

Om deugdelijk onderbouwde tegenspraak doelgericht te kunnen geven, moet voor-kómen worden dat deze een schaamtevolle ervaring wordt. Daartoe zijn enkele praktische handelwijzen te benutten, zoals de 'provocateur', de 'premortem-procedure' en de basisprincipes van het Crew Resource Management. Hiermee kan iedere (overheids)organisatie of elk bedrijf voordeel behalen, al zal de uiterste consequentie – i.c. therapeutische interventie voor individuele bestuurders - niet snel getrokken worden. Het resultaat van tegenspraak - en zodoende de *raison d'être* - is een doeltreffender besluitvorming en bijgevolg minder bedrijfs- en beleidsfiasco's.<sup>1</sup>

# HET SCHAAMTELOOS FACILITEREN VAN TEGENSPRAAK

RAILS WORDEN STEVIG DOOR DWARSLIGGERS; ORGANISATIES OOK

Aart G. Broek

**E**r is een lange lijst van bedrijven en (overheids)organisaties samen te stellen, die tijdig en met gegronde kritiek zijn gewaarschuwd voor de groteske fiasco's die zij doende waren te maken. Te denken valt aan Enron, Imtech, Worldcom, Parmalat, Lehman Brothers, Vestia, Dewey & LeBoeuf, Arthur Anderson en andere bedrijven die te gronde gingen of nog maar net van de ondergang gered konden worden. We zijn verstrikt geraakt in een onontwarbare kluwen van miljardenverslindende missers waarvoor tijdig en deugdelijk beargumenteerd werd gewaarschuwd, zoals de aanleg van de Noord/Zuid-metrolijn in Amsterdam, treintrajecten als de Betuwelijn en de Hoge Snelheidslijn, IT-projecten bij tientallen gemeentes, de machteloze arbeidsre-integratiebureaus, de beschermde pri-vatisering van woningcoöporaties, onderwijsinstellingen en

de organisaties voor sociale werkvoor-ziening – om nog maar te zwijgen over dodelijke beproevingen in Volendam, Enschede, Schiphol-Oost en Moerdijk (zie onder meer Van Vollenhoven 2012, De Vries en Bordewijk 2009).

Inmiddels onderkennen we de noodzaak om tegenspraak uiterst serieus te nemen, zoals in het advies van de Commissie Behoorlijk Bestuur: 'Om terugkoppeling en commentaar mogelijk te maken is een aanspreekcultuur nodig. Een open cultuur, waarin mensen straffeloos kunnen melden wat mis dreigt te gaan of waar zich een ongeregeldeheid voordoet.' (Halsema et al. 2013: 23) Rest nog wel de vraag hoe dergelijke tegenspraak serieus te nemen. Dat blijkt makkelijker te bevragen dan te beantwoorden, maar een zekere aanzet is wél te geven.



Georganiseerde tegenspraak in de cockpit kan een crash voorkomen

## Schaamte

Inzicht in de werking van onze emoties en in de mogelijkheden en beperkingen van ons denken is een eerste vereiste om meer ruimte te geven aan gegronde tegenspraak. Als we weten hoe het een en ander bij onszelf en anderen werkt, zo stellen de sociaal-psychologen Tavis en Aronson (2008: 223) optimistisch, kunnen we onszelf op die punten bijsturen en ons beschermen tegen mensen die dat niet kunnen.

Hoe gezaghebbend deze wetenschappers ook mogen zijn, het onderkennen van wispelturige emoties en gekantende denkpatronen op zich is in de praktijk van alledag nauwelijks toereikend. Ondanks de steun van vlotte studies en handzame overzichten is het aantal denkfouten niet te overzien en – zo benadrukken wetenschappers als Kahneman (2011) – deze zijn feitelijk niet individueel beheersbaar. In groepsverband wachten echter weer andere vervaarlijke processen, waarvan de barrière om (potentiële) schaamte-ervaringen te nemen, misschien wel de grootste is.

*Schaamte* is het pijnlijke gevoel dat we krijgen wanneer we worden vernederd of dreigen te worden vernederd. Het betreft een samenballen van de primaire emoties angst, verdriet en woede. Niets is zo te vrezen als de mogelijkheid te worden vernederd, gekleineerd, of – in alledaags Nederlands – afgeserveerd: als het ware te koop staan vóór jouw groep in plaats van er onderdeel van uit te maken. Tegenspraak zorgt voor de dreiging van buitensluiten, terwijl – naast eten, drinken en beschutting – ‘geborgenheid’ (*belongingness*) een primaire behoefte is (Baumeister en Leary 1995). Bij tegenspraak staat ons prestige als deskundige op het spel: koesterende waardering voor onze kennis, kwaliteiten en besluiten dreigt vernederende afwijzing van ons persoonlijk te worden. Wanneer onze positie in de groep dit toelaat, vertaalt deze schok van schaamte zich in agressie. We willen niet dat venijnige gevoel ervaren van er niet meer bij te horen, van waardeloos en machteloos te zijn. We doen dan ook van alles om schaamte te vermijden. Voor de (agressieve) reikwijdte van schaamte, zie onder meer Scheff en Retzinger 2001, Tangney en Dearing 2004, en Williams, Forgas en Von Hippel 2005.

We zouden geleerd moeten hebben om tegenspraak te geven én te ontvangen. We zouden geleerd moeten hebben om daadwerkelijk op onze schreden terug te keren en ons daarvoor niet te schamen. Makkelijker gezegd dan gedaan, ondanks de kennis van onze emotionele en cognitieve beperkingen. Het (onder)kennen van onze grillen is niet toereikend.

## Provocateurs

Het adagium dient te worden: koester tegenspraak: ‘embrace uncertainty’, zoals Lehrer in verschillende toonaarden roept. In de praktijk kun je een beroep doen op ‘two simple tricks’, zo meent de neuro-psycholoog, om te voorkómen dat je je laat meeslepen door zekerheden die dat niet zijn. ‘First, always entertain competing hypotheses. [...] Second, continually remind yourself of what you don’t know. Even the best models and theories can be undone by utterly unpredictable events.’ (Lehrer 2010: 247-8)

Deze *tricks* ogen eenvoudiger dan Lehrer meent, omdat je dit handelen op individuele basis feitelijk nauwelijks voor elkaar krijgt en in vertrouwd groepsverband steevast ‘groupthink’ dreigt (feitelijk een vorm van schaamtevermijding). De psycholoog en nobelprijswinnaar Kahneman is dan ook zo verstandig om aan deze ‘eenvoudige’ grondhouding een randvoorwaarde te verbinden: de twee kunstgrepen in de handen van een kortstondig ingehuurde, daadwerkelijk onafhankelijke ‘provocateur’ leggen. Alvorens een belangwekkend besluit te nemen eerst – als ware het carnaval – de wereld op z’n kop (laten) zetten door een buitenstaander. Vervolgens nog eens het beoogde besluit afwegen. (Kahneman, Lovallo en Sibony 2011)

Kortom, zo benadrukken hedendaagse vorsers van ons feilbare denken, we hebben ‘een paar betrouwbare neezeggers nodig, critici die bereid zijn onze veilige cocoon van zelfrechtvaardiging open te breken en ons zo nodig weer de werkelijkheid in te sleuren.’ (Tavis en Aronson 2011: 63) Dit werd overigens vijf eeuwen [sic!] geleden al bepleit door Niccolò Machiavelli en geldt vooral voor, in zijn termen, *heersers*, en in deze context: toezichhouders, directie, topmanagers. Juist zij zouden

zich naar hun criticasters 'zó moeten opstellen dat iedereen begrijpt dat hij des te meer geaccepteerd wordt naarmate hij vrijer zijn mening naar voren brengt'. (Machiavelli 2006[1532]: 176)

Er ligt pas een basis om tot deugdelijke beslissingen te komen, wanneer we steeds wisselende 'provocateurs' van buiten aantrekken; in het Engels, met een knipoog naar de hofnar, dikwijls *corporate fool* genoemd.

### Premortem

Aan de provocateur kleeft een potentieel nadeel. Wil een provocateur krachtdadig kunnen tegenspreken dan dienen alle mogelijke harde en zachte gegevens, gedachten en gevoelens op tafel te komen. Hiertoe kunnen ook bedrijfsgeheimen behoren die we liever niet onder vreemde ogen neerleggen. Dan toch maar zelf de provocateur spelen? We zijn er niet goed in om echt in debat te treden met de 'advocaat van de duivel' (zoals de provocateur ook wel wordt genoemd) wanneer hij vanuit onze eigen gelederen komt. Dat dreigt al snel tóch een brainstormen te worden, wat – ondanks de populariteit ervan - een van de minder creatieve denkprocessen is (Lehrer 2012: 140-1). We spannen ons namelijk in om onze gemeenschapszin te bewaren en voor we het weten hebben we weer een rondje inspraak ingebouwd in plaats van daadwerkelijk tégenspraak te faciliteren.

Wanneer de provocateur niet van buiten komt, dan zouden we op z'n minst de methodische handreiking van de cognitief psycholoog Klein moeten toepassen. Zijn procedure – *premortem* genoemd – is op zich eenvoudig genoeg (Serrat 2012). Wanneer besluitvorming in de laatste fase is beland en een organisatie bijna

overgaat tot het formaliseren ervan, bouwen we alsnog een adempauze in. Degene die inhoudelijk goed ingevoerd zijn, krijgen – *zónder samenspraak* - de tijd om zich voor te bereiden op een extra sessie, waarin elk een korte voordracht houdt. Het onderwerp staat haaks op de 'weloverwogen' redenen van het bijna genomen besluit: 'Imagine that we are a year into the future. We implemented the plan as it now exists. *The outcome was a disaster*. Please take 5 to 10 minutes to *write* a brief history of that disaster.' (Kahneman 2011: 264-5, cursivering toegevoegd) Dit premortem heeft als voordelen dat het groepsdenken in principe geen kans krijgt om deze tegenspraak aan te sturen, het prikkelt het voorstellingsvermogen tot het uiterste en is ook bij minder ingrijpende besluiten toepasbaar. Uiteindelijk, zo grapt Klein met enig recht, 'a premortem may be the best way to circumvent any need for a painful postmortem.' (Klein 2007: 18)

De premortemprocedure is geen middel tegen alle kwalen van ons feilbare denken. Sinistere verrassingen zullen op ons pad blijven komen. De procedure is echter een effectieve en plezierige manier om een stevige tegenspraak te faciliteren en ons optimisme met onze eigen kritiek te lijf te gaan, zeker wanneer de feitelijke besluitvorming nog niet heeft plaatsgevonden. Wanneer een traject wél al is ingezet, kan het evenmin kwaad om het premortem-procedé met enige regelmaat toe te passen.

### Cockpit

Het faciliteren van tegenspraak vereist het creëren van een ambiance waarin eenieder die tegenspraak geeft, ervaart dat 'hij des te meer geaccepteerd wordt naar-

\*\*\*\*\*

## EEN PREMORTEM HEEFT ALS VOORDEEL DAT HET GROEPSDENKEN IN PRINCIPE GEEN KANS KRIJGT OM DEZE TEGENSPRAAK AAN TE STUREN

mate hij vrijer zijn mening naar voren brengt'. Deze woorden van Machiavelli hebben nog niets aan geldigheid verloren en blijken dikwijls nog even moeilijk om te realiseren. In de praktijk van formele groepen en van organisaties betekent dit namelijk het doorbreken van de hiërarchische verhoudingen: een ondergeschikte moet de juistheid van (potentiële) besluiten en opdrachten kunnen betwijfelen, terwijl een leider (op welk niveau dan ook) moet begrijpen dat zijn autoriteit en expertise als zodanig op generlei wijze worden bedreigd. Bij beide actoren gaat het in wezen om het voorkómen van schaamte-ervaringen: een fout maken en de beleving vermijden of verminderen om je vernederd te voelen, respectievelijk op een fout wijzen op een wijze die de beleving van vernedering vermijdt of zo klein mogelijk maakt.

Het bewerkstelligen van de bedoelde ambiance begint met het onderkennen van de kracht van schaamte in het algemeen en meer in het bijzonder van een open zenuw van schaamte-ervaringen. Het gaat bij schaamte om de ervaren afwijzing van de eigen persoonlijke 'ik' als zodanig: 'Shame is about the whole self.' (Lewis 1971: 40) Juist dát zorgt voor intens pijnlijke gevoelens. Het snijdt ons - in alledaags Nederlands - diep in de ziel. Ook al vormt ons handelen in menig opzicht een onderdeel van onze identiteit, een zo consequent mogelijke scheiding van 'persoon' en 'daad' (handelen, object van handelen, taken) is van cruciaal belang (zie Tangney en Dearing 2004). Dit is de kern van het zogeheten *Cockpit Resource Management* (CRM), een besluitvormingsstrategie die inmiddels de dood van duizenden mensen voorkwam!

Naast de introductie van de flightsimulator zorgde niets voor zo'n indrukwekkende reductie van het aantal dodelijke vliegongelukken als CRM: het creëren van een ambiance waarin tegenspraak optimaal mogelijk werd (Lehrer 2010: 251-9). In de jaren negentig van de vorige eeuw werd vliegen de minst gevaarlijke wijze van reizen door het inzicht dat 'many cockpit mistakes were attributable, at least in part, to the "God-like certainty" of the pilot in command.' Dit inzicht was in de jaren voordien langzaam maar zeker door onderzoek naar vlieguitgrampen verkregen. Het doel werd vervolgens om in de cockpit een omgeving te verkrijgen, waarin de door-god-gegevenautoriteit van de gezagvoerder kon worden tegengesproken. Een kwestie van tegenspraak leren geven en leren nemen. De kapitein diende niet langer de 'dictator' van het vliegtuig te zijn. De bemanning werd geacht samen te werken en voortdurend onderling te communiceren over het professionele handelen op voet van gelijkwaardigheid. Wanneer de copiloot ervan overtuigd is, dat de gezagvoerder een foute beslissing neemt dan - zo leert CRM - ontstaat de noodzaak voor de copiloot om dit onomwonden kenbaar te maken. Iedereen wordt verantwoordelijk voor het opmerken van fouten én voor het herstellen ervan.

De structuur van CRM kent enkele belangwekkende kernelementen. Wees helder in het benoemen en zo nauwkeurig mogelijk preciseren van de (veronderstelde) tekortkoming in het (voorgenomen) *handelen*. Voorkom iedere verwijzing naar - en zekere iedere afwijzing van - de persoon of personen in kwestie. Breng onder woorden de zorg die bepaald handelen of een

\*\*\*\*\*

**HET FACILITEREN VAN TEGENSPRAAK VEREIST HET  
CREËREN VAN EEN AMBIANCE WAARIN EENIEDER DIE  
TEGENSPRAAK GEEFT, ERVAART DAT 'HIJ DES TE MEER  
GEACCEPTEERD WORDT NAARMATE HIJ VRIJER ZIJN  
MENING NAAR VOREN BRENGT'**

bepaalde handeling je baart en waarom dit je veront- rust. Geef een oplossing, alternatief of een uitvoerbare bijstelling aan. Specificeer wie je meer in het bijzon- der aanspreekt, wees weloverwogen in hoe je dat doet, evenzo nauwkeurig in het aangeven van wie je reactie verwacht op datgene wat je neerlegt en in wat je eigen handelen zou kunnen zijn. Verlang een (samenvattend) antwoord.

Hoe eenvoudig dit misschien ook mag ogen, het blijkt in de praktijk om vaardigheden te gaan die niet ieder- een beheerst. Zo vereisen persoonlijke belevingen en individuele emoties consequent objectivering, wat een aanzienlijke inspanning is. We roepen gemakkelijker 'hij deugt niet' dan onderbouwd aan te geven in welke zin een bepaald 'handelen' (van de persoon) niet zou deugen én wat daarin veranderd zou kunnen worden én hoe dit te realiseren. Juist het aangeven van een al- ternatief zorgt voor overtuigingskracht met beperkte bijwerking aan schaamte-ervaringen. Bieden we een dergelijk alternatief niet dan zullen we – zeker in ern- stige situaties – de waarschuwing opzij zetten als niet van toepassing op onze situatie (Duhigg 2012: 60-93).

Aan de hand van genoemde kernelementen is het doenlijk gebleken om in de cockpit een ambiance te creëren waarin ruimte is voor het uitspreken en (snel) wegen van kritisch-afwijkende standpunten. Het succes van CRM verplaatste zich inmiddels buiten de cockpit, naar brandweer-korpsen, operatiezalen van ziekenhui- zen en de stuurhut van containerschepen, en verander- de dan ook van naam in Crew Resource Management (Helmreich, Merritt en Wilhelm 1999: 30).

## Terra incognita

Hoe veeleisend het vliegen, opereren of varen ook mag zijn, het betreft voor de leiders en hun teams toch pro- cessen met een zekere mate van voorspelbaarheid, de nodige regelmatigheden en een aanzienlijke begren- zing van handelingsalternatieven. De heersers op onder meer de economische, bestuurlijke en (bedrijfs)organi- satorische terreinen worden geconfronteerd met *sociale* processen en uitkomsten die in wezen *onvoorspelbaar* zijn. Hoe we het ook draaien of keren, de ontwikkelin-

gen in ons samenleven worden geplaagd door onvoor- spelbare en uitzonderlijke gebeurtenissen met een dik- wijls overweldigende uitwerking.

In de terminologie van Nassim N. Taleb (2010) gaat het hier om 'zwarte zwanen', waarmee we zullen moeten leren leven. Juist dit is waardoor we de mist in gaan: we handelen vanuit de overtuiging alsof die zwarte zwanen niet bestaan, alsof die grote en kleine onvoorspelbare en uitzonderlijke gebeurtenissen in ieder geval niet op óns pad liggen. Niet alleen Jan-met-de-pet meent dat we wel degelijk deugdelijke voorspellingen kunnen doen. Veel ernstiger is, zo constateert Taleb verontwaardigd, dat economen, bestuurs- en organisatiedeskundigen, commissarissen, MBA'ers, bedrijfsgoeroes, CEO's en CFO's 'have operated under the false belief that their tools could measure certainty' (Taleb 2010: xxii). Het voorspellende vermogen van deze 'deskundigen' mag feitelijk niet als waardevoller worden beschouwd dan de voorspellingen van astrologen.

Wanneer voorspellingen over onze sociale werkelijk- heid niet meer zijn dan koffiedik kijken, dan dienen we ons niet blind te staren op gestelde doelen, maar ons anderszins te wapenen: 'The bottom line: be prepared! [...] Be prepared for all relevant eventualities.' (ibid., 203) Gooi alle ramen open, bedenk zoveel mogelijk *worstcase*-scenario's en ontwerp inspanningen hoe zich er tegen te wapenen. Het creëren van reserves om op te rug te vallen, zou het doel moeten zijn. 'Simply, do not be narrow-minded. [...] invest in preparedness, not in prediction,' is de raadgeving van Taleb (ibid.: 208).

Met deze raadgeving lijken we praktisch dezelfde handreiking te ontvangen als hiervoor door Gary Klein op een speelsere manier werd gegeven. Belang- wekkend verschil is wel dat bij Klein het aftasten van de onzekerheden een afsluitende veiligheidsklep is, terwijl bij Taleb het 'managing uncertainty' de centra- le exercitie moet zijn bij besluitvorming. Niet 'meten is weten' moet de richtlijn zijn, maar het onderkennen van: 'meten is vergeten wat we niet weten'. Door de cij- fers zoomen we namelijk in op meetbare deelaspecten en zien het merendeel van andere economische, soci- aal-emotionele en organisatie-bestuurlijke ontwikke- lingen volledig over het hoofd of schatten ze verkeerd in. Kortom, het markeren van *terra incognita* als zo-

danig dient ongegeneerd opgepakt te worden, zoals in vroeger eeuwen cartografen deden. Om consequenties van de vele onzekerheden het hoofd te bieden, kunnen we niet zonder aanhoudende kritische tegenspraak.

We vinden overtuigende voorbeelden van bedrijven die tegenspraak op de werkvloer in enigerlei veld van productie of dienstverlening bewust aanmoedigen, zoals bij de Londense Underground, Starbucks en Pixar Animation Studios (Duhigg 2012: 166-80, 127-53, resp. Lehrer 2012: 139-74). Deze aanmoediging is stevast gebaseerd op de kernelementen waaruit CRM bestaat. Tegenspraak zorgt voor een opmerkelijk beter 'product' en betere 'dienstverlening', én voor betere financiële resultaten. Deze zijn het gevolg van de intensivering van de betrokkenheid van medewerkers bij elkaar en van het vergroten van de verantwoordelijkheid voor hun werkresultaten juist door de tegendraadse samenwerking.

## Divan

De noodzaak van tegenspraak mag worden onderkend en de bedoelde praktijk mag daadwerkelijk worden gefaciliteerd, in één opzicht kunnen dergelijke inspanningen wankel gefundeerd blijven. De drager weet als geen ander waar de schoen wringt: het faciliteren van en participeren in tegenspraak vereist van tal van bestuurders, directeuren, managers en andere heersers juist het nemen van diepgewortelde *persoonlijke* schaamte-barrières.

Hiermee botsen we op de grenzen van wat haalbaar is om in algemene zin, zoals hiervoor getekend, te realiseren. We wensen ons vanzelfsprekend heersers die hun individuele schaamte-problemen het hoofd weten

te bieden. Jarenlang slepende relationele problemen voeden je eigen onvermogen om tegenspraak op te vangen en lossen zich niet op door je partner naar een therapeut te sturen. Opgroeien met vuistslagen thuis en pesterijen op school kunnen een krachtige motor achter ambities zijn en je uiteindelijk een bestuurspositie opleveren, je vermogen om tegendraadse kritiek naar waarde te wegen wordt er onvermijdelijk ernstig door aangetast. Je kunt een lening afsluiten bij je vermogende schoonvader maar het rentevoordeel weegt niet op tegen de vernederende afhankelijkheid, waardoor je vervolgens de schaamte zal lozen aan het thuisfront en vanuit de bestuurskamer over je organisatie.

Eerst op de divan van de therapeut? Gezien de reikwijdte van schaamte zou dit wel eens raadzaam kunnen zijn. Schaamtmanifestaties als smeulende agressie, aangescherpt wantrouwen en gemankeerde empathie – meer dan eens met pathologische krachten van een bestuurder, directeur, manager of welke heerser dan ook. Dergelijke gedragskenmerken vormen wél invloedrijke 'aandeelhouders' in tal van beleids- en bedrijfsfiasco's, én bij conflicten op de werkvloer.

Ter motiverende geruststelling: geen vrediger opluchting dan het onderkennen en vervolgens verwerken van jarenlang geloochende schaamte-ervaringen (Real 1998). Dat mag een paar divanses-sies nemen. Het betreft tenslotte een bijzonder belangwekkende voorwaarde om als leider schaam-teloos om te gaan met tegenspraak van dwarsliggers én, niet minder van belang, om zélf een over-tuigende dwarsligger te kunnen zijn. Rails worden stevig door dwarsliggers; organisaties ook.

\*\*\*\*\*

# TEGENSPRAAK ZORGT VOOR EEN OPMERKELIJK BETER 'PRODUCT' EN BETERE 'DIENSTVERLENING', ÉN VOOR BETERE FINANCIËLE RESULTATEN

## Noot

1. Met dank aan dr. Gabriël G. Anthonio, ir. Klaas Jan van der Bent, drs. Eric de Brabander, Klaas de Groot, Ron Gomes Casseres MBA, drs. Fred de Haas, prof. dr. ir. Joop I.M. Halman, Ben Kremer, mr. Quintus Marck, Wolfram Peters, drs. Jan Kees Quak, drs. Marijke Schweitz, drs. Dik van Starckenburg, mr. Jan Wiarda[†] en Gerrit de Wit.

## Literatuur

- ★ Babiak, Paul en Robert D. Hare, 2007 [2006], *Snakes in suits; When psychopaths go to work*. New York: HarperCollins [Collins Business].
- ★ Baumeister, Roy F. en Mark R. Leary, 1995, 'The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation', *Psychological Bulletin*, 117-3: 497-529.
- ★ Duhigg, Charles, 2012, *The power of habit; Why we do what we do in life and business*. New York: Random House.
- ★ Halsema, Femke et al., 2013, *Een lastig gesprek; Advies Commissie Behoorlijk Bestuur*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- ★ Helmreich, R.L., Merritt, A.C. en Wilhelm, J.A., 1999, The evolution of Crew Resource Management training in commercial aviation. *International Journal of Aviation Psychology*, 9-1: 19-32.
- ★ Kahneman, Daniel, 2011, *Thinking, fast and slow*. Londen: Allen Lane [Penguin].
- ★ Kahneman, Daniel, Dan Lovallo en Olivier Sibony, 2011, 'The big idea: before you make that big decision' *Harvard Business Review*, 89: 50-60.
- ★ Klein, Gary, 2007, 'Performing a project premortem', *Harvard Business Review*, September, pp. 17-8.
- ★ Lehrer, Jonah, 2010 [2009], *How we decide*. Boston/New York: Houghton Mifflin Harcourt [Mariner].
- ★ Lehrer, Jonah, 2012, *Imagine; How creativity works*. Londen/Edinburgh: Canongate.
- ★ Lewis, Helen B., 1971, *Shame and guilt in neurosis*. New York: International Universities Press.
- ★ Machiavelli, Niccolò, 2006 [1532], *De heerser*. Amsterdam: Athenaeum/Polak & Van Genneep [Vertaling en toelichting door Frans van Dooren].
- ★ Real, Terence, 1998 [1997], *I don't want to talk about it; Overcoming the secret legacy of male depression*. New York etc.: Simon & Schuster.
- ★ Scheff, Thomas J. en Suzanne M. Retzinger, 2001 [1991], *Emotions and violence; Shame and rage in destructive conflicts*. Lincoln: iUniverse.
- ★ Serrat, Olivier, 2012, *The Premortem Technique*. Washington, DC: Asian Development Bank

- ★ Taleb, Nassim Nicholas, 2010 [2007], *The black swan; The impact of the highly improbable*. Londen: Penguin. [Revised edition.]
- ★ Tangney, June P. en Ronda L. Dearing, 2004 [2002], *Shame and guilt*. Londen/New York: Guilford Press.
- ★ Tavis, Carol en Elliot Aronson, 2008 [2007], *Mistakes were made (but not by me); Why we justify foolish beliefs, bad decisions and hurtful acts*. Londen: Pinter & Martin.
- ★ Vollenhoven, Pieter van, 2012, *Hier onveilig? Onmogelijk!* Amsterdam: Balans.
- ★ Vries, Jouke de en Paul Bordewijk (red.), 2009, *Rijdende treinen en gepasseerde stations; Over Srebrenica, de kredietcrisis en andere beleidsfiasco's*. Amsterdam: Van Genneep.
- ★ Williams, Kipling D., Joseph P. Forgas, en William von Hippel (red.), 2005, *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press.

## Over de auteurs

Dr Aart G. Broek (1954) is organisatie- en bestuurskundig adviseur inzake agressie- en veiligheidsvraagstukken. Broek publiceerde onder meer *De terreur van schaamte; Brandstof voor agressie* (2007), *Geboeid door macht en onmacht; De geschiedenis van de politie op de Nederlands-Caribische eilanden* (2011) en *Dwarsliggers; Tegenspraak onder schaamteloos leiderschap* (2013)

