelt lekker. Bijvoorbeeld: je maakt een opmerking die verkeerd valt, en zegt dan tegen jezelf: 'Het zijn ook eigenlijk maar stomme mensen, dat ze mijn opmerking niet leuk vinden.' Zelfverheffing is dus feitelijk knoeien aan je metertje. Je voelt je dan goed terwijl je eigenlijk niet hebt getankt, in de benzine-analogie.

Heeft zelfverheffing een positieve functie?

Ja, het werkt als een buffer: het beschermt je bij tegenslag en zorgt ervoor dat je meer durft. Als je alles steeds maar realistisch ziet, blijf je zitten waar je zit. Je hebt een beetje zelfoverschatting nodig om iets te ondernemen en niet te snel op te geven.

Wat zijn de nadelen van zelfverheffing?

Als je te veel zelfvertrouwen hebt, heb je geen realistisch beeld van je mogelijkheden. Dat is voor jezelf vervelend omdat je dan stilstaat, niets meer bijleert. Voor anderen is het nadeel dat je niet open staat om op gelijkwaardige basis contact te maken. Je ziet dat het beste bij extreme vormen van zelfverheffing zoals narcisme. Narcisten geven je het gevoel dat je dom bent, omdat ze superioriteit uitstralen. Daardoor kunnen ze niet gelijkwaardig met anderen omgaan. Ik heb zelf ervaring met een narcistische man. Toen ik hem pas kende, vertelde ik dat ik college ging geven aan eerstejaarsstudenten. Ik vond dat best een happening, spreken voor honderden studenten. Toen zei hij: 'Daar zou ik wel bij willen zitten...' 'Wat leuk', dacht ik, 'hij heeft echt belangstelling voor wat ik doe.' Maar toen vervolgde hij: '... dan zou ik die kids wel even vertellen hoe de wereld in elkaar zit.' Zulk gedrag is typisch voor narcisten. Daarmee geven ze je de boodschap: 'Wat jij doet vind ik niet interessant.' Of die man aan wie ik vertelde dat ik columns ging schrijven voor het *FD*. 'Mooi', reageerde hij, 'dan kun je mij interviewen.' Narcisten zijn zo met zichzelf bezig, dat de ander er niet meer toe doet.

Moeten we de nare trekjes van mensen in toom zien te houden?

Ik vind van wel, hoe moeilijk ook. Roy Baumeister en Jean Twenge stellen in hun boek dat narcisme toeneemt in de westerse samenleving. We leven in een individualistische tijd, zie de VPRO-documentaire over de BV IK.¹ Daarin zegt iemand: 'Als ik heel gewoon ben, heb ik het gevoel dat ik net zo goed niet kan leven.' In Amerika heb je de zogenoemde *self-esteem movement* gehad, die inhoudt dat ouders hun kinderen continu vertellen hoe geweldig ze zijn. Want dat is goed voor hun zelfvertrouwen. Maar daardoor denkt iedereen van zichzelf dat hij bijzonder is. Terwijl de meeste mensen natuurlijk 'heel gewoon' zijn, per definitie.

Een medium als Facebook helpt daarbij niet.

Uit onderzoek blijkt dat mensen op Facebook meer positieve



dan negatieve berichten plaatsen. Terecht: niemand vindt het leuk om depressieve verhalen te lezen. Maar daardoor denken veel mensen wel: 'Zij zijn succesvol en ik ben een loser.' Dat maakt mensen onzeker. Veel jonge mensen denken: 'Ik moet toch echt op mijn twintigste een boek geschreven hebben.' Terwijl het beter zou zijn om hun onzekerheden te delen met anderen, en zo van elkaar te leren.

Hoe kunnen we de nare trekjes van mensen in toom houden?

Ik doe dat door trainingen te geven, zoals de training zelfcompassie, waar vooral vrouwen met een negatief zelfbeeld op af komen. Zelfcompassie is een alternatief voor zelfwaardering. Bij zelfcompassie zeg je: 'Ik hoef niet beter te zijn dan anderen, ik mag er zijn omdat ik er ben.' We zijn allemaal verbonden met elkaar door ons falen, ons leed en onze menselijke gebreken. Dat is een andere basishouding, van waaruit je kunt leren en groeien (zie www.zelfcompassie.nl).

Wat moet er gebeuren op de werkvloer?

Zelfcompassie is boeddhistisch, een houding van waaruit je

niet beoordeelt. Maar op de werkvloer beoordelen we voortdurend. Al die nadruk op resultaten staat haaks op een model van groei en ontwikkeling. Ik pleit ervoor om de houding van: ‘We moeten beter zijn dan de ander’ – het zogenoemde egomodel – te vervangen door ‘je moet beter worden dan jezelf’ – het groeiemodel. Dan accepteer je je gebreken en kun je er aan werken. Als we de wereld verdelen in winnaars en verliezers, doet iedereen zijn best om maar niet bij de verliezers te horen. Dan schuif je al je tekortkomingen onder de mat. In een groeiemodel ga je ervan uit dat je kunt veranderen en van je fouten kunt leren. In het egomodel proberen mensen (en bedrijven) continu aan te tonen dat ze beter zijn dan een ander. Goede ideeën ga je dan niet aan anderen vertellen. In het

proberen mij te slim af te wezen’ en daar reageert hij op. Dat is de bril waar hij door kijkt. In zijn optiek is zijn gedrag een volkomen adequate reactie, terwijl hij in de ogen van anderen wel erg snel aangebrand is. Een mediator kan partijen laten zien dat elke interpretatie van de werkelijkheid beperkt is. Je bent al een heel eind als partijen zelf hun eigen vertekende bril zien. Dus in plaats van zich te identificeren met wat ze door die bril zien, een bewustzijns-treetje hoger staan en de bril zelf gaan zien. Als mensen weten wat hun gevoelige plek is, gaan ze beter beseffen: ‘Dit is mijn waarneming van wat er gebeurt.’ Dat helpt al om er rekening mee te houden dat de ander door een andere bril kijkt; dat we allemaal maar mensen zijn met onze gevoeligheden, en niemand de waarheid in pacht heeft.

Bedenk dat het gedrag van anderen niet tegen jou is gericht. Zo belangrijk ben je helemaal niet!

groeiemodel geldt juist: ‘Als ik een idee heb, dan gooi ik het in de groep. Daar worden we met zijn allen beter van.’ Vanuit een groeiperspectief vergelijken mensen zichzelf met anderen die beter zijn, zodat ze van die ander kunnen leren of zich laten inspireren. Heel anders dan vanuit het egoperspectief: dan vergelijk je jezelf met iemand die slechter is, zodat jij je beter kunt voelen. Dat leidt tot zelfgenoegzaamheid, niet groei.

Wat betekent dit alles voor mediators?

Mediators kunnen mensen helpen hun blik te verruimen. Een conflictsituatie ziet er in de ogen van twee conflictpartijen heel anders uit, juist vanwege die vertekende, zelfverheffende bril die iedereen continu opheeft. Mediators kunnen partijen doen inzien dat ze een bepaalde bril ophebben. En dat die bril niet beter of slechter is dan een andere bril. Maar als je met narcisten te maken hebt, is dit helaas een vrij hopeloze zaak. Het probleem van narcisten is meestal niet: ‘Hoe krijg ik weer verbinding met de ander?’ Hun behoefte is om te scoren op bekwaamheid, prestige en macht. Daaraan ontleen ze hun zelfwaardering, en niet aan aardig gevonden worden. Het enige wat dan kan helpen zijn begeleide mindfulness-oefeningen. Dat ze leren uitzoomen waardoor ze hun eigen narcistische reacties bij zichzelf signaleren, bijvoorbeeld: ‘Nu zit ik redenen te bedenken waarom ik beter ben dan een ander.’

Kunt u illustreren hoe een mediator kan helpen om die vertekende brillen te herkennen bij conflictpartijen?

Mensen reageren op de ander vanuit hun eigen interpretaties. Als iemand hen belemmert, denken ze bijvoorbeeld: ‘Dat doet-ie om mij dwars te zitten.’ Ook hebben ze hun eigen gevoeligheden. Neem bijvoorbeeld Louis van Gaal. Hij interpreteert reacties van anderen snel als een aanval: ‘Ze

Wat zou u tot slot willen meegeven aan de lezers van Tijdschrift Conflictantering?

Gerdi Verbeet zei een keer, toen ze Kamervoorzitter was: ‘Soms lijkt het of anderen je dwars zitten, maar je moet acties van anderen niet interpreteren als tegenwerking. Zij zijn niet tegen jou, maar vóór zichzelf.’ Dit is een mooi voorbeeld van hoe je eigen ‘bril’ je waarneming kan kleuren waardoor eerder een conflict ontstaat. We weten uit onderzoek dat mensen harder oordelen over gedrag dat hen persoonlijk benadeelt: het voelt alsof die ander het doet om jou te benadelen. Als je het zo waarneemt, dan gooi je natuurlijk de beuk erin. En dan heb je een conflict. Daarom helpt het vaak om te bedenken dat het gedrag van anderen niet tegen jou is gericht. Zo belangrijk ben je helemaal niet! Anderen zijn ook gewoon met zichzelf bezig, niet met jou. Ze doen wat ze doen om hele andere redenen. Die ruimere blik, dat is naar mijn idee de kern van conflicten vermijden en oplossen. Het is moeilijk, vooral als je kwaad bent. Maar idealiter wil je je cliënten dát leren. Want als ze dat snappen, is het heel veel waard, voor henzelf en voor de mensen in hun omgeving.

Noot

1 <http://programma.vpro.nl/themadebvik>.



Over de auteur

Prof. dr. Aukje Nauta is bijzonder hoogleraar employability in werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam, op initiatief van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Zij is mede-eigenaar van Factor Vijf. Zij adviseert en publiceert regelmatig over thema's als conflict, arbeidsrelaties en inzetbaarheid, waaronder *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties* (Van Gorcum 2011).