

Grensvermijdend gedrag

Daags na een tweede polsoperatie nam ik de bus naar het NVGP-congres met het thema 'diversiteit'. Het is dat ik oplette, want anders viel ik direct bij binnenkomst opnieuw op mijn snuffel, omdat een passagier haar step midden in het gangpad had gedrapeerd. 'Rustig aan, Sandra', vermaande ik mijzelf. Nog geen vijf minuten later werd er wederom aan mijn grenzen gerameld – iemand achter mij haalde luidruchtig zijn neus op. Telkens met tussenpozen van enkele seconden. Na vele ruw verstoorde mijmeringen en een verhoogde hartslag, stond ik op het punt uit te schreeuwen 'Waarom denk je dat onze lieve Heer ons zakdoekjes heeft geschonken?!' Maar ik wist me in te houden en riep mijzelf tot de orde. Diversiteit, Sandra. Niet iedereen hoeft te doen wat jij zou hebben gedaan (de step op schoot, je neus snuiten). Er is plek voor iedereen, we vormen een inclusieve samenleving. En diversiteit doet leven zoals je zelf altijd zegt, als je wilt checken of je publiek nog luistert ('Waar komen anders de babytjes vandaan?').

Diversiteit en inclusiviteit, twee termen die elke organisatie inmiddels stevig heeft omarmd. Op mijn universiteit moet iedereen zich, ongeacht gender, etniciteit, religie, 'thuis kunnen voelen', zo is de missie. Uiteraard ben ik voor diversiteit en inclusiviteit. Maar, nog los van de vraag of ik mij thuis zou moeten voelen op mijn werkplek (ik wil betekenisvol werk en onderdeel zijn van een groter geheel waarin ik me gewaardeerd

voel om wie ik ben en wat ik doe), baart het me vooral zorgen dat ondanks pleidooien voor diversiteit en inclusiviteit, het nogal ingewikkeld blijkt om er eigen ideeën en standpunten op na te houden die afwijken van de norm. Wellicht omdat we tegenwoordig 'team science' praktiseren, althans zo wordt gezegd, waarbij het mijn stellige indruk is dat 'own team' prioriteit dient te krijgen. En dat terwijl de wetenschap juist van de samenleving is en niet van een instelling, maar dat terzijde. Het ventileren van autonome meningen over de inhoud van en beleid rond onderwijs en onderzoek, maken al snel een non-teamplayer van je.

Je kunt pas 'ja' zeggen als je 'nee' kunt zeggen

De recent ontslagen docente aan de Rijksuniversiteit Groningen, gespecialiseerd in mechanismen van discriminatie en uitsluiting op de werkvloer, naar aanleiding van haar kritiek op het bevorderingsbeleid van haar eigen instelling, is een goed voorbeeld (NRC, 23 maart 2023). Meningendiversiteit blijft een ingewikkeld dingetje, zelfs in organisaties waar je juist zou verwachten dat deze gestimuleerd wordt.

De aandacht voor diversiteit en inclusiviteit hangt uiteraard samen met de vele flagrante grensoverschrijdende gedragingen die onze samenleving kenmerken. De oorlog in Oekraïne is een verschrikkelijk hedendaags

voorbeeld van het schenden van nationale landsgrenzen. Overtredingen van de (internationaal en nationaal) wettelijk bepaalde grenzen zijn legio. Grensoverschrijdingen in professionele afhankelijkheidsrelaties komen veelvuldig voor en staan volop in de publieke aandacht. En eenieder van ons wordt dagelijks geconfronteerd met grensgeschilletjes van persoonlijke en minder wezenlijke aard. In mijn geval: een geblokeerd gangpad, onhebbelijk snuiven, of in de tuin gedumpte speeltjes en chocoladeverpakkingen met bijbehorend kindergegil – mijn tuin grenst aan een schoolplein. (Frans de Waal merkte in zijn NVGP-lezing op dat kinderen luider lachen dan chimpansees vanwege geringere ‘predatordruk’. Hmm, zal ik me dan toch maar eens duidelijker manifesteren?). Zelf pleit ik al jaren voor een bioscoopetiquette, waarin een uitdrukkelijk verbod op appels is opgenomen. Geen gekke gedachte als ooit naast je, tijdens een meeslepende film, een uit de kluiten gewassen appel uit een tas werd gehaald en in een slakkentempo, helaas gepaard gaande met luid gesmak, werd verorberd.

Naast grensoverschrijding bestaat er echter ook het fenomeen dat grenzen worden vermeden, opdat de werkelijke ontmoeting niet wordt aangegaan. Ik heb het niet over het niet kunnen aangeven van grenzen waardoor de ander deze kan overschrijden, zoals in machts- en afhankelijkheidsrelaties of in relaties waarbij een partij subassertief is, ook al heeft #MeToo bijgedragen aan extreem angstvallige instructies op wat wel en niet kan geschieden op de werkvloer. Zo vertelde een van mijn promovendi dat ze in een door de universiteit verzorgde training had geleerd een huilende student op

gepaste afstand een doosje tissues toe te werpen. Ze bood gelukkig gelijktijdig een troostende schouder aan, waar de betraande studente dankbaar gebruik van maakte.

Het gaat mij om grensvermijdend gedrag van psychische aard in het symmetrische sociale verkeer. Dat wil zeggen, niet overmatig hiërarchisch, geen professionele afhankelijkheid, en geen racistische of seksistische context. Evenmin bedoel ik sociaal-angstige individuen die baat kunnen hebben bij persoonlijk werk. Het gaat mij om dagdagelijkse groepscontexten, waarbij de angst voor ontmoeting overheerst en een mogelijk verschil in mening, perspectief of idee onuitgesproken blijft. Zo hoor ik vaak als ik tijdens een vergadering een kwestie aankaart, dat ik niet ‘zo zwáár’ (denk Brigitte Kaandorp) moet zijn, zeker niet om negen uur in de ochtend. Of dat het wel luchtig moet blijven. Het zou een ‘fijne’ vergadering moeten zijn, waar je ‘energie’ van krijgt. Iets serieus ter bespreking voorleggen wordt al gauw iets ‘negatiefs’, en het moet immers wel ‘positief’ blijven. Het mag vooral nergens over gaan dus. Of de vergadering is dusdanig overgestructureerd dat elke spontaniteit in de kiem wordt gesmoord, laat staan een betekenisvol gesprek. En dan zijn er van die ‘blijje taakjes’ – het uitzoeken van een foto die je gedachte of gemoed weergeeft, waarbij eenieder maximaal een halve minuut krijgt om de keuze uit te leggen, zonder dat de mogelijkheid tot verdieping bestaat – ‘want we moeten wel dóór’.

Grenzen maken onderscheid tussen ‘zij en wij’, tussen ‘jou en mij’. Een grens als plek

van ontmoeting kan alleen als er een 'ik' is en een 'jij'. Waarbij beiden zich verder kunnen ontwikkelen door het aangaan van de ontmoeting van het verschil – met behoud van autonomie. Voor een ontmoeting is het nodig zelf voldoende begrensd te zijn. Of zoals ik het ooit hoorde zeggen: je kunt pas 'ja' zeggen als je 'nee' kunt zeggen. Pas als er begrenzing is, is een relatie mogelijk. Mijn mentor uit de psychoanalyse leerde me over de echte betekenis van intimiteit. Dat is niet de verliefdheid, want hierin is geen ruimte voor verschil en is samensmelten gewenst. Na de verliefdheid ontstaat het vraagstuk van intimiteit: hoe kan ik ik blijven, jij jij en kunnen we toch verbinden? De 'worsteling', het gevolg van het aangaan van het verschil, is tevens de bron van geluk. Dus adviseer ik mijn studenten en cliënten: doe niet zo krampachtig, laat die billen maar wapperen (in de niet gekuiste versie zeg ik 'doe niet zo anaal', maar kennelijk is dat zeer fout. 'Kut' en 'lul' zijn ingeburgerde termen, maar iets dat de uitgang van de darmen betreft is uit den boze. Erg anaal dus...). Een veelgehoorde tegenwerping is dat het eerst veilig moet zijn om te kunnen wapperen. Maar niets is zo onveilig als een groep waar niemand zegt wat-ie denkt en

een illusie van goede samenwerking in stand wordt gehouden. Veiligheid ontstaat niet vanzelf en is een gevolg van het verschil durven aangaan.

Werkelijke diversiteit en inclusiviteit kunnen alleen bestaan als er ontmoet kan worden aan de grens. Ik kijk graag naar spelende honden in het park. Ze rennen achter elkaar aan, of ze nu eerst even in de poot zijn gebeten of niet. Soms per ongeluk een beetje te hard, maar het schijnt ze niet te deren. Ze spelen en gaan het contact aan. De Waal merkte op dat primaten houden van 'rough and tumble play'. Het is 'fun' en geen agressie; tevens leert het spel ze inhibities. Over de Waal gesproken: hij laat ons telkens overtuigend zien dat primaten net zijn zoals mensen. Ze kennen empathie, samenwerking, *fairness* en wederkerigheid (De Waal, 2019). Het doet me denken aan een uitspraak van Wim de Moor, emeritus hoogleraar klinische psychologie, die nog een stapje verder gaat: 'Dieren zijn dieren, mensen zijn beesten'. Hij doelde dan op beestachtig gedrag van mensen dat voorbijgaat aan 'behoud van de soort'. En wat als het beestachtig grensvermijdend gedrag betreft – is de mens dan een angsthhaas?

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar Organisatiewetenschap aan de Utrecht University School of Governance en directeur van Professional Development International.

Referenties

De Waal, F. (2019). *Age of empathy*. Londen: Profile Books.

De Waal, F. (2023). *Emotions and empathy in the primates*. Congres, NVGP, Driebergen, 24 maart.

NRC (2023). *Hoeveel kritiek kan universiteit verdragen?* 23 maart.