

Het hufterverbod als levenswijze

7 | Het hufterverbod als levenswijze

DE ALLEREERSTE KEER dat ik hoorde van een boek over hufters was meer dan dertig jaar geleden. Het gebeurde in een Italiaans restaurant in San Francisco dat Little Joe's heette, en waar de klanten aan een lange bar zaten die uitkeek op de open keuken. De meesten van ons kwamen er om de flamboyante chef aan het werk te zien, die zong, geintjes maakte tegen klanten en medewerkers en ons entertainde door enorme steekvlammen van olijfolie te maken terwijl hij kookte. Medewerkers droegen T-shirts met de tekst 'Rain or shine, there's always a line' en wachten op een zitplek was een genoegen omdat het er zo vrolijk was. Op een dag stond ik achter een bijzonder onbeleefde klant die aan de bar zat. Hij maakte grove opmerkingen, probeerde de serveerster te betasten, klaagde over hoe zijn kalfsbiefstuk parmigiana smaakte en beledigde klanten die hem vroegen te dimmen. Deze etterbak bleef zijn gal spuwen totdat een andere klant hem benaderde en hem (op luide toon) vroeg: 'U bent simpelweg een verbluffende persoonlijkheid. Ik heb overal naar iemand zoals u gezocht. Ik vind het geweldig hoe u zich gedraagt. Mag ik uw naam weten?' Hij was even van de wijs gebracht, maar leek toen gevleid, bedankte voor het compliment en gaf zijn naam.

Zonder een moment uit zijn rol te vallen, schreef de vragensteller het op en zei toen: 'Dank u wel. Ik waardeer het zeer. Ziet u, ik ben een boek aan het schrijven over hufters... en u past perfect in hoofdstuk 13.' De hele tent barstte in schaterlachen uit; de hufter keek beteuterd, hield zijn mond en glipte later stilletjes weg. De serveerster straalde van verrukking.

Dit verhaal is meer dan een mooie en grappige herinnering. Dat incident bij Little Joe's weerspiegelt de zeven belangrijke lessen over het hufterverbod die door dit boek lopen.

Les 1 Een paar minachtende etterbakken kunnen door massa's beschaafde mensen gegenereerde warmte doen vervliegen

De intimidatie van slechts één eikel was voldoende om iedereen's avond bij Little Joe's te verpesten. Vergeet niet dat als u het hufterverbod in uw organisatie wilt invoeren, u meer waar voor uw geld krijgt als u de lui die andere mensen onderuithalen eruitgooit. Houd in gedachten dat *negatieve interacties een vijf keer zo sterke impact op stemmingen hebben dan positieve*. Je hebt heel veel goede mensen nodig om de schade te compenseren die slechts enkele eikels kunnen aanrichten. Als u een beschaafde werkplek wilt, neem dan eens een voorbeeld aan de CEO die als het ware 25 'Gezocht: hufter'-posters ophing en vervolgens zijn bedrijf van die hufters zuiverde. Het eerste dat u dus moet doen, is alle hufters op uw werkplek opsporen, tot inkeer brengen of de laan uitsuren. Dan wordt het gemakkelijker te focussen op mensen helpen hartelijker en behulpzamer te worden.

Les 2 Over het verbod praten is aardig, maar wat echt telt is je eraan houden

Een 'verboden voor eikels'-regel aankondigen, praten over 'hartelijk en vriendelijk' zijn, een 'geen lomperds'-poster ophangen: het is aardig, maar al die woorden zijn zinloos als ze mensen niet werkelijk aanzetten tot gedragsverandering. Er hingen geen huisregels aan de muur bij Little Joe's, maar bijna iedereen in het restaurant wist dat – hoewel het eten goed was – de meeste klanten er kwamen om te genieten en bij te dragen aan de aanstekelijk feestelijke sfeer. Toen de zogenaamde schrijver de onbeschofte klant vernederde, handhaafde hij een ongeschreven regel: je had niets te zoeken in Little Joe's als je huftervergiftiging kwam verspreiden, want dat verpeste de sfeer voor de rest.

Het verbod bespreken of aan de muur hangen is niet nodig als mensen het begrijpen en eraan handelen. Maar als u de regel niet kunt handhaven, is het beter niets te zeggen. Anders loopt uw organisatie het risico bekend te staan als zowel onbeschoft als hypocriet. Herinner het lot van Holland & Knight, het advocatenkantoor dat opschepte dat het 'het verwijderen van egoïstische, arrogante en respectloze advocaten tot een prioriteit had verheven' en dat het een 'eikelverbod' zou handhaven. Ze kwamen slecht in het nieuws toen ingewijden hun

‘walging’ uitspraken over de hypocrisie van het kantoor toen een advocaat met een reputatie van seksuele intimidatie werd benoemd op een hoge managementpositie.

Les 3 Het verbod leeft – of sterft – in de kleine momenten

Het is zinloos om het hufterverbod met alle juiste bedrijfsfilosofieën en managementpraktijken te ondersteunen als je de persoon *recht tegenover je*, nu, *op dit moment niet op de juiste manier behandelt*.

Die klant die beweerde een boek te schrijven over hufters had minder dan dertig seconden nodig om zijn wonderschone belediging te plaatsen. In dat moment bekrachtigde hij de ongeschreven regel dat Little Joe’s een plek was waar medewerkers en klanten kwamen om lol te hebben, te lachen en grappen te maken – niet om te intimideren en vernederen. Dezelfde les kwam naar voren uit de meest grootschalige ‘huftermanagementinterventie’ die ik ken, waarbij meer dan zeventuizend mensen op elf vestigingen betrokken waren. Natuurlijk, de mensen bij het Department of Veteran Affairs gebruikten veel beschaafder taal – woorden als *stress*, *agressie* en *pesten*. Maar ik noem het een huftermanagementinterventie omdat de teams van Veteran Affairs mensen leerden hoe ze konden reflecteren op hun kleine onbeschoftheden, zoals mensen hatelijke blikken toewerpen en doen alsof ze onzichtbaar zijn, en hoe ze dat konden veranderen.

Met andere woorden, ze hielpen hufters herkennen hoe en wanneer ze lage streken uithaalden en lieten hen vervolgens zien hoe ze zulk destructief gedrag konden veranderen.

Les 4 Moet je enkele hufters gedogen?

Het incident bij Little Joe’s laat zien dat hele slechte mensen een hele goede zaak kunnen zijn – mits er op de juiste wijze mee omgegaan wordt. Die ontzettende hufter paste perfect in hoofdstuk 13 omdat zijn capriolen iedere klant en medewerker in die drukke tent lieten zien hoe je je daar *niet* hoorde te gedragen. Maar ik wil u waarschuwen dat het gevaarlijk is om een paar hufters toe te staan zich te nestelen in uw organisatie. De waarheid is dat hufters zich in een razend tempo voortplanten. Hun gif verspreidt zich snel onder anderen. Erger nog: als u ze zelf mensen laat aannemen, zullen ze zichzelf repliceren. Zo gauw mensen

het idee hebben dat ze ermee wegkomen anderen met minachting te bejegenen of, erger nog, het idee hebben dat ze daar geprezen en beloond voor zullen worden, kan er in uw organisatie een psychologisch schrikbewind opsteken dat verdomd lastig te bestrijden is.

Les 5 Het hufterverbod handhaven is niet alleen een taak van het management

Hou in gedachten dat de zogenaamde auteur in Little Joe's geen manager was. Hij was zelfs geen medewerker. Hij was gewoon een klant die in de rij stond. De les is hier dat het hufterverbod het best werkt als iedereen in en om de organisatie inspringt om het te handhaven als dat nodig is. Zie het als een simpel rekensommetje. Stel, u werkt in een winkel die één manager, twintig medewerkers en honderden klanten heeft. Dan kunt u onmogelijk verwachten dat die ene manager overal tegelijk is om het hufterverbod te handhaven. Maar als elke medewerker en klant net als de manager het verbod begrijpt en accepteert en bovendien de macht heeft om het kracht bij te zetten, dan is het voor een willekeurige klant een stuk lastiger om ongestraft een ontzettende hufter te zijn.

Mensen goed behandelen betekent respect, hartelijkheid en vriendelijkheid op hen overdragen, en het beste van hun intenties verwachten. Maar als mensen laten zien dat ze ongeremde eikels zijn, verandert het spel. En het is een stuk makkelijker het verbod te handhaven als iedereen zich verplicht voelt pestkoppen te laten weten dat hun onbeschoftheid het voor iedereen verpest en – zoals die gevatte klant deed door die ontzettende hufter voor schut te zetten – als iedereen zich verantwoordelijk voelt om op de delete-knop te drukken om hufters uit het systeem te wissen.

Les 6 Schaamte en trots zijn belangrijke drijfveren

De intimiderende klant in Little Joe's werd afgeremd omdat hij zich schaamde. Ik kan me nu nog steeds voor de geest halen hoe hij knalrood werd, stilviel en voor zich uit staarde terwijl hij zijn maaltijd opat, en hoe hij oogcontact vermeed met mensen in de rij toen hij naar de uitgang liep.

Zoals vermaarde sociologen als Erving Goffman hebben laten zien, gaan mensen heel erg ver om hun gezicht te redden, zich gerespecteerd

te voelen en gevoelens van schaamte te vermijden. Dit simpele inzicht herbergt veel van de adviezen in dit boek in zich. In organisaties waar het hufterverbod de dienst uitmaakt, worden mensen die ernaar leven en anderen eraan houden beloond met respect en waardering. Als mensen het verbod overtreden, worden ze op pijnlijke, en vaak ook publieke, wijze voor schut gezet, met alle schaamte die daarbij hoort. Zeker, het gebeurt zelden zo snel en gedegen als op die dag in Little Joe's. Op de meeste plekken die het verbod handhaven wordt de deleteknop aangedreven door een subtieler mengsel van respect en vernedering. Maar het gebeurt wel.

Les 7 Hufters zijn wij zelf

Ik vermoed dat toen u het verhaal van Little Joe's las, u zich identificeerde met de klanten en medewerkers die aanstoot namen aan die eikel. En misschien droomde u ervan – net als ik – dat u op een dag, voor één keer, ook de moed en gevatheid zou hebben om zo'n eikel onderuit te halen. Laten we het eens anders bekijken. Denk aan de momenten toen u die man aan de bar was, toen u de hufter in het verhaal was. Ik wilde dat ik kon zeggen dat ik nooit die man ben geweest, maar dat zou een keiharde leugen zijn, zoals ik op verschillende punten in dit boek heb opgebiecht. Als je een huftervrije omgeving wilt creëren, moet je beginnen met een blik in de spiegel te werpen. Wanneer was u een hufter? Wanneer hebt u deze besmettelijke ziekte opgelopen en verspreid? Wat kunt u doen, en wat hebt u gedaan, om uw innerlijke hufter ervan te weerhouden het vuur te openen op anderen?

De allereffectiefste stap die u kunt zetten, is Da Vinci's regel te volgen en onbeschofte mensen en plekken gewoon links te laten liggen. Dat betekent dat u, ongeacht de andere voordelen en charmes van een baan, de verleiding moet weerstaan om met een zwerm hufters te werken. Het betekent ook dat als u deze fout maakt, u zich zo snel mogelijk uit de voeten moet maken. En vergeet niet, zoals mijn student Dave Sanford mij leerde, dat toegeven dat je een hufter bent de eerste stap is.

De essentie

De kern van dit boekje is vrij simpel: er is ons maar zoveel tijd gegeven op deze aarde; zou het niet geweldig zijn als we door het leven konden gaan zonder mensen tegen te komen die ons met hun vernederende opmerkingen en handelingen onderuithalen?

Dit boek richt zich op het verwijderen van die lui en hen erop te wijzen als ze anderen van hun zelfwaardering en trots beroven. Als je het werkelijk zat bent in Eikeldam te wonen – niet langer elke dag de Hufterlaan wil aflopen – nou, dan is het aan u te helpen een beschaafde werkplek te creëren. Maar dat wist u al? Wordt het dan niet eens tijd dat u er iets aan gaat doen?