



CHARLIE GROEN

Van goed bedoeld naar goed gedaan

Zoveel mensen, zoveel wensen. Het maatschappelijk debat over (on)gepast gedrag op de werkvloer zet ons aan tot het streven naar een meer inclusieve en psychologisch veilige omgeving. Vaak roepen deze gesprekken dezelfde vragen op: Wie heeft er gelijk? Wie moet zich aanpassen aan wie? Wat is het goede om te doen?

De meeste mensen stellen die vragen oprecht en met goede bedoelingen. Vaak zijn ze geconfronteerd met hun eigen grens of die van een ander en willen ze daarmee zo goed mogelijk omgaan. In deze column bespreek ik één aspect van dit thema waar veel winst te behalen valt: de omgang met andermans grenzen. Sterker nog, ik wil een stappenplan voorstellen waardoor we hiermee eigenlijk nooit meer de fout in kunnen gaan.

Stel je voor, je loopt euforisch uit een klantgesprek en ineens zegt jouw collega: “Goh, je was wel erg dominant net. Ik kon helemaal niets zeggen! Kan je de volgende

keer ff dimmen?” Hoe zou jij reageren? De één klapt helemaal dicht, de ander pakt het sportief op, maar in de meeste gevallen schiet men in de verdediging. “Hoezó érg dominant?! Ik sta altijd open voor andermans mening!”

Die laatste reactie is één van de vele variaties op de dat-was-niet-mijn-bedoeling-reflex. Een veel voorkomende valkuil, zo onderzochten Carol Tavris en Elliot Aronson in *Er zijn fouten gemaakt. Maar niet door mij*. Hun conclusie is dat die onbewuste reflex voortkomt uit de menselijke neiging altijd een positief zelfbeeld te willen behouden. Deze valkuil leidt tot zelfbedrog, bias in informatieverwerking en het ontkennen van fouten of verkeerd gedrag.

Wanneer je tegen de grens van een ander aanloopt, is stap 1 de kunst om niet in die reflex mee te gaan. Hoe goed bedoeld ook. Je vermijdt de valkuil alleen door verantwoordelijkheid te nemen voor wat je hebt gezegd of gedaan. Ga je je echter verdedigen? Dan kom je terecht in de wereld van gelijk versus ongelijk, vol Jij-bakken en andere conflictverhogende toestanden. Bij psychologische veiligheid gaat het in de eerste plaats om perceptie; niet om het winnen van een argument, maar om het bouwen aan begrip en verbinding. Om met relatiepsycholoog Esther Perel te spreken: “Je kunt

gelijk hebben of je kunt een relatie hebben.”

Stap twee is het erkennen van de beleving van de ander. Even terug naar het eerdergenoemde klantgesprek: “Joh, dominant? Waaruit bleek dat?” Luister naar wat er áchter die grens ligt. Vaak zijn dat herkenbare waarden, zoals verbinding, welzijn, eerlijkheid of autonomie. Door echt te luisteren en te begrijpen wat er speelt, verleg je de focus van jezelf naar de ander. Let wel, erkennen is niet instemmen. De conclusie kan ook zijn *we agree to disagree*. Stap drie, vraagt om verheldering: “Hoe had ik het anders kunnen doen?”

Let wel, een reflex is nu eenmaal een reflex, dus oefening baart kunst! Ontdek bijvoorbeeld de werkbare gids *Iets met grenzen stellen* van Iris Posthouwer. Een grens is niet alleen een beperking maar ‘een plek van uitwisseling’. Verschuif van verdediging naar verbinding en ga zo van goed bedoeld naar goed gedaan. ←

Charlie G. Groen is praktisch filosoof met een specialisatie in inclusiviteit, strategie en verbindend leiderschap en werkt bij PwC Culture and Behaviour Assurance. Eerder studeerde zij filosofie aan de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden. Charlie is ook actief binnen de NBA-faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag en is host van de BusySeasonTalks.