

Misbruik van macht door managers

Het slachtofferperspectief

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor
aan Tilburg University
op gezag van de rector magnificus,
prof. dr. Ph. Eijlander,
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een
door het college van promoties aangewezen commissie
in de aula van de Universiteit

op woensdag 13 mei 2015 om 16.15 uur

door

Petrus Maria Anthonisse,
geboren op 21 augustus 1946 te Haarlemmerliede en Spaarnwoude.

Promotores: prof. dr. A. de Ruijter
prof. dr. mr. L. Witvliet

Overige leden van de promotiecommissie:

prof. dr. J.B. Rijsman
prof. dr. F. de Fruyt
prof. dr. F. Peters
prof. dr. J. Verstraeten

© Copyright 2015 P.M. Anthonisse

Vormgeving omslag: Annemieke Tromp BFA, Wetzlar, Duitsland
www.annemieketromp.com

Grafisch werk omslag: Geert Vrijdag †

Druk: Ridderprint B.V., Ridderkerk, www.ridderprint.nl

ISBN: 978-90-817572-1-8

1.	VOORWOORD	1
2.	DANKWOORD	3
3.	LEESWIJZER	5
4.	ONDERZOEKSOPZET	7
4.1	Object en scope	7
4.1.1	Object en karakter van het onderzoek	7
4.1.2	Begrippenkader	7
4.1.3	Grounded Theory Method	20
4.1.4	Casus-benadering	20
4.2	Verzamelen data	24
4.2.1	Werving respondenten	24
4.2.2	Data van respondenten en literatuur	26
4.3	Analyse en synthese	28
5.	VIGNETTEN - CASUSSEN IN KORT BESTEK	31
6.	CROSS-CASE ANALYSES	49
6.1	Respondenten, algemene kenmerken	50
6.1.1	De respondenten	50
6.1.2	Opvallende punten	51
6.1.3	Samenvatting	51
6.2	Managers, algemene kenmerken	52
6.2.1	De managers	52
6.2.2	Opvallende punten	53
6.2.3	Samenvatting	53
6.3	Organisaties, algemene kenmerken	54
6.3.1	De organisaties	54
6.3.2	Opvallende punten	55
6.3.3	Samenvatting	56

6.4	Procesverloop machtsmisbruik	57
6.4.1	De casussen	57
6.4.2	Opvallende punten	68
6.4.3	Literatuur	69
6.4.4	Samenvatting	71
6.5	Gezondheid respondent	73
6.5.1	De casussen	73
6.5.2	Opvallende punten	77
6.5.3	Samenvatting	78
6.6	Respondent in diens sociale omgeving.....	79
6.6.1	De casussen	79
6.6.2	Opvallende punten	85
6.6.3	Literatuur	85
6.6.4	Samenvatting	86
6.7	Persoonlijkheidskenmerken.....	87
6.7.1	Respondenten.....	87
6.7.2	De managers	97
6.7.3	Respondenten versus hun managers	107
6.7.4	Opvallende punten	115
6.7.5	Literatuur	117
6.7.6	Samenvatting	121
6.8	Organisatiecultuur	123
6.8.1	Actuele cultuur	124
6.8.2	Gewenste cultuur	125
6.8.3	Actuele versus gewenste cultuur	126
6.8.4	Opvallende punten	127
6.8.5	Literatuur	127
6.8.6	Samenvatting	129
6.9	Stijl van leidinggeven.....	130
6.9.1	Actuele stijl van leidinggeven	130
6.9.2	Gewenste stijl van leidinggeven	132

6.9.3	Opvallende punten	133
6.9.4	Literatuur	134
6.9.5	Samenvatting	135
6.10	Reflecties.....	136
6.10.1	Het eigen acteren van de respondent	136
6.10.2	Het acteren van de manager	140
6.10.3	De daad van het machtsmisbruik	142
6.10.4	Het acteren van de vertrouwenspersoon	143
6.10.5	De consequenties van het machtsmisbruik.....	143
6.10.6	Opvallende punten.....	146
6.10.7	Literatuur	147
6.10.8	Samenvatting	152
6.11	Context	155
6.11.1	Context van de casussen.....	155
6.11.2	Opvallende punten.....	167
6.11.3	Literatuur	167
6.11.4	Samenvatting	168
6.12	Manifestaties van machtsmisbruik	169
6.12.1	De casussen	169
6.12.2	Opvallende punten.....	174
6.12.3	Literatuur	174
6.12.4	Samenvatting	176
6.13	Kantelpunt	177
6.13.1	Het kantelpunt in de casussen	177
6.13.2	Opvallende punten.....	183
6.13.3	Samenvatting	184
6.14	De aanwending van machtsbronnen; de machtsstrijd	186
6.14.1	De casussen	186
6.14.2	Opvallende punten.....	192
6.14.3	Literatuur	192
6.14.4	Samenvatting	194

6.15	Gevolgen van machtsmisbruik.....	196
6.15.1	De casussen	196
6.15.2	Wat opvalt in de casussen.....	200
6.15.3	Literatuur	200
6.15.4	Samenvatting	204
6.16	Louter slachtoffer?	206
6.16.1	Beelden over de manager	206
6.16.2	Slachtofferschap.....	211
6.16.3	Opvallende punten.....	217
6.16.4	Literatuur	217
6.16.5	Samenvatting	221
6.17	Schuldige dader, straf en/of schadevergoeding?.....	222
6.17.1	De intenties van de manager.....	222
6.17.2	Zelfreinigend vermogen?	223
6.17.3	Wie is de dader?	226
6.17.4	Compensatie voor het slachtoffer?.....	227
6.17.5	Actie ondernomen?	231
6.17.6	Opvallende punten.....	234
6.17.7	Literatuur	234
6.17.8	Samenvatting	236
6.18	De-escaleren.....	238
6.18.1	De-escaleren in de casussen	239
6.18.2	De blokkades bij de manager en de respondent.....	242
6.18.3	Stockholmsyndroom?.....	244
6.18.4	Rechtvaardiging van het eigen handelen van de respondent.....	248
6.18.5	Provocatie van en frustratie bij de manager?	252
6.18.6	Opvallende punten.....	255
6.18.7	Literatuur	255
6.18.8	Wederom: waarom geen de-escaleren?	258
6.18.9	Samenvatting	259

7.	CLUSTERS EN HYPOTHESEN.....	263
7.1	Clusters	263
7.1.1	De respondenten	263
7.1.2	De managers	265
7.1.3	Het feitencomplex.....	268
7.1.4	De context	269
7.1.5	De consequenties van machtsmisbruik.....	272
7.2	Hypothesen	273
8.	BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN	277
8.1	Beperkingen.....	277
8.2	Aanbevelingen	278
Bijlagen	281
Bijlage 1.	Samenvatting	283
Bijlage 2.	Summary	289
Bijlage 3.	Five Factor Model in kort bestek	295
Bijlage 4.	Persoonlijkheidskenmerkende stijlen.....	301
Bijlage 5.	CLS360 in kort bestek	309
Bijlage 6.	Cultuurtypen volgens Cameron en Quinn	321
Bijlage 7.	Leidraad interview	327
Literatuur	335

1. VOORWOORD

In een ideale situatie voelt iedereen zich nauw betrokken bij het wel en wee van de organisatie. Leidinggevend en medewerkers dragen naar eigen kunnen maximaal bij aan het bereiken van de doelen van de organisatie. Eenieder is steeds weer bereid om *the extra mile* te gaan, de onderlinge verhoudingen tussen leidinggevend en medewerkers zijn harmonieus, de externe stakeholders spreken zich zeer positief uit over de organisatie, etc.

In de werkelijkheid komen dergelijke organisaties zelden of nooit voor. Als een organisatie of een onderdeel daarvan dat toch lijkt te zijn, is die meestal van tijdelijke aard.

Organisaties kunnen analytisch worden onderscheiden in een middelendomein¹ en een mensdomein. De belangrijkste aangrijpingspunten voor niet-ideale situaties liggen in het mensdomein. Mensen verschillen qua persoonlijkheid, waarden, normen, ambities, opleidingsniveau, vooroordelen en ervaringen. Deze verschillen zijn in organisaties vaak aanleiding tot wrijvingen, meningsverschillen of confrontaties die tot conflicten kunnen leiden. Wat gespannen verhoudingen gemeenschappelijk hebben, is dat tijd, energie en invloed ervan op personen zelf en andere niet direct betrokkenen ten koste gaan van het optimaal behartigen van de belangen van de organisatie. Het is disfunctioneel gedrag, gegeven de directe en/of indirecte effecten ervan. Een zeer ernstige vorm van disfunctionele interpersoonlijke arbeidsrelaties is het misbruik van macht door managers ten opzichte van medewerkers. Dit misbruik van macht bezien vanuit het perspectief van de medewerker (die zichzelf als slachtoffer percipieert), is het object van het onderhavig onderzoek.

Intrigerend en fascinerend is dat in organisaties droom en werkelijkheid om tot goede prestaties te komen vaak ver uit elkaar liggen. In principe staan effectieve werkrelaties en een gezond werkklimaat bij ieder hoog in het vaandel. In de praktijk echter kunnen of willen managers en medewerkers individueel of als groep goede onderlinge verhoudingen vaak niet bestendigen en zijn organisaties vaak onmachtig in het creëren en consolideren van een vruchtbaar werkklimaat. Werkrelaties staan veelvuldig onder druk en ontaarden nogal eens in machtsmisbruik door de managers. De schade is maatschappelijk gezien groot: onnodig slechtere resultaten en beschadigde medewerkers.

Dit onderzoek was explorierend en hypothesevormend van karakter. De inval-

¹ Hier bedoeld in de zin van artefacten zoals gebouwen, machines, kantoorinrichting, programmering, voorschriften voor processen, de missie, visie en strategie van de organisatie, etc.

hoek was een combinatie van psychologie en sociale psychologie en in mindere mate van organisatiekunde. Om inzicht te krijgen in het door slachtoffers beleefde machtsmisbruik werden hun verhalen opgetekend. Daarbij werd gezocht naar antwoorden op de volgende vragen: Wat waren de persoonlijkheidskenmerken van de slachtoffers en hun persoonlijke achtergronden? Hoe zagen de slachtoffers de daders? Wat speelde zich feitelijk af? Waren de medewerkers louter slachtoffer of hadden ze een eigen aandeel? Wat waren naar de mening van de slachtoffers de manifestaties van machtsmisbruik? Welke consequenties had het machtsmisbruik?

Na het verzamelen van de data van de casussen zijn de data van elke casus afzonderlijk geanalyseerd. Daarna is een *Cross-case analyse* uitgevoerd waarin de casussen op achttien hoofdpunten met elkaar zijn vergeleken. De uitkomsten van de analyses zijn gebruikt om hypothesen over machtsmisbruik door managers te formuleren. Deze hypothesen hebben hun fundament in de verhalen van de slachtoffers en behoeven vervolgonderzoek.

2. DANKWOORD

Een lang gekoesterde droom is werkelijkheid geworden. Ooit wilde ik het genoeg smaken grondig wetenschappelijk onderzoek te doen. Heel wat jaren gingen voorbij voordat ik op hét onderwerp stuitte. Het leek bijna op een zoektocht naar de heilige graal. Menig thema werd gewogen en te licht bevonden. Het moest mij niet alleen buitengewoon boeien, maar ook werkelijk toegevoegde waarde hebben voor mijn werk én aantoonbare maatschappelijke relevantie in zich hebben.

Eenmaal mijn object in handen, is het hard gegaan. Het was een onweerstaanbaar en niet te stuiten proces dat ik ervaren heb als één groot cadeau. Het inrichten van een deugdelijke methode van onderzoek, het doorvoren van het verzamelde materiaal, het herkennen van overkoepelende thematiek of het vinden van mijn weg in het ogenschijnlijke oerwoud aan literatuur; ik had het voor geen goud willen missen. Bovendien, een grote rijkdom aan nieuwe inzichten is mij geschonken door de mensen die ik door het onderzoek heb leren kennen, de vaak indringende verhalen die ik heb mogen optekenen, de waardevolle adviezen en suggesties die mij ruimhartig gegeven zijn en niet in de laatste plaats door de bestudeerde literatuur.

Een cadeau kan niet bestaan zonder de mensen die daaraan hun waardevolle bijdrage hebben geleverd.

Allereerst wil ik de vrouwen en mannen bedanken die mijn respondenten waren. Zij gaven mij hun vertrouwen, vertelden mij hun verhaal voorzien van zeer persoonlijke details en inclusief hun pijnlijke ervaringen en vaak langdurige worsteling om deze te verwerken. Zij deden dat niet alleen in hun eigen belang maar ook voor een algemeen belang in de hoop bij te dragen aan het onder de aandacht brengen en terugdringen van machtsmisbruik door managers en de schadelijke consequenties voor hen als medewerkers.

Ook mijn beide promotoren prof. dr. A. de Ruijter en prof. dr. mr. L. Witvliet ben ik zeer erkentelijk voor hun leerzame en inspirerende begeleiding en steun. Tijdens de noeste arbeid was het goed te weten dat zij er op de achtergrond waren.

Last but not least bedank ik mijn vrouw Eline Jeurissen. Terwijl ik mij onbekommerd kon storten op het verwezenlijken van mijn droom zorgde zij voor 'brood op de plank' en in de eindspurt leverde ze toegewijd en met een scherpe blik haar bijdrage om in meerdere opzichten de punten op de i te zetten.

3. LEESWIJZER

Het voorliggende proefschrift bestaat hierna uit de volgende onderdelen:

Hoofdstuk 4. Onderzoeksopzet. Aan de orde komen scope en invalshoek van het onderzoek, definiëring van enkele begrippen en het methodologisch kader.

Hoofdstuk 5. Korte beschrijving van de afzonderlijke casussen, de vignetten.

Hoofdstuk 6. Cross-case analyses. De casussen werden aan *Cross-case analyses* vanuit achttien invalshoeken onderworpen. De resultaten daarvan, de opvallende punten en samenvattingen zijn beschreven.

Hoofdstuk 7. Clusters en hypothesen. De uitkomsten van de *Cross-case analyses* leidden tot clusters van relevante gegevens. De hypothesen over machtsmisbruik door managers vanuit het slachtofferperspectief werden vervolgens afgeleid van deze clusters.

Hoofdstuk 8. Beperkingen en aanbevelingen. De beperkingen van het onderzoek waarmee bij de interpretatie van de resultaten rekening werd gehouden. Tevens zijn aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Bijlagen. De bijlagen bestaan uit een samenvatting van dit proefschrift, toelichtingen op gebruikte meetinstrumenten en de gehanteerde leidraad bij het interviewen van medewerkers die machtsmisbruik door hun manager persoonlijk ervoeren en aan het onderzoek meewerkten.

Literatuuroverzicht. Het laatste onderdeel betreft de geraadpleegde en aangehaalde literatuur.

Leesopties

Het proefschrift bestaat uit een betrekkelijk groot aantal pagina's. Het lezen ervan vereist een flinke tijdsbesteding, maar wordt van harte aanbevolen.

De lezer die meteen de diepte in wil slaat hoofdstuk 4 (vooralsnog) over.

Starten met de opvallende punten en samenvattingen van hoofdstuk 6 (waarop de hypothesen zijn gebaseerd) en de hypothesen in hoofdstuk 7 lezen geeft een goed, overkoepelend beeld van de onderzoeksresultaten.

Wie juist wil beginnen met kennisnemen van de kernresultaten van het onderzoek, vervat in clusters en hypothesen, begint bij hoofdstuk 7.

Waar gerefereerd wordt aan een manager of respondent en het geen specifieke casus betreft zijn omwille van de leesbaarheid 'hij' en 'respondent' gebruikt. Hier kan ook 'zij' en 'respondente' gelezen worden.

4. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk zijn het object van onderzoek en de scope beschreven alsmede de gekozen methoden, technieken en procedures voor de uitvoering van het onderzoek en hoe het onderzoek op een aantal specifieke punten feitelijk verliep. In het voorbereidend stadium van het onderzoek waren diverse keuzes gemaakt voor de opzet en de inrichting van het onderzoek. Vrij kort na de start was het protocol van onderzoek² opgesteld. Dat protocol werd in de loop van het onderzoek een enkele maal op details aangescherpt. De onderzoeksopzet is in dit hoofdstuk gedetailleerder dan in dat protocol beschreven. Het bestaat uit drie paragrafen: 1. Object en scope, 2. Verzamelen data en 3. Analyse en synthese.

4.1 Object en scope

4.1.1 Object en karakter van het onderzoek

Het object van onderzoek was het machtsmisbruik van managers ten opzichte van medewerkers. Daarbij was ervoor gekozen om dit machtsmisbruik te onderzoeken vanuit het perspectief van de slachtoffers en hun persoonlijke, subjectieve, verhalen als bronmateriaal te gebruiken. Het karakter van het onderzoek was explorerend en bedoeld om hypothesen over machtsmisbruik te formuleren.

4.1.2 Begrippenkader

Aan het onderwerp machtsmisbruik zijn verschillende begrippen te relateren, waarvan een verduidelijking in dit verband op zijn plaats is. Achtereenvolgens komen aan de orde: organisatie, macht, machtsbronnen, machtsdynamiek en machtsstrijd, gedrag van de manager en machtsmisbruik door manager.

Organisatie

De focus van het onderhavig onderzoek was machtsmisbruik door managers ten opzichte van hiërarchisch ondergeschikte leidinggevenden of medewerkers. De context waarin het misbruik van macht zich voordeed waren dus organisaties.

Lammers (1983) definieert organisaties als: “samenlevingsverbanden met een

² Dit *case study protocol* is opgezet op basis van de door Yin (2014) gegeven richtlijnen. Die betreffen vooral het verzamelen en analyseren van gegevens.

min of meer hiërarchisch karakter die functioneren op basis van een formeel-rationeel ontwerp met betrekking tot functionalisatie-, coördinatie- en finalisatieprocessen". Mintzberg (1979) en Morgan (1986) wijzen op een dimensie van organisaties die bij Lammers buiten beeld blijft, namelijk dat organisaties ook trekken kunnen hebben van een politieke arena. Morgan geeft aan dat voor het kijken naar en bestuderen van organisaties acht metaforen³ gebruikt kunnen worden. Eén daarvan, de metafoor van organisaties als politieke systemen, biedt inzichten die bruikbaar zijn bij het onderzoek van machtsmisbruik binnen organisaties. Morgan stelt in lijn met Mintzberg dat organisaties intrinsiek politiek zijn. Organisaties hebben een zekere mate van orde en sturing nodig zoals dat ook voor samenlevingen geldt. Zowel in organisaties als in samenlevingen kunnen mensen onderling conflicterende belangen hebben. Zonder een met allerlei bevoegdheden beklede autoriteit zou belangenstrijd tot schade kunnen leiden voor zowel de individuen als voor de samenleving⁴ respectievelijk de organisatie. In een organisatie hebben mensen, leidinggevend en niet-leidinggevend, de neiging om de eigen belangen voorop te stellen. Als die belangen met elkaar botsen kan dat politiek gedrag, onderlinge spanningen, conflicten en machtsstrijd opleveren. Doordat er altijd werkelijke of vermeende verschillen in belangen zijn, bestaan er in organisaties per definitie spanningen. Ze kunnen openlijk of onderhuids, intrapersoonlijk of interpersoonlijk zijn of zich afspelen tussen afdelingen, teams en niet-formele groepen/coalities. De spanningen kunnen betrekking hebben op schaarse (alternatief aanwendbare) hulpbronnen, status, mogelijkheden om promotie te maken, etc. Morgan maakt binnen de metafoor van het politieke systeem, naar analogie van bestuurssystemen van staten, nog onderscheid tussen verschillende wijzen van politiek bestuur die zich binnen organisaties kunnen voordoen, zoals autocratie, bureaucratie, technocratie, democratie door vertegenwoordiging en rechtstreekse democratie. Bij deze vormen van politiek bestuur binnen organisaties kan in situaties waarin sprake is van belangenstrijd, het gedrag van een leidinggevende, in de ogen van een hiërarchisch ondergeschikte, ontaarden in misbruik van macht.

³ Morgan beschrijft hoe organisaties kunnen worden beschouwd als: machines, organismen, herenen, culturen, politiek systemen, *mental prisons*, flux en transformatie en instrumenten van overheersing.

⁴ Door o.m. Hobbes (1588-1679) en Locke (1632-1704), gevolgd door Rousseau (1712-1778), is weliswaar vanuit verschillende visies op de samenleving het idee van het sociaal contract ontwikkeld waardoor binnen de samenleving orde en veiligheid van de burgers gewaarborgd zou worden.

Macht

Belangrijke vragen over macht zijn: Wat is macht? en Waar gaat macht over? De meeste mensen hebben wel een gevoel bij het begrip macht. Als ze worden gevraagd om dit begrip onder woorden te brengen of zo eenduidig mogelijk te definiëren levert ze dat meestal veel hoofdbrekers op of blijken ze dat naar eigen zeggen niet te kunnen. Er zijn veel uitspraken die betrekking hebben op macht of daaraan gerelateerd zijn en er is veel literatuur over macht. Macht is in sociologische perspectief een reëel fenomeen. Het begrip macht wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Onderstaand enkele voorbeelden.

In het woordenboek van Van Dale worden meerdere betekenissen gegeven zoals 'het vermogen om iets te doen', 'heerschappij over personen of zaken' en 'wettelijke gezag; de bevoegdheid waarmee iemand door een ander is bekleed'. Dahl (1957) definieert macht in termen van een relatie tussen mensen en formuleert zijn intuïtief idee van macht als "A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do." Hij stelt: "Power is a relation among people." Volgens Dahl wordt de basis van macht gevormd door de resources die een actor kan inzetten om het gedrag van een ander te beïnvloeden. Hij ontwikkelde formules om macht uit te drukken en om de macht van actoren onderling te vergelijken.

Mulder (1972) ziet macht als het tot op zekere hoogte kunnen determineren van of richting geven aan het gedrag van een ander of anderen, en wel meer dan omgekeerd het geval is. Kotter (1981) hanteert in andere bewoordingen dezelfde definitie als Mulder: "macht is een maatstaf van iemands vermogen om anderen te laten doen wat hij of zij hen willen laten doen, als ook om te vermijden dat men door anderen wordt gedwongen te doen wat men niet wenst te doen." Door Veen (1983) wordt een overeenkomstige definitie gehanteerd: "De macht van een beïnvloedende partij over een beïnvloede partij is de kracht waarmee de eerste de opvattingen, de gevoelens en/of het gedrag van de tweede partij kan beïnvloeden." Veen beschrijft dat er ook definities worden gebruikt die zijn toegespitst op het uitoefenen van macht, het resultaat daarvan en van macht die bestaat uit het afdwingen van gedrag van een ander tegen diens zin en onder bedreiging van negatieve sancties. Hij geeft de voorkeur aan een definitie die ruimer is en duidt op macht als potentiële kracht waarmee personen bedoeld en onbedoeld beïnvloed kunnen worden.

Door Wilke (in Veen, 1983) wordt macht (ruiltheoretisch) gedefinieerd als de bekwaamheid om de eigen beloningen en kosten in gunstige zin te veranderen door het veranderen van de beloningen en de kosten van de ander. Giddens (1984) brengt een extra dimensie aan. Hij omschrijft *power* als een fenomeen

met *two faces*, “The capability of actors to: 1) enact decisions which they favour and 2) the mobilization of bias that is built into institutions.” Hij ziet het uitoefenen van macht niet als specifiek gedrag maar vervat in alle gedrag van mensen. In sociale systemen met enige continuïteit bestaan gereguleerde relaties van autonomie en afhankelijkheid tussen individuele actoren of groepen. In alle vormen van afhankelijkheid spelen middelen een rol waardoor ondergeschikten het acteren van hun leidinggevendenden kunnen beïnvloeden. Giddens noemt dit de *dialectic of control* in sociale systemen; leidinggevendenden zijn ook afhankelijk van hun medewerkers.

Foucault (2000) benadert macht vanuit een sociaal-politieke invalshoek. Hij stelt dat macht zich in relaties manifesteert en in de samenleving alomtegenwoordig is; macht is inherent aan een samenleving. In een relatie is macht volgens Foucault niet direct op het lichaam of de persoon van de ander gericht, maar op toekomstige acties. Hiermee verschilt die machtsrelatie met een geweldsrelatie. Die laatste relatie is juist wel op het lichaam van een ander of op objecten gericht. Geweld zou volgens Foucault kunnen worden gezien als de meest primitieve vorm van machtsuitoefening en impliciet als laatste middel van mensen om anderen te laten doen wat zij willen. Foucault stelt in zeer algemene zin dat macht de relatie tussen partners bepaalt. Het gaat om één partij die een andere partij beïnvloedt of aanzet tot bepaald gedrag. Foucault zegt dat machtsrelaties in belangrijke mate worden uitgeoefend door het produceren en uitwisselen van signalen. Het uitoefenen van macht creëert kennis en kennis levert macht op. Foucault wijst de stelling ‘kennis is macht’ af. Hij onderkent dat tussen kennis en macht relaties bestaan maar bestrijdt dat ze gelijk zijn aan elkaar. Turner (2005) ziet macht als “the capacity to exert one’s will through other people, power to affect people and things by getting people to carry out one’s will.” Dat gebeurt op basis van overtuigen, gezag of door dwang. Turner, net als Foucault, beschouwt macht als een inherent verschijnsel van sociale relaties tussen mensen. Mulder (2012) definieert macht als een relatie tussen tenminste twee verschillende individuen of groepen (van individuen) waarin de één richting kan geven aan het gedrag van de ander of dit gedrag kan bepalen, en wel méér dan omgekeerd. Deze definitie komt overeen met die van verschillende andere auteurs.

In veel van de omschrijvingen van de voorgaande auteurs komt macht naar voren als een vermogen, als een capaciteit. In die betekenis is macht een neutraal begrip. Het vermogen om iets te doen of na te laten is niet intrinsiek goed of slecht, functioneel of disfunctioneel. Foucault schrijft dat macht niet intrin-

siek slecht is, maar wel gevaarlijk omdat de kennis waarop macht is gebaseerd niet per se juist is en de intenties van de machtsuitoefening niet positief hoeven te zijn. Hij geeft aan dat machtsrelaties niet alleen repressief van aard zijn, maar ook een positieve intentie als drijfveer kunnen hebben. Foucault onderkent ook dat in machtsrelaties altijd sprake is van weerstand tegen de pogingen om het gedrag via macht te beïnvloeden. Een waardeoordeel (positief of negatief) over macht is pas te maken als het gaat om de aanwending van de vermogens waarop macht berust, oftewel om machtsuitoefening. De auteurs geven vrijwel allen aan dat de manifestatie van macht een relatie is waarin de ene persoon (of personen) probeert een andere persoon (of personen) te bewegen tot bepaalde gedragingen waarvoor de laatstbedoelde uit zichzelf niet zou kiezen. Dat impliceert een vorm van dwang en beperking van vrijheid. Machtsuitoefening wordt niet gezien als een afzonderlijke gedraging maar is altijd een aspect van interacties. Zowel Giddens, Turner als Foucault geven aan dat macht zich in alle sociale relaties voordoet.

Binnen het kader van dit onderzoek werd het begrip macht gebruikt in de context van interpersoonlijke relaties binnen organisaties. De definitie die daarbij voor macht gehanteerd werd luidt:

Macht is het op één of meer machtsbronnen gebaseerd vermogen van een persoon om in bepaalde omstandigheden (een) ander(en) direct of indirect en al dan niet gepaard gaand met weerstand zijn wil op te leggen en de wil van een ander te weerstaan.

Het aannemen van macht als een op machtsbronnen gebaseerd vermogen lokt vragen uit over die machtsbronnen: wat zijn machtsbronnen? en welke machtsbronnen zijn te onderscheiden?

Machtsbronnen

Het begrip 'bron' heeft verschillende betekenissen zoals kiem, oorzaak, oorsprong, etc. en wordt ook in de zin van capaciteit gebruikt. Een machtsbron is in die laatste betekenis te beschouwen als een capaciteit die het mogelijk maakt om macht uit te oefenen. Ofwel, door machtsbronnen aan te wenden wordt macht uitgeoefend. In de literatuur en in het spraakgebruik worden ook de synoniemen machtsmiddelen en machtssoorten gebruikt voor het begrip machtsbron. In de literatuur worden diverse machtsbronnen beschreven.

In een min of meer klassiek door Raven en French (1958) gemaakt onderscheid worden zes machtsbronnen benoemd: sanctiemacht, beloningsmacht, positie- of legitieme of formele macht, expertmacht, informatiemacht en modelmacht. Kotter (1981) onderkent enerzijds directe methoden/bronnen van

beïnvloeding zoals gunstige relaties (gebaseerd op gevoel van verplichting, goede professionele reputatie, identificatie, gevoel van afhankelijkheid), de beheersing hebben over (schaarse) tastbare middelen, de beheersing van de (schaarse) informatie en de informatiekkanalen. Anderzijds onderscheidt hij indirecte beïnvloedingsmethoden zoals het manipuleren van de omgeving van de ander en het veranderen van de invloeden die aanhoudend op het individu inwerken (formele organisatiestructuren, informele sociale regelingen, technologie, beschikbare middelen, doelen van de organisatie).

Veen (1983) beschrijft dat in de indeling van Raven en French twee zaken verward worden: de machtsmiddelen en de manier waarop ze worden gebruikt. Hij bepleit beide te scheiden en vier categorieën middelen te hanteren: fysieke middelen, economische middelen, informationele middelen, deskundigheid en psychologische middelen. Met betrekking tot de manier waarop machtsmiddelen kunnen worden gebruikt, onderkent Veen twee dimensies waarop beïnvloedingstactieken kunnen worden ingedeeld: rationeel/coöperatief en expliciet/direct. De combinatie van deze twee dimensies levert vier categorieën beïnvloedingsstrategieën op: (1) probleemoplossende benadering, (2) situationele manipulatie, (3) confronterende benadering en (4) psychologische manipulatie.

Rijsman (in Veen, 1983) schrijft dat legitieme macht geen machtsbron is omdat die niet aan een bepaalde behoefte kan worden gekoppeld, hetgeen bij de andere bronnen wel het geval is. Legitieme macht⁵ is er pas nadat mensen een sociale interactie, en dus een behoefte aan ruil, bewust hebben aanvaard. Rijsman benoemt tevens een andere vorm van macht, de overdrachtsmacht⁶. Wilke (in Veen, 1983) beschrijft hoe coalitievormatie tussen individuen en groepen als machtsbron kan worden aangemerkt. Wing citeert Lao Tse over macht: "Machtige individuen beïnvloeden anderen door de kracht van voorbeeld en houding. Personen die zich kunnen vereenzelvigen met de evolutie van de werkelijkheid verwerven betekenis en macht, omdat de kracht van hun bewustzijn het universum om hen heen actief bepaalt" (Wing, 1986). Morgan (1986) onderscheidt veertien bronnen van macht:

⁵ De experimenten van Milgram (1974) betroffen legitieme macht.

⁶ Overdrachtsmacht berust op de gedachte dat mensen zich niet alleen willen identificeren met anderen die al machtig zijn, maar ook hulp willen bieden aan diegenen die nog zwak zijn maar met wie ze verwantschap ervaren; de behoefte aan zelfoverdracht. Diegene die zich als waardevolle ontvanger van die overdracht manifesteert verkrijgt daardoor macht over diegene die sterk is en hulp kan bieden, bijvoorbeeld een kind ten opzichte van de ouders.

4. onderzoeksopzet

1. beschikken over formeel gezag
2. beheersen van schaarse hulpbronnen
3. gebruiken van de organisatiestructuur, regels en wetgeving
4. beheersen van besluitvormingsprocessen
5. beheersen van kennis en informatie
6. beheersen van grenzen
7. kunnen omgaan met onzekerheden
8. beheersen van de technologie
9. interpersoonlijke allianties, netwerken en beheersen van de informele organisatie
10. uitoefenen van toezicht op tegenorganisaties zoals vakbonden en (wetelijke) toezichthouders
11. symboliek en het management van zingeving
12. geslacht en het management van geslachtelijke relaties
13. invloed op structurele factoren die het strijdtoneel bepalen
14. macht die men al heeft

Morgan beschouwt deze machtsbronnen als middelen om de eigen belangen zo goed mogelijk te behartigen, maar ook om conflicten tot een oplossing te brengen of ze juist te laten voortduren. Of in een concrete situatie het aanwenden van de beschikbare bronnen ook de overwinning oplevert, in de zin van het opleggen van de wil aan een ander of het weerstaan van de wil van een ander, wordt bepaald in een machtsstrijd. Alvesson (2000) beschrijft dat macht ook kan berusten op bijvoorbeeld procedures van werving en selectie, de fysieke indeling van kantoren, beloningssystemen of het mogen deelnemen of juist worden uitgesloten van belangrijke besprekingen. Foucault (2000) geeft aan dat er in de sociaal-politieke context een nauwe samenhang is tussen kennis en macht. De uitoefening van macht vereist een zekere vorm van herkenning, van kennis, en machtsuitoefening genereert kennis en deze kennis heeft effect op macht. De gebruikte kennis hoeft niet geldig te zijn of in wetenschappelijke zin correct. Daarin schuilt een gevaar van machtsuitoefening. Mulder (2004) formuleerde een veel geciteerde vierdeling van machtsbronnen: sanctiemacht, formele legitieme macht, expertmacht en modelmacht. Turner (2005) propageert de *three-process theory* die tot macht en beheersing van resources leidt: (1) de vorming van een groep in psychologische zin, (2) het door de groep verkrijgen van invloed, in de zin van een reflectie van sociale identiteit hetgeen macht oplevert, en (3) macht impliceert de beheersing van resources.

Met uitzondering van Foucault en Wing/Lao Tse ziet het er naar uit dat alle auteurs hun visie op machtsbronnen in een organisatorisch kader plaatsen. De genoemde bronnen overlappen elkaar in belangrijke mate. Verschillende auteurs gaan uit van de idee dat het beschikken over schaarse resources de bron van macht is. Turner neemt een afwijkend standpunt in. Hij bestrijdt de klas-

sieke opvatting dat macht is gebaseerd op de beschikking over resources en dat daardoor invloed wordt verkregen, hetgeen resulteert in de totstandkoming van groepen. Zijn stelling houdt in dat de beschikking over resources de resultante is van een sociaal proces dat begint met groepsvorming. Bij Foucault staat kennis centraal.

Machtdynamiek en machtsstrijd

Belangentegenstellingen houden machtdynamiek in en de tegenstellingen kunnen ook leiden tot machtsstrijd. De belangentegenstellingen kunnen zich voordoen tussen twee of meer groepen zoals teams, maar ook tussen twee of meer afzonderlijke personen, bijvoorbeeld de manager en diens medewerker. In de interactie tussen managers en medewerkers kunnen de managers om iets te willen bereiken hun wil opleggen aan de medewerkers, door te bepalen wat en hoe de medewerker iets moet doen. De managers zijn zich daarbij in meer of mindere mate bewust van hun machtsbronnen en zetten die ook impliciet of expliciet in. Dit kan blijken uit bijvoorbeeld de woordkeuze van de manager, intonatie, non-verbaal gedrag of uiterlijkheden waaruit de autoriteit en/of de bevoegdheid van de manager blijkt. De vraag is nu wat de medewerker in een dergelijke situatie doet. Hij kan doen wat de manager wil, bijvoorbeeld omdat hij het met de manager eens is of omdat hij, gelet op zijn eigen belangen, het verstandiger acht geen weerstand te bieden hoewel hij het niet met de manager eens is. Het is ook denkbaar dat de medewerker, ongeacht zijn eigen mening, de manager gehoorzaamt omdat die nu eenmaal de positie van autoriteit bezit.

De experimenten van Milgram (1974) hebben geleerd dat een dergelijke volgzzaamheid tot uitwassen kan leiden (Aronson, 2011). Het voldoen aan de wens van de manager kan ook worden ingegeven door de impliciete of expliciete druk van collega's, de groep waartoe de medewerker behoort. De medewerker conformeert zich openlijk aan de groep hoewel hij innerlijk twijfelt of het helemaal niet eens is met het groepsstandpunt.

Dergelijk conformeren is in diverse experimenten aangetoond, zoals dat van Sherif (1936) met de schattingen over de afstand van het verschuiven van lichtpunten, het experiment van Baron, Vandello en Brunzman (1996) met betrekking tot het identificeren van daders en de lijnexperimenten van Asch (1956) (Aronson, 2011).

Foucault (2000) geeft aan dat alle pogingen tot beïnvloeding weerstand tot gevolg hebben. Dit kan leiden tot strijd. De medewerker geeft wel of niet aan de wil van de manager toe en laat dit openlijk blijken of biedt heimelijk weerstand.

Als er sprake is van machtsdynamiek of machtsstrijd wegen zowel de manager als de medewerker bewust/rationeel of onbewust hoe hun op hun machtsbronnen gebaseerde en gepercipieerde machtspositie zich verhoudt tot die van de ander. Die inschatting is een belangrijke factor in hun keuze hoe te handelen. Daarbij worden soms ook anderen als steun voor de eigen zaak ingeschakeld. Ook de inzet van een bemiddelaar, mediator of rechter is mogelijk. Uiteindelijk komt een van beiden als winnaar uit de strijd. Stel, de manager is de winnaar van de machtsstrijd. Het verliezen van de medewerker komt op verschillende manieren tot stand: (1) de medewerker heeft alsnog ingezien dat wat en hoe de manager het wil juist is; hij stemt in, (2) de medewerker staakt zijn machtsstrijd omdat hij inziet dat het voeren of doorzetten van die strijd of het winnen ervan, ondanks het feit dat hij overtuigd is van zijn gelijk en/of de rechtvaardigheid van zijn zaak, voor hem (zeer) ongewenste effecten kan hebben; de medewerker kiest eieren voor zijn geld, (3) een derde persoon met veel autoriteit, bijvoorbeeld een (scheids)rechter of een manager op een hoger hiërarchisch niveau, heeft beslist in het voordeel van de manager.

In veel organisaties heerst de opvatting dat de medewerker ondergeschikt is aan de manager en derhalve de manager moet gehoorzamen. Deze opvatting kan bij veel medewerkers op gespannen voet staan met hun eigen idee over de verhouding tussen managers en medewerkers. Als zij bijvoorbeeld meer uitgaan van gelijkwaardigheid en democratie leiden de verhoudingen gemakkelijk tot wrijvingen en conflicten⁷.

Ook buiten de context van een organisatie is in de praktijk van alledag een veelheid van situaties mogelijk waarbij machtsstrijd aan de orde is. Giddens (1984) en ook Foucault (2000) wijzen erop dat macht een integraal onderdeel van alle sociale relaties is. Wat hierbij opvalt is dat een machtsstrijd tussen ogenschijnlijk zeer ongelijke partijen een onverwachte uitkomst kan hebben. Voorbeelden: fietser met voorrang vs. bus zonder voorrang maar die dat wel lijkt te willen nemen, ouder vs. baby, baas vs. medewerker, judoka klein van stuk vs. forse judoka, leerling vs. leraar, gelovige vs. priester, politiek leider vs. volger, etc. De schijnbaar zwakste partij is niet per definitie de verliezer en kan ook als winnaar uit de strijd komen.

Gedrag van de manager

Organisaties zijn in het algemeen min of meer rationeel ontworpen. Kenmerkend is het onderscheid tussen leidinggevende en niet-leidinggevende func-

⁷ Morgan (1986) gaat hierop in als hij de metafoor van de organisatie als politiek systeem beschrijft.

ties/rollen. De leidinggevende functies worden op allerlei manieren aangeduid, zoals teamleider, manager, afdelingsdirecteur, bestuurder, etc. Hierna wordt de uitdrukking 'manager' gebruikt om alle leidinggevende functies mee aan te duiden, ongeacht het hiërarchische niveau van de functie die wordt vervuld. Managers hebben uit hoofde van hun functie verantwoordelijkheden en (bijbehorende) bevoegdheden, zoals: (1) positiemacht en sanctiemacht, (2) beschikken over (schaarse) resources van de organisatie. De algemene opdracht voor managers is dat de (strategische) doelen van het geheel en van zijn eigen organisatieonderdeel efficiënt en effectief gerealiseerd worden. Medewerkers hebben een ondergeschikte en afhankelijke positie ten opzichte van hun managers, maar managers kunnen hun doelen niet bereiken zonder de goede inzet van medewerkers. Managers zijn dus ook afhankelijk van hun medewerkers.

Machtsmisbruik door de manager

Misbruik van macht door managers, ook wel omschreven als hiërarchisch interpersoonlijk misbruik van macht, hiërarchische intimidatie, niet-legitieme machtsuitoefening en *abusive supervision*, is een fenomeen dat omstreeks het jaar 2000 volgens Harvey (2007) door 10 tot 16% van Amerikaanse medewerkers werd ervaren en de frequentie leek in de jaren toe te nemen.

De vraag is wat misbruik is en wanneer er sprake is van machtsmisbruik door de manager. Het begrip 'misbruik' verwijst naar opzettelijk verkeerd, slecht, oneigenlijk of overdadig gebruik van iets. Een belangrijk element is de opzettelijkheid van het gedrag. Dat kan bestaan uit doen of nalaten.

Machtsmisbruik door managers ten opzichte van hun medewerkers is geen feit dat in het Wetboek van Strafrecht voorkomt. Maar stel dat machtsmisbruik wordt beschouwd als het overtreden van een sociale norm, wat is dan de positie van de manager en wat die van de medewerker? Het lastige aan de beantwoording van die vraag is dat de manager en de medewerker over een daad van de manager diametraal verschillende opvattingen kunnen hebben. De medewerker merkt bijvoorbeeld bepaald gedrag van de manager als machtsmisbruik aan, terwijl de manager oprecht van mening is dat daar geen sprake van is. Als zich zo'n situatie voordoet is de kans gering dat beiden de kwestie (in goed overleg) zullen beslechten. Daarvoor zal zeer waarschijnlijk een onafhankelijke derde nodig zijn.

Misbruik van macht door managers ten opzichte van medewerkers wordt op verschillende manieren betiteld en gedefinieerd. Voorbeelden daarvan zijn de hierna volgende.

Ashforth (1994, 1997) gebruikt de uitdrukking *petty tyranny* en definieert dat als “*the tendency to lord one’s power over others*”. Hij gaat in de beide artikelen ook in op de voorgeschiedenis van *petty tyranny*. Vredenburg en Brender (1998) definiëren *the hierarchical abuse of power* als “*acts which manifest disrespect for a subordinate’s dignity or provide obstacles to a subordinate’s performance or deserved rewards*”. Tepper (2000) schrijft dat *abusive supervision* betrekking heeft op *subordinates perceptions of the extent to which supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact*. De definitie van Tepper wordt door veel andere auteurs overgenomen.

Turner (2005) beschrijft aan de hand van zijn *three-process theory* dat gezag kan degenereren en tot misbruik kan leiden. Zijn opvatting is dat gezag zowel de mogelijkheid als de verleiding biedt om dwang toe te passen. Turner geeft aan dat door dwang het gezag teloor gaat. De personen die over gezag beschikken en dwang toepassen vervreemden zich van de anderen en dat kan tot een spiraal van spanningen, conflicten en zelfs tot geweld leiden. *In enkele casussen van het onderhavig onderzoek lijkt de three-process theory van Turner herkenbaar. Er is in de overige casussen geen informatie gevonden die wijst op het (overeenkomstig de theorie) in psychologische zin tot stand komen van een groep die invloed verkreeg. In deze casussen bleek het machtsmisbruik, de eventuele systemische factoren buiten beschouwing gelaten, het acteren van slechts één persoon te betreffen.*

Einarsen et al. (2007) gebruiken de uitdrukking *destructive leadership*. Zij definiëren die als “*the systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation’s goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of his/her subordinates*”. Door Matthias M. Baltisberger, Head of Basel Site, F. Hoffmann-La Roche Ltd. (2007) is de uitdrukking *abuse of power in the workplace* bij Roche gebruikt in de zin van “*Any kind of verbal or physical attack on an employee’s personal dignity. The aim of such behaviour is to make the individual dependent on the harasser and keep him or her under that person’s control. The actions of the harasser are deliberate; in other words, he or she is aware that such behaviour will damage the individual. Sexual harassment and bullying are two specific forms of abuse of power in the workplace.*” Vredenburg en Brender (1998) wijzen erop dat bij machtsmisbruik en macht ook ethiek aan de orde is. Machtsmisbruik kan strijdig zijn met ethische criteria zoals: (1) respect voor de menselijke waardigheid, (2) individuele rechten als privacy, oprechtheid en veiligheid, (3) het sociale contract dat de

basis is van de macht van organisaties ten opzichte van medewerkers⁸, (4) redelijkheid en billijkheid of rechtvaardigheid.

Machtsmisbruik is te zien als een vorm van disfunctioneel gedrag van managers. Dat is het geval als hun gedrag niet is gericht op het realiseren van de doelen van de organisatie of als hun gedrag het realiseren van die doelen belemmert of in gevaar brengt. Disfunctionele gedragingen, inclusief machtsmisbruik, kunnen op verschillende manieren schadelijk zijn: (1) ze zijn een belemmering voor het succes van de manager als persoon, (2) ze belemmeren het realiseren van de (strategische) doelen die de organisatie zich heeft voorgenomen, (3) ze zijn ook schadelijk voor andere partijen zoals medewerkers, leveranciers of afnemers.

De werkdefinitie van machtsmisbruik door een manager die in het kader van dit onderzoek werd gehanteerd luidt:

Van misbruik van macht is sprake als een manager zich ten opzichte van een of meer anderen gedraagt op een wijze die een aantasting van hun menselijke waardigheid inhoudt en/of naar de maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbare (im)materiële consequenties heeft voor hun belangen en/of die van de organisatie als geheel.

Deze definitie laat de vraag onbeantwoord wie degene is die bepaalt of er sprake is van machtsmisbruik. Verschillende auteurs waaronder Vredenburg en Brender (1998) geven hieromtrent als antwoord dat het aan medewerkers is of zij machtsmisbruik ervaren omdat hún menselijke waardigheid, prestatie of beloning in het geding is. De door hen beleefde realiteit is bepalend.

Maar wat nu als een medewerker het gedrag van zijn manager accepteert of zich niet bewust is dat het machtsmisbruik is, terwijl het voor een buitenstaander evident is dat dat wél het geval is? Met andere woorden, de vraag is of het een noodzakelijke voorwaarde is dat er iemand is die zegt slachtoffer van machtsmisbruik te zijn, om van machtsmisbruik te kunnen spreken. In dit onderzoek werd dat vraagstuk buiten beschouwing gelaten en werden uitsluitend medewerkers betrokken die zichzelf als slachtoffer van machtsmisbruik aanmerkten.

Machtsmisbruik van een manager manifesteert zich in zeer veel verschillende vormen. Voorbeelden daarvan zijn:

⁸ Het bedoelde sociale contract gaat uit van de idee dat organisaties veel macht hebben gekregen van de samenleving voor hun bijdrage aan de samenleving en in de verwachting dat zij de normen en wetten van de samenleving niet schenden.

4. onderzoeksopzet

1. Medewerkers tegen de belangen van de organisatie en ook tegen de belangen en/of wensen van hen in (a) dwingen tot doen en/of nalaten van iets dat zij eigenlijk niet willen [onbetaald (over)werk, werk dat niet ethisch is, seks, meewerken aan fraude, ontslag, accepteren van een lager betaalde functie, etc.] en/of (b) blokkeren/weerhouden van dingen die zij wél willen, waarop zij recht hebben of die voor hen belangrijk zijn (opleiding/studie, verlof, verandering van functie, promotie, etc.)
2. Zichzelf, ten koste van de belangen van de organisatie of andere leden van de organisatie, bepaalde privileges toe-eigenen of die selectief aan andere personen in de organisatie toedelen.
3. Anderen op een niet-effectieve en/of onbehoorlijke wijze bejegenen (ostentatief negeren, buiten sluiten, geweldvol taalgebruik, etc.).

Het gaat bij misbruik van macht om het door managers oneigenlijk gebruiken van de aan hun positie verbonden legitieme macht, al dan niet gecombineerd met het inzetten van andere machtsbronnen. Het uitoefenen van macht vindt plaats op een wijze die strijdig is met het doel waartoe die positiemacht is toegekend. Dat machtsmisbruik schaadt de belangen van de medewerker die er slachtoffer van is, gaat ten koste van de organisatie en is vooral gericht op de eigen belangen van de manager. Machtsmisbruik heeft ook nog een bijzondere eigenschap in die zin dat het besmettelijk zou kunnen zijn. Als een manager het vertoont kan dat door anderen als voorbeeldgedrag van hun rolmodel worden gezien. Op termijn zou machtsmisbruik zo een kenmerk van de organisatiecultuur kunnen worden.

Een manager kan op drie manieren bij machtsmisbruik ten opzichte van medewerkers betrokken zijn:

1. De manager als **pleger**. In deze vorm is de manager zélf degene die het misbruikende gedrag vertoont ten opzichte van het slachtoffer.
2. De manager als **opdrachtgever**. De manager pleegt het machtsmisbruik niet zelf maar lokt haar uit, initieert haar of stimuleert één of meer anderen om dat te doen.
3. De manager als **toeschouwer**. De manager heeft kennis van normenschendend gedrag van één of meer anderen, maar doet niets om dat te stoppen. De manager had het kunnen en mogelijk ook moeten beëindigen in het belang van de organisatie en/of de betrokken medewerker(s).

4.1.3 Grounded Theory Method

Als methodologisch fundament voor het onderzoek was gekozen voor de sterk kwalitatieve en inductieve aanpak zoals beschreven in de *Grounded Theory Method* van Glaser en Strauss (2008). De door Glaser en Strauss ontwikkelde methode houdt in dat een onderzoek start met het op allerlei manieren en uit allerlei bronnen verzamelen van (empirische) data over het te bestuderen fenomeen en niet met een theorie of een hypothese die getoetst wordt.

In de beschrijving van Glaser en Strauss is het verzamelen van (empirische) data, het analyseren daarvan en het vervolgens onderscheiden en coderen van *key points* een iteratief proces. De set gegevens die als eerste verkregen is, wordt op die manier aangepakt en dat gebeurt ook weer met nieuw verzamelde gegevens. Bij het verzamelen van gegevens wordt vooral aandacht gegeven aan de *key points*, de thema's die in het kader van het onderzoek relevant zijn. Dit proces van verzamelen, analyseren en coderen gaat door totdat de onderzoeker van mening is dat voldoende data verkregen zijn om de volgende methodische stappen uit te voeren.

De volgende stap bestaat uit het groeperen van min of meer samenhangende *key points* tot concepten. Vervolgens worden op basis van deze concepten meer omvattende, abstractere categorieën of clusters gevormd. Deze clusters worden tenslotte gebruikt om er een theorie of een set hypothesen van af te leiden. De toetsing van de inductief tot stand gekomen theorie of set hypothesen kan vervolgens deductief plaatsvinden door confrontatie met nieuw verkregen (empirische) data.

4.1.4 Casus-benadering

Een belangrijke keuze voor het onderzoek was die voor de casus-benadering, hetgeen inhield dat gegevens over individuele casussen werden verzameld en geanalyseerd. Het verzamelen geschiedde door slachtoffers te interviewen aan de hand van een leidraad over met name het feitenrelaas.

Naast de thema's vervat in de leidraad werden nog drie invalshoeken in relatie tot machtsmisbruik opgevoerd om per casus te onderzoeken:

1. De persoonlijkheidskenmerken van de respondent en van de manager.
2. De door de respondent zowel ervaren als gewenste stijl van leidinggeven van de manager.
3. De door de respondent zowel beleefde als gewenste organisatiecultuur.

Tussen deze drie thema's bestaan samenhangen. De persoonlijkheid van managers zal invloed hebben op hun stijl van leidinggeven en hun gedrag zal zeer

waarschijnlijk de cultuur in de organisatie beïnvloeden.

Voor het verzamelen van gegevens over deze thema's was de keuze gevallen op drie meetinstrumenten die gebaseerd zijn op gestandaardiseerde en gevalideerde vragenlijsten.

Hierna zijn de volgende onderwerpen van de casus-benadering beschreven: 1. interviews, 2. meetinstrumenten voor persoonlijkheid, 3. stijl van leidinggeven, 4. organisatiecultuur, 5. neutraliteit.

Interviews

De personen die zichzelf als slachtoffer van machtsmisbruik door hun manager aanmerkten werden geïnterviewd. Daarbij werd gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde leidraad. Die leidraad was een uitwerking van eerder geformuleerde onderzoeksvragen.

Onderzoeksvragen. Ten tijde van de prille voorbereiding van het onderzoek waren zes onderzoeksvragen geformuleerd en in het case study protocol vastgelegd. Deze vragen waren:

1. *Waaruit bestond het misbruik van macht feitelijk?*
Het antwoord op deze vraag is te vinden in hoofdstuk 5, waarin van alle casussen een korte beschrijving is vastgelegd.
2. *Wat waren de omstandigheden waaronder machtsmisbruik plaatsvond?*
De omstandigheden waaronder het machtsmisbruik plaatsvond komen in hoofdstuk 5 aan de orde, maar zijn meer specifiek beschreven in paragraaf 6.11.
3. *Hoe, aan de hand van welke symptomen/signalen, is het machtsmisbruik voor anderen herkenbaar geweest?*
De symptomen/signalen van het machtsmisbruik komen op drie plaatsen aan de orde. In paragraaf 6.4 waarin ook het procesverloop van de casussen is beschreven, in paragraaf 6.10.1, bij de beschrijving of de respondenten anderen vertelden over hun ervaringen en in paragraaf 6.12 over de manifestaties.
4. *Welke curatieve maatregelen zijn tegen de daders van machtsmisbruik getroffen?*
Het antwoord op deze vraag is te vinden in paragraaf 6.10.5 waar behandeld is wat naar het inzicht van de respondenten de consequenties van het machtsmisbruik voor de manager waren.
5. *Welke compenserende maatregelen voor slachtoffers hebben plaatsgevonden?*
Het onderwerp compensatie voor slachtoffers is zowel beschreven in paragraaf 6.10.5 als meer in detail in paragraaf 6.17.4.
6. *Welke preventieve maatregelen zijn getroffen door de organisatie ter voorkoming*

van machtsmisbruik getroffen?

De contacten met de respondenten leverden niet veel informatie op over preventieve maatregelen van hun organisaties. De schaarse fragmenten zijn vervat in de teksten van de paragrafen 6.10.5, 6.17 en 6.18.

Leidraad interview. In een later stadium van de voorbereiding van het onderzoek was gebleken dat er meer invalshoeken mogelijk waren dan vervat in de zes onderzoeksvragen en dat aan de personen die geïnterviewd zouden worden, de respondenten, ook veel meer specifieke vragen gesteld konden worden. Dat resulteerde in het ontwikkelen van een zogenaamde leidraad voor de interviews (zie bijlage 7). De leidraad omvatte drie thema's: 1) achtergrondgegevens; van de organisatie, de respondent en de manager, 2) het feitenrelaas in de tijd en 3) reflecties op het acteren van de manager, de medewerker en de vertrouwenspersoon alsmede op de consequenties van het machtsmisbruik. De leidraad bestond in totaal uit 75 vragen, die een mix waren van open, gesloten en halfopen vragen.

Persoonlijkheidskenmerken

Het instrument NEO-PI-R, gebaseerd op het Five Factor Model (zie bijlage 3), was gekozen om persoonlijkheidskenmerken te meten. De respondenten beantwoordden de vragenlijst van dit meetinstrument tweemaal: de eerste maal in de vorm van een zelfbeoordeling en de tweede maal verplaatsten zij zich in de persoon van de manager en beantwoordden vanuit die denkpositie de vragen. Voor deze manier van gebruiken van de NEO-PI-R (die bedoeld is voor zelfbeoordelingen) was gekozen teneinde van iedere respondent een typering van diens manager te krijgen die vergelijkbaar was met de typering die andere respondenten gaven van hun managers. Het ging dus in feite níet om een zelfbeoordeling door de manager maar om een beschrijving van de persoonlijkheidskenmerken van de manager door de respondent die voornamelijk gebaseerd was op hun opgedane ervaringen met het gedrag van hun manager.

Stijl van leidinggeven

Voor het in kaart brengen van de stijl van leidinggeven van de manager was gekozen voor de Circumplex Leadership Scan 360° (CSL360) (zie bijlage 5). De respondenten beantwoordden de vragenlijst van deze scan tweemaal: de eerste maal verplaatsten zij zich in de persoon van de manager en schatten vanuit die denkpositie de stijl van leidinggeven van de manager in en de tweede maal beantwoordden zij de vragen met de stijl van leidinggeven in gedachten die zij zelf als meest wenselijk beschouwden.

Organisatiecultuur

Het instrument dat gekozen was voor het meten van de organisatiecultuur was het OCAI-model van Cameron & Quinn (zie bijlage 6). De respondenten beantwoordden de vragen van het model tweemaal: de eerste maal om hun beleving van de actuele cultuur vast te leggen en de tweede maal om aan te geven welke cultuur zij prefereerden.

Neutraliteit

In het onderzoek was het streven erop gericht een eventuele bias van de onderzoeker zowel in de persoonlijke contacten met de respondenten als bij het verwerken van de van hen verkregen gegevens zoveel mogelijk te voorkomen. Daartoe was gekozen voor het hanteren van het principe van *face validity* en voor het achterwege laten van psychologiseren en problematiseren. Tevens was gekozen voor een aanpak gericht op het enigszins sturen van de *remembering self*. Deze drie onderwerpen zijn hierna afzonderlijk behandeld.

Face validity. Dit betekent dat de juistheid van de verhalen van de respondenten niet becommentarieerd werd, ter discussie gesteld of in twijfel getrokken. De belevingen die de respondenten verwoordden werden als waar aangenomen. De respondenten waren de enige bron voor de verhalen over het door hen beleefde machtsmisbruik. Hun verhalen waren persoonlijke, subjectieve, reconstructies van wat ze ervaren hadden. Andere personen, zoals de manager in kwestie of collega's die persoonlijk van het machtsmisbruik kennis hadden genomen, werden daarover in het kader van dit onderzoek niet geraadpleegd. Het ontbrak daardoor aan feitenmateriaal voor een eventuele kritische boordeling van de gegevens die van de respondenten werden verkregen, hetgeen aanleiding zou kunnen zijn om daar als onderzoeker een mening of oordeel over te hebben en dat bewust of onbewust te laten blijken. En dat zou bij de respondenten tot gevoelens van onzekerheid en onveiligheid kunnen leiden en daardoor tot beëindigen of blokkeren van het ongeremd vertellen over hun ervaringen. De keerzijde van het hanteren van het principe van *face validity* was dat er niet kritisch werd doorgevraagd op de verhalen van de respondenten en dat daardoor bepaalde, voor het onderzoek eventueel relevante onderwerpen mogelijk niet of niet diepgaand genoeg aan bod kwamen. Er kon bijvoorbeeld sprake zijn van een *conspiracy of silence*, van feiten die voor de respondent te gevoelig waren om aan een vreemde te vertellen.

Psychologiseren & problematiseren. De ervaringen van de respondenten werden niet ge-psychologiseerd of ge-problematiserd. Persoonlijke bias van de onderzoeker kon ook resulteren in psychologiseren of problematiseren en ook daar-

voor gold dat bewust gepoogd werd dit na te laten.

Remembering self. Herinneringen aan vroegere gebeurtenissen en omstandigheden zijn niet zelden vertekend. Kahneman (2011) beschrijft die vertekening als een kenmerk van de *remembering self*. Hij geeft aan dat zich in de werking van de *remembering self* meestal een vertekening voordoet. Herinneringen worden sterk beïnvloed door het *peak-end effect* in combinatie met *duration neglect*. Enerzijds wordt een herinnering geconstrueerd op basis van het gemiddelde van één of enkele bijzondere gebeurtenissen tijdens de periode waarop de herinnering betrekking heeft en de beleving aan het einde van de periode. Anderzijds worden de tussenliggende feiten buiten beschouwing gelaten. Kahneman illustreert dat met het voorbeeld van een persoon die veertig minuten lang heeft genoten van een muziekstuk en dit achteraf als geheel negatief waardeert nadat de weergave van de laatste minuten door technische oorzaken abominabel slecht was.

Bij de respondenten zou sprake kunnen zijn van de door Kahneman bedoelde vertekening. De opzet van de interviews was daarom via de leidraad zodanig gekozen dat de respondenten gestuurd werden om hun ervaringen zo veel mogelijk chronologisch te vertellen. Daarmee werd beoogd het *duration neglect* en het *peak-end effect* zo veel mogelijk te voorkomen.

4.2 Verzamelen data

De keuze was gemaakt om het machtsmisbruik te onderzoeken vanuit het perspectief van het slachtoffer en om hun persoonlijke ervaringen in interviews vast te leggen. Op die manier was voorzien in de onderzoeksbehoefte om explorerend veel details, invalshoeken, gedachten en gevoelens van hen te kunnen optekenen. Voorzien was ook dat deze aanpak zeer arbeidsintensief zou zijn. Om de (arbeids)tijd binnen de perken te houden werd daarom besloten het aantal te onderzoeken casussen te limiteren tot tien à veertien.

4.2.1 Werving respondenten

De strategie die was gekozen voor het werven van respondenten was als volgt: 1) vertrouwenspersonen of HRM-managers van organisaties benaderen en hen voorzien van informatie over het onderzoek, 2) toestemming krijgen van de leiding van de organisatie, 3) vertrouwenspersonen medewerkers laten benaderen van wie zij wisten dat die met machtsmisbruik geconfronteerd waren geweest, met de vraag om aan het onderzoek deel te nemen en tenslotte 4) de medewerker het initiatief laten nemen tot een eerste kennismakingsgesprek.

Aan de te benaderen organisaties werden geen specifieke eisen gesteld, zoals grootte, branche of vestigingsplaats. De achterliggende veronderstelling voor de keuze voor de vertrouwenspersoon of de HRM-manager als eerste contactpersoon was dat zij de problematiek van het machtsmisbruik waarschijnlijk herkenden en op de hoogte waren van de eventuele schadelijke effecten en zich daarom in hun eigen organisatie zouden willen inspannen om een bijdrage aan het onderzoek te leveren. Bovendien zou de vertrouwenspersoon zeer waarschijnlijk als filter kunnen en willen bijdragen om in contact te komen met medewerkers die daadwerkelijk machtsmisbruik ervaren hadden. Uitgangspunt voor het in contact komen met slachtoffers van machtsmisbruik was instemming van de leiding van de betreffende organisatie, hoewel niemand in de organisatie kennis zou nemen van het feit of en wie aan het onderzoek zou deelnemen. Voor het vragen van toestemming was een brochure gemaakt die via de vertrouwenspersoon of de HRM-manager aan het topmanagement werd voorgelegd.

Een tweede brochure was ontwikkeld om slachtoffers van machtsmisbruik te informeren over het onderzoek en waarin ook de inhoud van hun bijdrage werd toegelicht⁹. Uit privacyoverwegingen en ook om ervoor te zorgen dat de potentiële respondenten geen druk zouden ervaren, werd hen in deze brochure verzekerd dat zij over het al dan niet meedoen geen verantwoording hoefden af te leggen. Aangenomen werd dat vertrouwenspersonen de brochure zouden verstrekken aan medewerkers van wie zij vermoedden of wisten dat zij machtsmisbruik hadden ervaren. Voor de selectie van die medewerkers werden de volgende criteria gehanteerd: 1) afgesloten en voldoende verwerkte ervaring (om te voorkomen dat de respondent door meewerken aan het onderzoek emotionele problemen zou krijgen), 2) bereidheid om in alle openheid maar vertrouwelijk over de ervaringen en gevoelens te vertellen, 3) geen bijbedoelingen (om bijvoorbeeld ondersteuning te krijgen in het omgaan met het ervaren machtsmisbruik of hulp bij eventuele actie ten opzichte van de werkgever). Aan kenmerken zoals leeftijd, gender, functie of opleidingsniveau werden geen voorwaarden gesteld.

Tenslotte was ervoor gekozen medewerkers die door de vertrouwenspersonen werden benaderd, zélf het initiatief te laten nemen contact op te nemen, zonder daarover iemand te moeten informeren. Het eerste contact met hen kon

⁹ In deze notitie is onder andere vastgelegd dat het onderzoeksthema machtsmisbruik is. Dit lijkt bij een enkele respondent tot een *framing-effect* te hebben geleid. Ze gaven aan dat zij door het lezen van de notitie zich er van bewust waren geworden dat wat zij hadden ervaren als machtsmisbruik was te kwalificeren.

per e-mail of telefonisch plaatsvinden en was bedoeld om een kennismakingsgesprek te arrangeren.

Voorzien was dat de hiervoor geschetste wijze van werving van respondenten tot gevolg had dat het toeval een sterke rol speelde bij de samenstelling van de groep van respondenten die uiteindelijk aan het onderzoek meewerkten. De respondenten vormden een min of meer willekeurige groep, waren geen representatieve afspiegeling van werknemers in Nederland.

Na de initiële voorbereiding van het onderzoek werden in totaal 33 organisaties gevraagd om medewerking. De eerste contactpersoon was in veel gevallen een vertrouwenspersoon of een HRM-manager. Na een mondelinge toelichting over de achtergrond en de bedoelingen van het onderzoek werd per e-mail een korte tekst aan de contactpersoon toegestuurd, bedoeld om van het beslissingsbevoegde management toestemming te krijgen voor medewerking aan het onderzoek. Bij vier organisaties leverde het verzoek om toestemming een expliciete weigering op. Bij veertien organisaties kwam na het eerste telefonische contact en het toesturen van de informatie over het onderzoek geen verder contact tot stand; toezeggingen een reactie te geven werden niet nagekomen en pogingen opnieuw in contact te komen mislukten. In de resterende vijftien organisaties onderzochten de vertrouwenspersonen na goedkeuring van het topmanagement of er meldingen waren geweest die pasten binnen het onderzoek, en benaderden vervolgens de betreffende personen. Bij vijf organisaties waar toestemming voor medewerking werd verkregen bleken bij de vertrouwenspersonen geen meldingen van machtsmisbruik bekend te zijn.

Oorspronkelijk waren vijftien personen bereid aan het onderzoek een bijdrage te leveren. Dertien waren de oogst van het benaderen van organisaties en twee werden aangemeld via het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. Eén persoon trok zich na een e-mailuitwisseling over de inhoud van de deelname en de mogelijke emotionele impact uiteindelijk terug. Eén respondent haakte later in het proces af. Het aantal respondenten dat op de beoogde wijze aan het onderzoek meewerkte was dus dertien. Zij waren afkomstig uit negen verschillende organisaties. Met alle andere personen werd een afspraak gemaakt voor het eerste persoonlijke contact, het kennismakingsgesprek.

4.2.2 Data van respondenten en literatuur

De primaire bron voor het verkrijgen van gegevens over machtsmisbruik waren de respondenten, met als tweede bron de literatuur.

Data krijgen van respondenten

Als strategie voor het verkrijgen van gegevens van respondenten was gekozen voor gesprekken en het uitvoeren van metingen met behulp van de gekozen instrumenten.

Gesprekken

Met iedere (kandidaat)respondent werden drie gesprekken gevoerd. Deze gesprekken vonden plaats buiten de kantoren van de werkgever, op een locatie waar vertrouwelijkheid was gewaarborgd (zoals een speciaal daartoe gehuurde spreekruimte) en waar de respondent zich veilig kon voelen.

1^e gesprek. Het eerste gesprek was bedoeld als kennismaking en ter nadere toelichting op doel en aanpak van het onderzoek. In het gesprek werd expliciet gevraagd of de respondent tot een bijdrage aan het onderzoek bereid was. Zo ja, dan werden werkafspraken gemaakt voor het tweede gesprek en het beantwoorden van de vragenlijsten van de betreffende meetinstrumenten.

2^e gesprek. Het tweede gesprek was ingericht om met name het verhaal van de respondenten over hun machtsmisbruik te vernemen, maar ook om algemene informatie te krijgen over de respondent zelf, de betreffende manager en de organisatie waarbinnen het machtsmisbruik zich had afgespeeld. In dit gesprek werd gebruik gemaakt van een leidraad (zie bijlage 7). Respondenten konden ook bewijzen of voorbeelden in de vorm van e-mails, brieven of rapporten aanleveren. Van dit tweede gesprek werd een geluidsopname gemaakt die werd uitgewerkt tot een verslag. Dit verslag werd aan de respondenten voorgelegd ter goedkeuring en (na verwerking van de eventuele door hen aangegeven wijzigingen) goedgekeurd.

3^e gesprek. Het derde en laatste gesprek was bedoeld om eventuele vragen van de respondent te beantwoorden, eventuele losse eindjes af te wikkelen en het contact te beëindigen.

Vragenlijsten

Tussen het eerste en tweede en het tweede en derde gesprek beantwoordden de respondenten verschillende vragenlijsten ten behoeve van het meten van:

1. **Organisatiecultuur** met behulp van het OCAI-model van Cameron & Quinn (zie bijlage 6).
2. **Persoonlijkheidskenmerken** met behulp van het meetinstrument NEO-PI-R, gebaseerd op het Five Factor Model (zie bijlage 3).
3. **Stijl van leidinggeven** met behulp van de Circumplex Leadership Scan 360 (CSL360) (zie bijlage 5).

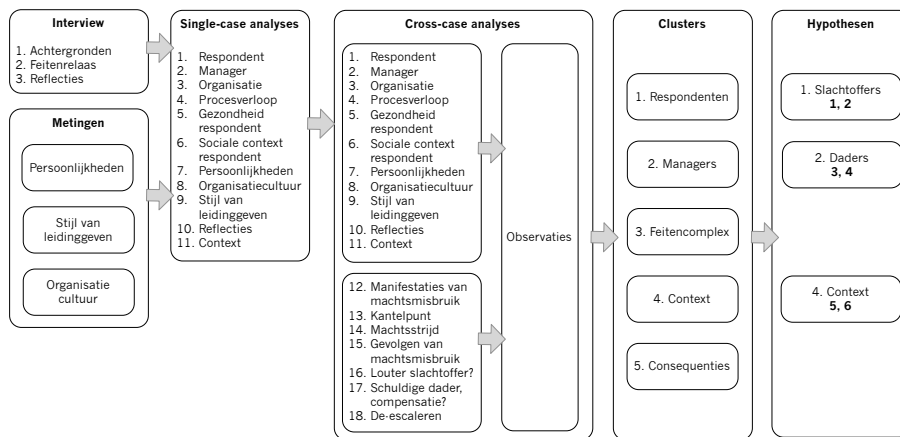
Literatuurstudie

Voor het vinden van relevante literatuur was vooraf geen plan opgesteld. Gekozen was voor een start met het op zoektermen online zoeken in de bibliotheek en het vinden van nieuwe bronnen vanuit verwijzingen in boeken en/of artikelen. Ook de ontdekking tijdens de analyses van nieuwe perspectieven om de verzamelde gegevens te bezien (zie hierna in paragraaf 4.10) leverde nieuwe thema's voor literatuuronderzoek op.

4.3 Analyse en synthese

Voor het verzamelen en analyseren van gegevens was gekozen voor de lijn die daaromtrent is vervat in de *Grounded Theory Method* in combinatie met de case-benadering, respectievelijk beschreven door Glaser en Strauss (2008) en Yin (2014).

Het feitelijke verloop van de analyses en de vorming van hypothesen is weergegeven in de onderstaande figuur 1 (te lezen van links naar rechts).



Figuur 1. Van brondata tot hypothesen

Analyses

Conform de aanpak van Yin (2014) verliep de analyse van casussen in twee stappen: *Single-Case Analyses* gevolgd door *Cross-Case Analyses*.

Single-case analyses. De per casus verzamelde gegevens bestonden uit de gespreksverslagen en de uitkomsten van de *surveys* en in een aantal gevallen uit ontvangen documenten van de respondenten. Bestudering van (de gegevens

van) iedere casus leverde inductief elf invalshoeken¹⁰ op voor de *Single-case analyses*. De uitkomsten van de *Single-case analyses* werden per casus vastgelegd in afzonderlijke documenten met een identieke, uit de elf onderwerpen bestaande structuur. Deze documenten zijn niet in dit proefschrift opgenomen teneinde de omvang van het proefschrift hanteerbaar te houden. Wel zijn in hoofdstuk 5, vignetten, alle casussen in kort bestek beschreven.

Cross-case analyses. De gegevens van alle casussen gezamenlijk werden vervolgens vanuit de elf invalshoeken, zoals gebruikt in de *Single-case analyses*, geanalyseerd. Tijdens de uitvoering van deze *Cross-case analyses* bleken nog zeven¹¹ andere invalshoeken relevant. De uitkomsten van de achttien *Cross-case analyses* inclusief opvallende punten per invalshoek zijn in hoofdstuk 6 beschreven, aangevuld met de behandeling van de voor iedere invalshoek relevante literatuur en een samenvatting.

Synthese

Conform de *Grounded Theory Method* zijn de uitkomsten van de *Cross-case analyses* verdicht tot vijf clusters die de grote verzameling gegevens representeren. Deze clusters zijn benoemd als: 1) respondenten, 2) managers, 3) feitencomplex, 4) context en 5) consequenties van het machtsmisbruik. Voor de beschrijving van de clusters zie paragraaf 7.1.

Tenslotte zijn de hypothesen gevormd uit de clusters 1, 2 en 4. Van elk van deze drie clusters zijn twee hypothesen afgeleid. De hypothesen hebben betrekking op de slachtoffers van machtsmisbruik, de daders van machtsmisbruik en de context waarbinnen machtsmisbruik zich voordoet. De hypothesen zijn beschreven in paragraaf 7.2.

¹⁰ De elf invalshoeken zijn: 1) respondent, 2) manager, 3) organisatie, 4) procesverloop, 5) gezondheid van de respondent, 6) sociale context van de respondent, 7) persoonlijkheden van respondent en manager, 8) organisatiecultuur, 9) stijl van leidinggeven van de manager, 10) reflecties op de casus en 11) context waarin een en ander zich afspeelde.

¹¹ De zeven toegevoegde invalshoeken zijn: 1) manifestaties van machtsmisbruik, 2) procesverloop, 3) aanwending van machtsmiddelen, de machtsstrijd, 4) gevolgen van machtsmisbruik, 5) slachtofferschap, 6) schuld en compensatie en 7) de-escaleren.

5. VIGNETTEN - CASUSSEN IN KORT BESTEK

De contacten met de respondenten leverden per casus een verzameling gegevens op afkomstig uit de interviews, de ingevulde vragenlijsten en de additionele informatie die sommige respondenten in de vorm van documenten verstrekten.

De eerste bewerking die op het materiaal van iedere casus werd uitgevoerd bestond uit een *Single-case analyse*. Ieder casus werd vanuit elf invalshoeken¹² gezien. De resultaten van die analyses werden per casus vastgelegd in een afzonderlijk document met een voor iedere casus vrijwel identieke structuur. Deze documenten zijn niet opgenomen in het voorliggende proefschrift.

Voor het goede begrip van de volgende bewerking op het materiaal, een *Cross-case analyse* die in hoofdstuk 6 uitgebreid beschreven is, zijn in dit hoofdstuk vignetten opgenomen, korte samenvattende beschrijvingen van iedere casus. Achtereenvolgens zijn per casus beschreven: de organisatie waarbinnen het machtsmisbruik zich afspeelde, de manager, de respondent en het feitenrelaas in kort bestek.

Casus A. Zorg I

Organisatie. *De organisatie verleent intramurale zorg aan verstandelijk gehandicapten. Het is een fusieorganisatie die ongeveer tien jaar geleden tot stand is gekomen. De organisatie heeft meerdere woon- en zorglocaties. De top bestaat uit een raad van bestuur (RvB) en een raad van toezicht. Onder de RvB functioneren enkele managers die elk een aantal locaties in portefeuille hebben.*

Manager. *De manager, een vrouw (1951), was verantwoordelijk voor enkele locaties waar cliënten wonen en begeleid worden. Ze had in het verleden uiterst slecht gepresteerd en was daarom ontslagen. Dat ontslag had ze via de rechter aangevochten die haar in het gelijk had gesteld. In een reorganisatie kwam ze bovendien en werd ze opnieuw als manager benoemd. Bij de respondent bestond de indruk dat ze wilde bewijzen dat ze wel degelijk een goede manager was.*

Respondent. *De respondent, een man (1954), was begeleider van cliënten. Hij werkte al vele jaren voor de organisatie (inclusief de rechtsvoorgangers), de laatste jaren op*

¹² De elf invalshoeken zijn: 1) respondent, 2) manager, 3) organisatie, 4) procesverloop, 5) gezondheid van de respondent, 6) sociale context van de respondent, 7) persoonlijkheden van de respondent en van de manager, 8) organisatiecultuur, 9) stijl van leidinggeven van de manager, 10) reflecties op de casus en 11) context waarin een en ander zich afspeelde.

dezelfde locatie. Daar voelde hij zich thuis en gewaardeerd. Hij was wat besluiteloos, had niet veel doorzettingsvermogen en kon zijn cliënten moeilijk structuur geven terwijl dat voor hen juist erg belangrijk was. Dat laatste maakte hem beperkt geschikt voor het begeleiden van cliënten. Daarom was hij enkele jaren geleden teruggezet in een functie met minder verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten opzichte van cliënten. Hij was het met die beslissing eens.

Feitenrelaas. In het verleden had de respondent pogingen gedaan een andere werkgever te vinden, maar daarin niet heel veel energie gestoken. Hij was in vergaderingen zeer aanwezig. Hij nam niet gauw een blad voor de mond en stelde, soms ook provocerend, herhaaldelijk kwesties aan de kaak waarover hij een mening had. Dit was een van de punten waarop het tussen hem en de manager schuurde. Tussen de respondent en de manager botste het vaak tijdens vergaderingen en werkoverleggen waaraan alle medewerkers van de locatie deelnamen. De onderwerpen die het betrof, waren zowel lichte geschilpunten als zaken die voor de respondent principieel lagen. Deze gang van zaken duurde al ongeveer zeven jaar. De conflicten tussen de respondent en de manager waren soms scherp. Hij weigerde bijvoorbeeld enkele malen haar aanwijzingen en opdrachten die hij onredelijk vond, uit te voeren. Het was voor de respondent duidelijk dat hij nooit goed met de manager zou kunnen samenwerken. Ze verkondigde naar zijn mening te veel afwijkende opvattingen over het begeleiden van cliënten en het geven van leiding. Bij de manager bouwde de irritatie jegens de respondent zich in de loop der jaren steeds verder op. In het jaar voorafgaand aan de escalatie van het conflict, waren er binnen de organisatie op andere locaties en onder andere managers verschillende malen functies beschikbaar gekomen waarvoor de respondent zich kwalificeerde. Hij opteerde daar niet voor omdat hij verknocht was aan zijn locatie waar hij geliefd was en gewaardeerd werd door collega's en cliënten. Hij nam de gespannen relatie met de manager op de koop toe. Op zeker moment deed zich tussen de respondent en een cliënte een relatief onschuldig incident voor. Daarop werd door de manager geconcludeerd dat zijn aanwezigheid op de locatie niet meer houdbaar was in verband met de gemoedsrust van de cliënte. Hij onderschreef die visie en stemde in met een overplaatsing naar een andere locatie. Daarentrent ging het mis. De respondent dacht dat het om een tijdelijke overplaatsing ging en met behoud van zijn functie. De manager besliste dat de overplaatsing definitief was. Bovendien moest hij elke beschikbare functie accepteren. Zij weigerde mee te werken aan een overplaatsing naar een functie onder een andere manager. De functie die de respondent vervulde, bleek in de hele organisatie niet vacant te zijn. Daarop werd hem als enige optie een veel lagere functie voorgesteld, die hij absoluut niet apprecieerde. Ten aanzien van de overplaatsing ontstond een zowel harde als emotionele strijd. De manager speelde de zaak zeer formeel en

hard, had geen enkele consideratie met de respondent. Hij dacht dat zij de kwestie aangreep om met hem af te rekenen. Hij werd in toenemende mate emotioneel en onstabiel en kon de stress niet meer aan. Hij koos voor vervroegd pensioen, hetgeen voor hem in financiële zin zeer ongunstig was.

Casus B. Gemeente I

Organisatie. *De organisatie is een onderdeel van een gemeentelijke organisatie waar specialistische juridische werkzaamheden worden verricht.*

Manager. *De manager, een vrouw (1950), stond aan het hoofd van een team juridisch specialisten. Zij had een vrouwelijke manager en daarboven een vrouwelijke directeur. Alle drie trokken ten opzichte van de respondente en haar collega's dezelfde lijn. De manager was tientallen jaren binnen de gemeente werkzaam. Ze was in haar vorige leidinggevende functie (net als enkele malen eerder) mislukt en daarvan ontheven, maar werd als manager benoemd omdat haar schaalindeling overeenkwam en ze in het verleden een opleiding op het terrein van burgerzaken had gevolgd. Ze beschikte niet over inhoudelijk kennis van de juridische werkzaamheden die binnen haar team werden verricht.*

Respondente. *De respondent, een vrouw (1955), ongeveer veertig jaar in verschillende functies bij dezelfde gemeente werkzaam. In haar laatste functie verrichtte ze specialistisch juridisch werk. Ze was beëdigd als ambtenaar van de burgerlijke stand, hetgeen bepaalde bevoegdheden en verantwoordelijkheden met zich meebrengt. De beëdigd ambtenaar is over inhoudelijke zaken rechtstreeks verantwoordig verschuldigd aan de rechter. In het verleden was de respondente na een arbeidsgerelateerde burn-out geruime tijd ziek thuis geweest.*

Feitenrelaas. *De gemeente had gekozen voor een bezuinigingsoperatie teneinde inkomsten en uitgaven in balans te krijgen. Dit betekende voor de afdeling waar de respondente werkzaam was het bewerkstelligen van meer productiviteit per medewerker en automatisering van processen. Dat ging gepaard met toenemende druk op de medewerkers en micro-management door de manager. De manager weigerde herhaaldelijk inhoudelijke discussies met de specialisten van haar team en koos vaak voor managen vanuit macht; ik ben de manager dus ik beslis. De stress onder de medewerkers nam steeds meer toe en de werksfeer verslechterde. De respondente en een collega weigerden op enig moment een formele dienststopdracht van de manager om een inschrijving uit te voeren. De regelgeving verbood die inschrijving omdat de daarvoor benodigde documenten niet in orde waren. De weigering kwam hen op een formele berisping te staan. De respondente en de collega tekenden daartegen bezwaar aan bij de bezwarencommissie. Zij waren overtuigd van het winnen van de zaak. Op de dag voor de zitting kregen zij te horen dat de berisping was inge-*

trokken en hun zaak bij de bezwarencommissie kwam te vervallen. Kort daarna werd hen gemeld dat ze in verband met de weigering een officiële waarschuwing kregen, waarvan een aantekening in het personeelsdossier werd gemaakt maar waartegen geen formeel weerwoord mogelijk is. De respondente ervoer daarna bovendien een aaneenschakeling van wat zij noemde kleine pesterijen, waaronder een uiterst slechte beoordeling, uitbranders omdat het team in een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers de leidinggeevenden een zeer lage score hadden gegeven en ook een beschuldiging van fraude die geen stand hield maar waarover wel een aantekening in het personeelsdossier van de respondente werd opgenomen. Zij kreeg naar eigen zeggen als gevolg van de werksituatie en de stress, lichamelijke en mentale gezondheidsklachten die veel overeenkomsten hadden met haar eerdere burn-out. Na een geruime periode van ziek thuis zijn en re-integreren was zij de mentale impact nog niet te boven.

Casus C. Gemeente II

Organisatie. *De organisatie is onderdeel van een gemeentelijke organisatie die werkzaamheden verrichtte in het sociale domein. Dat domein betrof de gemeentelijke taken met betrekking tot zorg, arbeid, onderwijs en welzijn en omvatte ook het verstrekken van uitkeringen.*

Manager. *De manager, een vrouw (naar schatting 44 jaar oud), was verantwoordelijk voor het betreffende onderdeel en al meerdere jaren in verschillende functies voor de gemeente werkzaam. Zij was niet de direct leidinggevende van de respondent, maar de leidinggevende van zijn teamleider.*

Respondent. *De respondent, een man (1955), was ruim tien jaar voor de organisatie werkzaam. Zijn werk bestond voornamelijk uit het doen van onderzoek naar mogelijk misbruik van uitkeringen. Als onderdeel daarvan legde hij altijd samen met een collega huisbezoeken af waarbij hij vragen stelde aan de verkrijger van de uitkering en ter plekke observeerde of er materiële aanwijzingen waren die op gespannen voet stonden met de rechtmatigheid van de uitkering. De bevindingen resulteerden soms in het stoppen en terugvorderen van uitkeringen. Met dat laatste waren soms aanzienlijke bedragen gemoeid. De gecontroleerde personen dreigden hun uitkering te verliezen en vreesden terugbetaling. Ze stelden vaak van alles in het werk om dit te voorkomen, soms door middel van een klacht tegen de personen met wie gesproken was.*

Feitenrelaas. *Zo was er een klacht binnengekomen waarin de klaagster hem en zijn collega op vijf punten beschuldigde; een daarvan was seksuele intimidatie. De klacht was via een ongebruikelijke weg, namelijk via het college van B&W, binnengekomen en werd niet volgens de interne regels opgepakt door de klachtenfunctio-*

naris, maar door de manager. Naar de mening van de respondent onthield de manager hem op deze manier in alle opzichten van zijn rechten. De manager was niet bereid om de lezing van het gebeurde van de respondent aan te horen en serieus te overdenken. Bovendien ervoer hij haar bejegening als ware hij schuldig en niet als een poging tot waarheidsvinding. De respondent raakte emotioneel ernstig van de kaart. Daarbij speelde mee dat hij in het verleden al eens eerder van seksuele intimidatie was beschuldigd. Hij overwoog op enig moment suicide en riep daarop ondersteuning in van een psycholoog. Vier van de vijf punten van de klacht kwamen na onafhankelijk onderzoek te vervallen. Het overblijvende was een ondergeschikt punt. De manager vond dat de respondent op dat punt een blinde vlek had. Hij moest ter verbetering daarvan een traject volgen dat zij persoonlijk zou begeleiden en monitoren. Dat traject werd nooit gestart. De manager kondigde aan dat van de resterende klacht een aantekening in het personeelsdossier van de respondent zou worden opgenomen. De vertrouwenspersoon van de organisatie adviseerde de respondent om geen formele procedure tegen de manager te starten. Het winnen daarvan zou voor hem zeer waarschijnlijk langdurig negatieve consequenties hebben en hij zou per saldo toch de verliezer zijn. Hij nam dat advies over. De manager raakte in een reorganisatie haar functie kwijt. De respondent bleef in dezelfde functie werkzaam.

Casus D. Gemeente III

Organisatie. *De organisatie is onderdeel van een gemeentelijke organisatie dat onder andere belast is met het verstrekken van verblijfsvergunningen en het verlenen van de Nederlandse nationaliteit.*

Manager. *De manager, een man (naar schatting 55 jaar oud), was meer dan tien jaar in allerlei rollen in de gemeentelijke organisatie werkzaam. Hij werd door collega's aangemerkt als sociaal vaardig en aangenaam om mee om te gaan, maar bij veel van zijn (ex-)medewerkers was zijn reputatie als manager niet positief.*

Respondent. *De respondent, een vrouw (1964), behorend tot een minderheidsgroep, en geboren op de Antillen. Zij had altijd zeer goede cijfers op school en aan een universiteit in de Verenigde Staten haar bachelor in management behaald. Daarmee was zij veel beter opgeleid dan de manager. Zij was leergierig, gedreven om veel en zeer goed werk af te leveren en had een hoog ontwikkeld gevoel voor rechtvaardigheid. In het verleden had zij laten blijken om onrecht, zoals een geval van ongelijke behandeling van vrouwen, desnoods via de rechter aan te vechten.*

Feitenrelaas. *De manager werd als haar directe superior benoemd toen de respondente al op de afdeling werkzaam was. Zijn komst was voor enkele collega's van de respondente reden om bij de afdeling te vertrekken. Vóór zijn komst had de respondente altijd positieve uitkomsten van haar functionerings- en beoordelingsgesprek-*

ken. Zij ervoer van zowel de manager als van de later door hem aangestelde teamleider veel onterechte kritiek op haar Nederlands en een kleinere bejegening. Het werd haar teveel en ze vroeg raad aan de vertrouwenspersoon. Die sprak de manager aan op zijn bejegening van de respondente. Dat werd gevolgd door een driegesprek van de manager, de respondente en de vertrouwenspersoon, waarin de manager alles ontkende. De manager arrangeerde vervolgens direct daarop een functioneringsgesprek. De uitkomst daarvan was negatief: de respondente functioneerde niet goed en mocht haar werk niet blijven doen. Ze werd per direct overgeplaatst naar een ander onderdeel van de organisatie. Haar nieuwe leidinggevende was door de manager verteld dat ze niet functioneerde en wilde haar eigenlijk niet in zijn team. Van meet af aan zette hij de respondente stevig onder druk en intimideerde haar ook. De vertrouwenspersoon diende vervolgens een formele klacht in tegen de beide managers. Die klacht werd gegrond verklaard. De vertrouwenspersoon ging kort daarna met pensioen. Zijn opvolger adviseerde de respondente om een andere baan te zoeken. De respondente spande naar aanleiding van de slechte beoordeling een bezwaarprocedure aan tegen de manager. Zij won die zaak, maar terugkeer naar haar oorspronkelijk functie was niet meer mogelijk. Ze werd in een andere afdeling in een nieuwe functie benoemd. Vanaf de start was haar nieuwe manager positief over haar. Na terugkeer van een vakantie was dat sentiment opeens volledig omgeslagen. De oorspronkelijke manager bleek met haar nieuwe manager gesproken te hebben en de nieuwe manager etaleerde dezelfde bejegening als de vorige. De respondente ervoer steeds meer stress en fysieke en mentale gezondheidsproblemen. Ze werd met hartklachten kort opgenomen op de afdeling intensive care van een ziekenhuis en werd op initiatief van een psycholoog en maatschappelijk werkers voor lange tijd ziek gemeld. De respondente ging na een ziekteperiode van ruim een jaar weer aan het werk, in een re-integratietraject. De bejegening van haar huidige manager veranderde niet. Zelf was zij mentaal sterker geworden. Ze sloot niet uit dat ze op enig moment een nieuwe zaak aanhangig zou gaan maken.

Casus E. Personenvervoer

Organisatie. De organisatie is werkzaam op het gebied van personenvervoer.

Manager. De manager, een vrouw (naar schatting 54 jaar oud), was al tientallen jaren voor de organisatie werkzaam.

Respondent. De respondent, een vrouw (1986), was gewend om als uitzendkracht meestal projectmatig zonder een hiërarchisch bovengeschiedte zeer zelfstandig te werken. Ze werkte als lid van een zelfsturend secretariael team waarvan zij min of meer de primus inter pares was. In een vorige functie had zij de manager een keer gevraagd om medewerking bij het uitvoeren van een opdracht maar die werd gewei-

gerd. Zij was van mening dat zij slimmer en beter in haar werk was dan de manager.

Feitenrelaas. Ondanks gemaakte afspraken was het team niet betrokken geweest bij de selectie van hun nieuwe leidinggevende. De respondente herinnerde de manager eraan dat er eerder contact tussen haar en de respondente was geweest, maar maar die ontkende dat. In de beleving van de respondente was er sprake van een valse start. De manager stelde vanaf haar aantreden zeer specifieke eisen aan het gedrag van de respondente en haar collega's¹³ en introduceerde persoonlijke doelen en prestatiecriteria. De respondente weigerde sommige aanwijzingen op te volgen omdat ze die onnatuurlijk vond. Ze ervoer steeds meer kritiek van de manager en dat gaf voeding aan een groeiende onzekerheid. In dezelfde periode kwam ze tot de conclusie dat ze een eetprobleem had en ging daarvoor in therapie. Ze heeft de manager daarvan op de hoogte gesteld in de hoop dat het begrip en steun zou opleveren. De therapie was emotioneel zeer zwaar voor haar omdat er zeer persoonlijke onderliggende kwesties aan de oppervlakte kwamen die ze eerder niet onderkend had. Dit verergerde haar gevoel van onzekerheid, labiliteit en haar lichtgeraakt zijn. De manager bekritiseerde haar frequent op haar functioneren, maar deed ook pogingen in sociale zin met haar op te trekken. Voor de respondente was dat laatste zeer verwarrend; ze kon met die twee gezichten niet omgaan. De spanningen werden haar teveel, haar lichaam protesteerde. De huisarts stelde overspannenheid vast, tegen burn-out aan en verordonneerde rust. De bedrijfsarts ondersteunde die diagnose. De manager trok de diagnose van de huisarts in twijfel, vond dat de respondente zich een probleem had laten aanpraten. Na enkele maanden thuis ging de respondente op re-integratiebasis weer aan het werk. Kort daarna was de bejegening van de manager weer als vanouds. De bedrijfsarts had de respondente gevraagd op papier te zetten wat er met haar aan de hand was en hoe het tot haar overspannenheid was gekomen. Die notitie bevatte ook hoogst persoonlijke bespiegelingen. Gebruikelijk was dat een dergelijke notitie vertrouwelijk aan de direct leidinggevende wordt verstrekt. De manager stuurde de notitie integraal, als bijlage bij een e-mail waarin zij allerlei beschuldigingen aan het adres van de respondente uitte, aan het volledige managementteam van de afdeling. De vertrouwenspersoon met wie de respondente contact had, constateerde dat er sprake was van intimidatie. In een daarop volgend gesprek tussen de respondente (die labiel was), de manager, de vertrouwenspersoon en de manager P&O escaleerde de zaak. In aansluiting daarop ging de respondente enkele maanden met vakantie en kreeg ze via een re-integratietraject op een andere afdeling een functie. Daarmee was de kwestie die ongeveer anderhalf jaar in beslag nam, afgerond.

¹³ Een van die eisen was het moeten opstaan als de bezoeker hun kantoor binnenkwam en dan vragen waarmee ze hem/haar van dienst konden zijn.

Casus F. Universiteit

Organisatie. *De organisatie is een universiteit.*

Manager. *De manager, een man (naar schatting 55 jaar oud), was manager van een ondersteunende dienst die uit twee onderdelen bestond. Hij was al tientallen jaren voor de organisatie werkzaam. Hij wilde naar eigen zeggen mensen om zich heen die hem weerwoord gaven. Dat was een van de redenen waarom hij de respondente had verkozen boven anderen. In de loop van de tijd kreeg de respondente er kennis van dat verschillende voorgangers op haar functie onder het regime van de manager waren gesneuveld.*

Respondent. *De respondent, een vrouw (1966), was één van de twee aan de manager ondergeschikte managers. Tijdens de sollicitatieprocedure had zij zich afgevraagd of zij ooit een goede werkrelatie met de manager zou kunnen opbouwen. Zij had op internet enkele verhalen over hem gevonden, die haar de wenkbrauwen hadden doen fronsen. Omdat de inhoudelijke kant van de functie haar zeer aansprak had ze de functie desondanks geaccepteerd.*

Feitenrelaas. *In het eerste jaar in haar nieuwe baan verliep alles uitstekend, maar in het tweede jaar ging het volledig fout. In dat jaar ervoer zij steeds meer werkdruk. Ze vond dat ze voor een deel daaraan zelf debet was, maar ook dat ze het zou moeten aankunnen. Ze had over de te hoge werkdruk signalen afgegeven aan de manager, maar zichzelf naar haar eigen zeggen overschat. Tussen haar en de manager ontstonden spanningen over financiële problemen van de afdeling. De inkomsten die door de manager waren begroot vielen tegen. De manager legde de verantwoordelijkheid daarvoor bij de respondente. Zij accepteerde dat niet en stelde hem kritische vragen over de onderliggende prognoses. De manager raakte daardoor geïrriteerd, maar vermeed ook meestal inhoudelijke discussies. In de ogen van de respondente begon de manager een dossier tegen haar op te bouwen. Daarna gevraagd gaf hij als antwoord 'ja en nee'. De plaatsvervanger van de respondente bleek vertrouwelijke informatie en ontboezemingen aan de manager door te brieven. De kritiek van de manager op haar functioneren verhevigde en hij bestrafte haar door bijvoorbeeld een eerder gegeven goedkeuring voor een opleiding weer in te trekken. Ook mocht zij niet aan een afrondend weekend van een door haar zelf bekostigde opleiding deelnemen, tenzij zij binnen een door hem gestelde tijdspanne een lijst van acties zou hebben afgerond. Hij voegde daar in de loop der tijd nog activiteiten aan toe. De stress uitte zich bij de respondente in sterke lichamelijke gezondheidsproblemen, waarop zij zich ziek meldde. De manager droeg haar op om een reflectieverslag te schrijven. De directeur van de manager gaf aan over de inhoud daarvan plaatsvervangend kwaad te zijn, omdat de respondente geen gevoel voor verhoudingen zou hebben, aangezien ze dingen over de manager had geschreven die niet konden. Na*

haar ziekteperiode hervatte de respondente haar werk in een re-integratietraject. De manager verbood haar naar het werk te komen als hij zelf niet aanwezig was en tijdens zijn afwezigheid met haar eigen teamleden te praten. Hij had haar team, bezijden de waarheid, verteld dat de respondente had aangegeven geen contact meer met hen te willen hebben. De stress en de daarmee samenhangende fysieke klachten hielden aan. Uiteindelijk werd geconstateerd dat volledige terugkeer in haar oude functie voor de respondente geen realistische optie was. Daarop werd de arbeidsovereenkomst met een financiële regeling voor de respondente beëindigd. Een jaar na die beëindiging was haar energie en zelfvertrouwen nog niet op het oude niveau en was ze nog niet in staat een stevige functie aan te kunnen, hetgeen ze wel wilde.

Casus G. Zorg II

Organisatie. De organisatie is een zorginstelling waarbinnen op verschillende locaties cliënten worden begeleid.

Manager. De manager, een vrouw (tussen 40 en 50 jaar oud), was ongeveer vier jaren voor de organisatie werkzaam. Ze was weinig aanwezig op de locatie waar de respondente werkzaam was en had daardoor ook geen weet van hoe het daar feitelijk aan toeging. Naar de mening van de respondente maakte de manager vaak verkeerde inschattingen over mensen.

Respondent. De respondent, een vrouw (1976), was ongeveer elf jaar op verschillende locaties als begeleidster van cliënten voor de organisatie werkzaam. Dat gebeurde op basis van een flexcontract. Zij was zeer zorgvuldig op goede omgangsvormen met cliënten en doceerde daarover aan mensen in opleiding. De kwaliteitslat die zij voor zichzelf aanhield lag hoog.

Feitenrelaas. Binnen de locatie waar de respondente werkzaam was, waren naast de formele regels ook informele van kracht. Met verschillende van die informele regels kon de respondente moeilijk leven. Zij had in de loop der tijd een aantal kwesties daarover bij de manager aangekaart. Bij een incident tussen de manager en een afscheid nemende medewerker had de respondente willen bemiddelen. Dat kwam haar op een ad-hoc ingelast beoordelingsgesprek te staan dat zij naar eigen zeggen met veel diep buigen goed afrondde. Daarop besloot zij een zo laag mogelijk profiel aan te houden. De manager nam op zeker moment ontslag en vertrok naar een andere werkgever. Zij kwam echter later terug, hetgeen haaks stond op het feit dat ze een dergelijke terugkeer in het algemeen als zeer onwenselijk had aangemerkt. Door haar medewerkers werd zij niet warm ontvangen. De respondente werd tijdens een van haar avonddiensten geconfronteerd met een probleemsituatie tussen een cliënte en haar bezoekers. Ze schakelde de politie in, maar die hoefde niet op te treden. De

manager wenste over die kwestie een gesprek met haar en beschuldigde haar daarin van nalatigheid: ze had de ernst van de situatie niet ingezien, ze was nalatig geweest en had de cliënte in gevaar gebracht. Daarop werd de respondente door de manager voor drie maanden geschorst en dringend geadviseerd na te denken over haar nalatigheid. Het weerwoord van de respondente leidde ertoe dat de manager haar machtspositie gebruikte, op haar strepen ging staan en een gesprek onmogelijk bleek. De respondente was zeer overstuurd van de beschuldigingen en de ontstane situatie. In de cao lag vast dat een schorsing maximaal acht dagen kan worden opgelegd. De manager verving de term schorsing vervolgens door time out. Het duurde ruim twee maanden voordat een gesprek tussen de manager, de respondente en de vertrouwenspersoon plaatsvond. Eerder had de manager geen tijd. In die tussentijd had de respondente niet kunnen werken. Daardoor liep zij een aanzienlijk bedrag aan inkomsten mis. In het gesprek werd door de manager vrijwel uitsluitend ingegaan op de fouten die de respondente in de loop der tijd zou hebben gemaakt. Het reflectieverslag dat de respondente, in opdracht van de manager, speciaal voor dit overleg had geschreven werd door de manager genegeerd. In het gesprek concludeerde de manager dat zij niet meer met de respondente kon samenwerken. De manager hielp vervolgens met de overplaatsing van de respondente naar een onderdeel van de organisatie, waaraan zij zelf geen leiding gaf. Daar werkte de respondente met plezier, naast haar werk als docent. Wat resteerde waren de kritische aantekeningen van de manager in haar personeelsdossier. Het was haar niet gelukt om die te laten verwijderen.

Casus H. Gemeente IV

Organisatie. De casus had betrekking op dezelfde organisatie als casus B.

Manager. De manager, een vrouw (tussen de 40 en 50 jaar oud), was teamleider van respondente.

Respondent. De respondent, een vrouw (1952), verrichtte specialistische juridische werkzaamheden.

Feitenrelaas. Inhoudelijk had de casus grote overeenkomsten met casus B. Een groot verschil was dat de respondente in deze casus geen gezondheidsproblemen ervoer van de stress en de bejegening door de manager(s). Dit terwijl haar appelleren tegen handelen in strijd met wet- en regelgeving haar niet in dank werd afgenomen. De manager, inhoudelijk niet competent, weigerde over de juridische hobbels te praten en verweet de medewerkers in het team dat zij ten onrechte weerstand boden. De manager negeerde de regelgeving en droeg de respondente en haar collega's op hun werk uit te voeren op de manier die zij wenste. De manager werd in haar gedrag ondersteund door de directeur van de eenheid waarvan de afdeling een onderdeel

was. De respondente vond dat de manager en ook de directeur daarbij verschillende malen de macht, die zij uit hoofde van hun functie hebben misbruikt hebben. Zij veronderstelde dat de bezuinigingen die binnen de hele organisatie aan de orde waren, een rol speelden, maar ook de beloning (bonus) die de manager(s) in het vooruitzicht waren gesteld voor goed presteren. De respondente vervulde sinds de incidenten haar functie met veel minder plezier dan vroeger, het werkklimaat was sterk verslechterd.

Casus I. ROC

Organisatie. De organisatie is een ROC, ontstaan in via een fusie van diverse, voorheen zelfstandige scholen. De organisatie kampte al enkele jaren met grote financiële tekorten. Men gaf veel meer geld uit, onder andere aan externe adviseurs, dan verantwoord. De leiders van de voorheen zelfstandige scholen hadden niet de ervaring en/of capaciteiten om een organisatie van een dergelijke omvang goed te besturen.

Manager. De manager, een vrouw (naar schatting 48 jaar oud), was lid van de raad van bestuur. Ten tijde van het begin van het conflict met de respondent was zij vier weken in dienst. De respondent heeft de indruk dat de raad van toezicht de opdracht had gegeven de organisatie in financiële zin gezond te maken.

Respondent. De respondent, een man (1949), was bijna veertig jaar binnen de organisatie (in het begin bij de rechtsvoorgangers ervan) werkzaam; in het begin operationeel als leraar, later in het management als conrector. Vanaf het ontstaan van het ROC bestonden zijn werkzaamheden vooral uit het oplossen van problemen, het managen van projecten en het stroomlijnen van processen.

Feitenrelaas. De respondent was enkele maanden voordat de manager als nieuw lid van de raad van bestuur aantrad, door zijn directie formeel aangesteld als manager van twee projecten die een looptijd hadden van respectievelijk drie en vijf jaar. Kort na de indiensttreding van de manager nam de respondent het initiatief om met haar een kennismakingsgesprek te hebben. Tot zijn verrassing bleek bij de start van het gesprek ook een notulist en een medewerker van personeelszaken aanwezig te zijn. De manager gaf direct aan dat zij geen tijd had voor een kennismaking maar een gesprek over de toekomst van de respondent wilde. Ze vertelde dat de beide projecten, waarvoor de respondent als projectmanager was aangesteld, gestopt zouden worden. Zijn directie en ook het tweede lid van de raad van bestuur (tot wiens portefeuille de beide projecten behoorden) bleken niets van het stoppen te weten en zeiden dat ook niet te willen. De manager zette desondanks door en gaf de respondent te kennen dat hij weer moest gaan lesgeven. Initieel weigerde hij dat, maar hij ging later onder protest akkoord. De manager deelde hem louter mede bij welke unit hij

werd ingedeeld en in welke vakken hij les diende te geven. De respondent schakelde de vakbond in om tegen de manager actie te ondernemen. De vakbond voorzag hem van een advocaat. Het kwam tot een rechtszaak waarin de rechter concludeerde dat de beste oplossing voor alle partijen was dat de arbeidsovereenkomst zou worden ontbonden. Het leidde tot een schikking met de toezegging van de manager dat de respondent binnen een bepaalde tijd een voorstel voor de financiële afwikkeling zou ontvangen. Dat voorstel werd nooit uitgebracht. Ten tijde van de rechtszaak kwam de respondent in contact met andere personen die ook rechtszaken met de manager hadden lopen. Hij vermoedde dat voor het ontslag van oudere medewerkers, die een stevige kostenpost vormden, gekozen was als een effectieve manier om de kosten van de organisatie structureel, snel en substantieel te verlagen. In diezelfde tijd bleek de organisatie via een interne advertentie voor een van beide projecten een projectleider te zoeken. Een van de sollicitanten bevestigde dat het om een van de projecten van de respondent ging. Voor de rechter ontkende de manager dat. De respondent trof in zijn rol als leraar een groep prettige collega's en het lesgeven zelf beviel hem ook goed. Hij zette de zaak tegen de manager echter wel door. In die tijd deden zich tussen de manager en de respondent enkele incidenten voor, werd zijn salaris in verband met een van die kwesties ingehouden en tijdens een rechtszitting werd hij plotsklaps beschuldigd van fraude. Alle conflicten, verwijten en beschuldigingen werden in zijn voordeel beslecht. De respondent leefde naar zijn zeggen twee levens: prettig werken en fijne collega's enerzijds en een conflict met één persoon in de organisatie, de manager, anderzijds. Uiteindelijk schakelde de respondent een andere advocaat in en op advies en ondersteund door deze advocaat stelde hij zelf een financiële regeling op en legde die voor aan de manager. Zij ging akkoord en vanaf dat moment ging de respondent vervroegd met pensioen.

Casus J. Waterschap

Organisatie. *De organisatie is een waterschap. De oorspronkelijk conservatief ingerichte en qua interne verhoudingen bureaucratisch functionerende organisatie is al enkele jaren bezig om de verhoudingen en het middelencomplex te moderniseren.*

Manager. *De manager, een vrouw (naar schatting 55 jaar oud), was hoofd sector Middelen. Deze sector bestond uit vijf onderdelen, elk met een leidinggevende. De manager stond bekend om haar vermogen tot debatteren en de tijd die zij daarin stak. Niemand kon het debat van haar winnen.*

Respondent. *De respondent, een vrouw (1959), had als het om meningsverschillen ging het voorbeeld van haar ouders. Die discussieerden verschillen van inzicht grondig uit en dan was de zaak afgedaan.*

Feitenrelaas. *Oorspronkelijk maakte de respondente en haar team geen onderdeel uit*

van het domein van de manager. In die tijd had zij met de manager verschillende stevige aanvaringen gehad. De manager stond bekend om haar zo nu en dan zeer intimiderend optreden. Om de samenwerking tussen de manager en haar collega's in het managementteam te verbeteren, hadden onder leiding van een psycholoog bijeenkomsten plaatsgevonden, die niet het beoogde resultaat hadden opgeleverd. De manager had gesteld "dat ze niet zou veranderen omdat ze niet kon veranderen". In diezelfde tijd had zich tussen de respondente en de manager in de privésfeer een incident voorgedaan dat ook binnen de organisatie aanhangig werd gemaakt. Dat had de relatie tussen de respondente en de manager ernstig vertroebeld.

Als onderdeel van een reorganisatie zouden de respondente en haar team organisatorisch ondergebracht worden bij de afdeling van de manager. De respondente had de leiding van de organisatie gewezen op de grote risico's daarvan, maar de keuze werd doorgezet. De manager en de respondente hadden hun nieuwe zakelijke relatie besproken en afgesproken dat zij er samen het beste van zouden maken.

Kort na de effectivering van de reorganisatie begon de manager in toenemende mate en in steeds meer detail de agenda en de manier van werken van de respondente te bepalen. Respondente kreeg altijd zeer veel commentaar op haar werk, teksten moesten keer op keer worden aangepast en de discussies met de manager daarover konden uren duren. De respondente werd haar autonoom functioneren ontnomen en werd gestraft als iets in de ogen van de manager niet goed was. Ze kreeg dan bijvoorbeeld extra taken opgelegd, kreeg bij nader inzien geen toestemming om naar een congres of een netwerkbijeenkomst te gaan, etc. De manager beschuldigde de respondente dat zij haar kwetste, dat zij het slachtoffer was terwijl ze het juist zo goed voorhad met de respondente. Het effect op de respondente was dat ze haar zelfvertrouwen kwijt raakte, zich verstrikt en gevangen voelde, angstig was geworden en veel stress ervoer. Enkele van haar collega's waren als gevolg van de gespannen relatie met de manager ziek thuis. Dat had niet geresulteerd in een escalatie. Na enkele maanden manifesteerden zich bij de respondente black-outs, die in frequentie en hevigheid toenamen. Ze werd op enig moment door een collega ervan overtuigd dat ze ziek was en zich ziek moest melden, hetgeen ze ook deed. De manager eiste de volgende dag dat zij zich direct op het werk zou melden en verbood haar zich volledig ziek te melden, ze moest halve dagen blijven werken. De respondente gaf niet toe aan die eis. De bedrijfsarts constateerde burn-out en verwees respondente naar een psycholoog die ook coach was. De manager wilde de coach verbieden dat hij in zijn contacten met de respondente privé zaken zou bespreken. Ook mochten de bedrijfsarts en de psycholoog van de manager niet rechtstreeks contact met elkaar hebben, maar alleen afzonderlijk met haar; daaraan gaven zij geen gehoor. Na een ziekteperiode was respondente gaan re-integreren. Ze had vervolgens,

op advies van de bedrijfsarts en de psycholoog, besloten niet meer in haar functie onder de manager terug te keren. Ze gaf haar functie op, accepteerde salarisverlaging en koos voor een functie in de luwte. De respondente voelde zich, na de ruim twee jaar durende affaire inclusief haar herstel, weer voldoende gesterkt om een nieuwe, stevigere functie aan te kunnen.

Casus K. Ziekenhuis

Organisatie. *De organisatie is een regionaal ziekenhuis.*

Als dader van het machtsmisbruik werd een externe onderzoekscommissie aangemerkt.

Respondent. *De respondent, een vrouw (1949), was manager van de afdeling infectiepreventie en tevens voorzitter van de ondernemingsraad. Zij was ongeveer 29 jaar in de organisatie werkzaam.*

Feitenrelaas. *De casus startte met de melding van een bacterioloog aan haar over een probleem met een multiresistente bacterie die mogelijk de oorzaak was van infecties bij mensen die op de afdeling Intensive Care hadden gelegen. De respondente maakte verschillende afspraken over de aanpak van het probleem en informeerde haar directeur. Dezelfde dag vertelde een bacterioloog van een ander ziekenhuis in het achttuurnieuws dat het ziekenhuis van de respondente een probleem had met een multiresistente bacterie en dat het probleem daar onderschat werd en ook niet goed aangepakt. Hierop volgde een overweldigende aandacht van de media, veel discussies in medisch Nederland en intern een paniektoestand.*

De Inspectie voor de Gezondheidszorg die kort daarvoor nog in de media beschuldigd was van te slap optreden, kwam binnen met de houding "dat ze wel eens zullen laten zien dat ze wel durven aanpakken". Met de Inspectie ontstond veel strijd; zij beschuldigden het ziekenhuis en ook de respondente van nalatigheid. Ook het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu werd betrokken bij de zaak en ook daar stak haantjesgedrag de kop op. Een professor uit een universiteitsstad, vergezeld van een bacterioloog en een hygiënist, werden tijdelijk aangesteld binnen de afdeling van de respondente. Zij namen de facto de leiding over. Door dat optreden en de druk die er werd gezet ontstond zoveel spanning bij de respondente dat zij haar functie als Manager Infectiepreventie opgaf en de directie van het ziekenhuis vroeg om haar te ontslaan. De directie gaf daaraan geen gehoor. De respondente nam vervolgens de leiding op zich van een voor het ziekenhuis zeer belangrijk certificeringsproject dat ze succesvol afrondde.

Een belangrijk effect van alle commotie was dat patiënten wegliepen naar andere ziekenhuizen en er ook schadeclaims werden ingediend in verband met vermeende schuld van het ziekenhuis aan het overlijden van familieleden.

Door de externe druk werd onder de medewerkers van het ziekenhuis de spanning steeds hoger, ontstond er wantrouwen en was er in de meeste gevallen een sfeer van ieder voor zich.

De raad van toezicht (RvT) stelde een externe onderzoekscommissie in. Alle leden van de RvT vertrokken daarna geruisloos tamelijk kort na elkaar. Terwijl die commissie haar werk deed werd de respondente beschuldigd van het manipuleren van de notulen van haar vergaderingen met haar team door problemen eruit te poetsen. Grondig doornemen van het concepteindrapport van de externe onderzoekscommissie leerde de respondente en enkele collega's dat er naast de beschuldiging aan haar adres meer onjuistheden over mensen en afdelingen, inclusief over de afdeling van de respondente, in het rapport stonden. De externe onderzoekscommissie weigerde de beschuldiging uit haar eindrapport te halen en de fouten te corrigeren.

De raad van bestuur (RvB) liet aanvullend onderzoek doen door een interne commissie waarvan de leden nieuwe medewerkers waren die geen contact hadden gehad met de respondente. De commissie kwam tot de conclusie dat de beschuldigingen van de externe onderzoekscommissie niet juist waren. De externe commissie, de Inspectie en ook de direct betrokkenen uit de universiteitsstad reageerden niet op het verslag van het interne onderzoek. De respondente en ook de RvB hadden de externe onderzoekscommissie gevraagd haar rapportage te corrigeren. De voorzitter van de commissie weigerde dat. De commissie trok de uitkomsten van het interne onderzoek niet in twijfel, maar wilde de correctie niet uitvoeren met als motivering: 1) wij hebben ons werk gedaan, het eindrapport ligt klaar om gedrukt te worden, 2) de media zijn al ingelicht over het uitkomen van ons rapport. Het eindrapport bevatte ernstige beschuldigingen aan de hele top van het ziekenhuis, inclusief de respondente. Het eindrapport werd breed gedistribueerd aan alle media en heel medisch Nederland, vaak aangevuld met toelichtende brieven. De respondente voelde zich, met anderen, gebrandmerkt. De bacteriologen werden door de Inspectie beschuldigd van het achterhouden van informatie en het daardoor veroorzaken van het infectieprobleem. Zij maakten die beschuldiging aanhangig bij de medische tuchtraad en wonnen uiteindelijk hun zaak.

De respondente ervoer geen lichamelijke gezondheidsklachten, maar het hele gebeuren had haar wel enorm aangegrepen. Haar privéleven had er stevig onder geleden. Na het succesvol afronden van het certificeringsproject genoot zij enkele maanden van een sabbatical en ging daarna op haar vijftenzestigste met pensioen.

Casus L. Belangenbehartiging I

Organisatie. *De organisatie behartigt belangen voor haar leden, bestaat al meer dan honderd jaar en heeft een groot aantal medewerkers. Intern heeft de organisatie veel*

weg van een aanzienlijk aantal min of meer autonome eilanden, waartussen betrekkelijk weinig samenwerking bestaat. De manier waarop leiding wordt gegeven verschilt per eiland.

Manager. In deze casus speelden achtereenvolgens twee managers R en E een rol, beiden ongeveer 50 jaar oud. Manager R had geen positieve reputatie. Hij was iemand die alles wilde weten en dacht alles te weten en hij wilde ook alles en iedereen leiden. Hij was de man van de processen en alles beschrijven, standaardiseren en onder controle hebben. Bovendien was hij chaotisch, dacht snel, zijn verhalen schoten alle kanten op en hij kon niet goed tegen weerwoord. Hij had al een reputatie van geen fijne man, verantwoordelijk voor veel ruzies en gedwongen ontslagen. Hij had bij ieder van zijn afdelingen een lieveling en een pispaal. De laatste werd altijd belachelijk gemaakt en vaak de organisatie uitgewerkt.

Respondent. De respondent, een vrouw (1956), was ruim twintig jaar voor de organisatie werkzaam als onderzoeker. Zij werkte in een heel klein team dat van de opeenvolgende leidinggevenden altijd zeer veel vrijheid van handelen had gekregen. Dit paste bij de aard van het werk van het team, alle onderzoeken verschilden soms zeer sterk van elkaar en bij ieder onderzoek moest worden uitgezocht wat de meest effectieve en efficiënte aanpak was.

Feitenrelaas. Als onderdeel van een reorganisatie kwamen de respondente en haar collega's onder de leiding te staan van manager R. Deze probeerde hen zijn manier van werken op te leggen. De respondente was ervan overtuigd dat zijn ideeën op het punt van standaardisatie niet werkbaar waren voor haar onderzoeken. Manager R merkte dat aan als tegenwerking. Hij beschuldigde de respondente op zekere dag van slecht functioneren. Zij ervoer veel stress door zijn optreden ten opzichte van haar. De respondente realiseerde zich achteraf dat manager R een dossier aan het opbouwen was. Op een later moment kreeg zij van hem een briefje waarin al zijn frustraties over haar en alles wat zij in zijn ogen niet goed deed waren vastgelegd. Zij veronderstelde dat dit bedoeld was om haar te kunnen ontslaan. De respondente stelde daarop een zeer uitgebreide reactie op. Vervolgens bespraken zij die reactie tot in detail. Manager R was daardoor overbluft, hij had het niet verwacht en had daardoor geen stok meer om mee te slaan. Daarna waren er met hem geen incidenten meer.

Manager R stelde daarna manager E aan als direct leidinggevende van de respondente. Manager R liet zijn eigen spelletje doorspelen door manager E. Deze begon vanaf zijn eerste dag moeilijk tegen de respondente te doen. Zij herkende daarin de hand van manager R, alleen nog een graadje erger. Na twee maanden ervoeren de respondente en haar collega's al forse stress door het optreden van manager E. Hij was goed in het 'pleasen' van zijn baas manager R. Het ontbrak hem echter aan

empathisch vermogen, hij begreep niet hoe hetgeen hij zei en deed op anderen overkwam. Hij was onprettig in de omgang en wist veel mensen tegen zich in het harnas te jagen. Tussen de respondente en manager E kwam het verschillende malen tot heftige ruzies en grote conflicten en er deden zich heel veel incidenten voor, soms elke dag. Manager E communiceerde zo veel mogelijk per e-mail, terwijl hij op de stoel direct naast de respondente zat.

De respondente en manager E hadden een grote confrontatie die samenhang met het overlijden van de vader van de respondente. De respondente was van die confrontatie helemaal overstuur. Op advies van HRM vond er een gesprek plaats tussen de respondente en manager E, echter zonder enig positief resultaat. De respondente gaf het toen op. De relatie met manager E sukkelde door. Dat stopte toen hij in het kader van een reorganisatie niet in aanmerking kwam voor een andere functie en de organisatie verliet.

Manager R greep nooit merkbaar in, hij liet het gedrag van manager E gebeuren. Een volgende reorganisatie heeft ervoor gezorgd dat de respondente en haar collega's in een ander onderdeel van de organisatie werden ondergebracht, waardoor de hiërarchische relatie met manager R werd opgeheven. Het gebeuren met de managers R en E beheerste gedurende drie jaar het leven van de respondente. Kort voor het interview dacht zij manager E op het NS-station te zien, ze werd daar zeer nerveus van en verschulde zich instinctief om niet door hem gezien te worden.

Casus M. Belangenbehartiging II

Organisatie. *De organisatie is dezelfde als bij casus L.*

Manager. *De manager, een vrouw (leeftijd onbekend) die sinds kort voor de organisatie werkzaam was.*

Respondent. *De respondent, een man (1967), was al enige jaren met zeer veel plezier bij de organisatie werkzaam. Hij was teamleider, fungeerde ook als projectleider en stond bekend om het succesvol (binnen budget, op tijd en compleet leveren van het resultaat) managen van projecten.*

Feitencomplex. *Als consequentie van een reorganisatie moest de respondent kiezen tussen een leidinggevende functie met meer medewerkers of de rol van projectleider. Vooral omdat hij in die laatste rol succesvol was geweest en daar veel waardering voor had gekregen koos hij voor het projectmanagement. Hij moest daarvoor eerst solliciteren bij de manager die pas onlangs bij de organisatie was aangetreden. De respondent voelde in het allereerste gesprek, gezien haar manier van optreden, meteen aversie tegen haar. Zij voelde hem stevig aan de tand. Dat viel hem moeilijk omdat hij zichzelf als een zeer competente projectmanager zag met een positief track record. Hij kon zijn gevoelens jegens haar niet goed verborgen houden.*

Kort na het sollicitatiegesprek kreeg hij het bericht dat hij was aangenomen, echter niet met de kwalificatie dat hij 'geschikt' of 'zeer geschikt' was, maar met als aantekening 'geschikt te maken'. Dat viel hem zwaar. In de maanden daarna had de respondent weinig contact met de manager. Er deden zich enkele wrijvingen tussen hen voor en in een teamoverleg acteerde de manager op een wijze waaruit de respondent opmaakte dat zij niets begreep van hoe het binnen de organisatie toeging wat projecten betreft. Hij schreef haar daarop volledig af, ze was absoluut niet-competent, zijn attitude jegens haar verslechterde en hij ging haar zo veel mogelijk uit de weg. Hij werd op enig moment uitgenodigd voor een ontwikkelgesprek met de manager. Dat hing samen met zijn predicaat 'geschikt te maken'. Direct bij de start van het gesprek liet de manager de respondent weten dat ze het niet met hem zag zitten. Als belangrijkste reden daarvoor gaf ze aan dat zijn houding niet goed was. De respondent gaf toe dat zijn houding wellicht niet altijd even goed was, maar refereerde aan zijn lijst met succesvolle projecten. De manager had daar geen boodschap aan. De respondent was in shock. Het was het laatste wat hij verwacht had en het raakte hem op een zwak punt, zijn onzekerheid. Korte tijd daarna ontving hij een voorstel voor een afvloeiingsregeling. Die was in financiële zin aantrekkelijk. Hoewel hij van mening was dat hem onrecht werd aangedaan, accepteerde hij het voorstel. Hij schatte in dat hij een formeel bezwaar mogelijk wel zou winnen, maar dat hij over een wat langere periode onder de leiding van de manager per saldo toch de verliezer zou zijn. Hij koos eieren voor zijn geld, nam afscheid van de organisatie waar hij aan verknocht was en ging op zoek naar een andere werkgever.

6. CROSS-CASE ANALYSES

Na de *Single-case analyse* van de verzamelde data bestond de volgende bewerking uit het doorlichten van alle casussen vanuit verschillende invalshoeken, de *Cross-case analyses*. Initieel werd gestart met de elf invalshoeken die bij de *Single-case analyses* werden gehanteerd. In de loop van de *Cross-case analyses* bleken nog zeven andere invalshoeken relevant.

De in totaal achttien gehanteerde invalshoeken waren:

1. Respondenten, algemene kenmerken
2. Managers, algemene kenmerken
3. Organisaties, algemene kenmerken
4. Procesverloop van machtsmisbruik
5. Gezondheid respondent
6. Respondent in diens sociale omgeving
7. Persoonlijkheden
8. Organisatiecultuur
9. Stijl van leidinggeven
10. Reflecties
11. Context
12. Manifestaties van machtsmisbruik
13. Kantelpunt
14. De aanwending van machtsbronnen; de machtsstrijd
15. Gevolgen van machtsmisbruik
16. Louter slachtoffer?
17. Schuldige dader, straf en/of schadevergoeding?
18. De-escaleren

In de volgende paragrafen zijn de uitkomsten van de *Cross-case analyses* vanuit deze achttien invalshoeken per invalshoek afzonderlijk beschreven.

6.1 Respondenten, algemene kenmerken

In deze paragraaf zijn de resultaten vastgelegd van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de algemene kenmerken van de respondenten.

6.1.1 De respondenten

Gezien de wijze van werving van respondenten speelde het toeval een sterke rol bij de samenstelling van de groep van respondenten die uiteindelijk aan het onderzoek meewerkten. Zij vormden een min of meer willekeurige groep, waren geen representatieve afspiegeling van medewerkers in Nederland.

Tijdens het interview met de respondenten werd een leidraad gehanteerd (zie bijlage 7), met daarin verschillende vragen over de achtergrond van de respondent. Deze vragen werden door alle respondenten beantwoord. Hun antwoorden zijn hieronder weergegeven, aangevuld met het totaal aantal respondenten en hun gender.

Aantal respondenten	<i>Dertien respondenten werkten mee aan het onderzoek.</i>
Man/vrouw	<i>Negen vrouwelijke en vier mannelijke respondenten.</i>
Leeftijd respondenten	<i>Gemiddelde leeftijd tweeënvijftig jaar; de jongste was achtentwintig jaar, de oudste vijfenzestig jaar.</i>
Geboorteplaats	<i>Zes respondenten waren geboren en opgegroeid in de Randstad, een in het zuiden en vijf in het midden en oosten van het land en een in de Antillen.</i>
Gezinsgrootte	<i>De respondenten kwamen uit gezinnen met een gemiddelde grootte van vier kinderen; het kleinste gezin bestond uit een kind, het grootste uit dertien kinderen.</i>
Hoeveelste kind in gezin	<i>Vijf respondenten waren het eerste kind (van wie een het enige kind), een het tweede kind, zes het derde kind en een het dertiende kind.</i>
Verhouding binnen gezin	<i>Zeven respondenten kwamen uit gezinnen met goede verhoudingen, drie uit harmonieuze gezinnen en drie uit gezinnen met niet bijster goede verhoudingen.</i>
Hoogste opleidingsniveau	<i>Vier respondenten genoten een opleiding op het niveau van het middelbaar onderwijs, drie op hbo-niveau en zes op wo-niveau.</i>
Eerder machtsmisbruik ervaren	<i>Negen respondenten hadden machtsmisbruik niet eerder ervaren, twee wél en twee 'bijna'.</i>

Minderheidsgroep	<i>Een respondent behoorde tot een minderheidsgroep.</i>
Jaren werkzaam in de organisatie	<i>Het dienstverband van de respondenten besloeg gemiddeld zestien jaar, het kortste dienstverband twee jaar, het langste negenendertig jaar.</i>
Leidinggevend J/N	<i>Tien respondenten hadden geen leidinggevende functie ten tijde van het machtsmisbruik, drie wel.</i>

6.1.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de algemene kenmerken van de respondenten leverde de volgende opvallende punten op:

1. Meer dan de helft (70%) van de respondenten was vrouw.
2. Slechts één respondent was jonger dan dertig jaar, de gemiddelde leeftijd van de respondenten was drieënvijftig jaar.
3. Alle respondenten zonder leidinggevende functie vervulden solistisch, specialistisch werk.
4. Slechts één respondent was een allochtone Nederlander.
5. Vijf van de negen vrouwelijke respondenten hadden te maken met een vrouwelijke dader. Alle mannelijke respondenten hadden als dader een vrouw (zie figuur 2).

		respondent	
		vrouw	man
mana-ger	vrouw	5	4
	man	3	.
	n.v.t. ¹⁴	1	

Figuur 2. Vrouwen versus mannen

6.1.3 Samenvatting

De respondenten vormden geen representatieve afspiegeling van de medewerkers in Nederland. De groep bestond uit negen vrouwen en vier mannen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was tweeënvijftig jaar. Vier respondenten hadden een opleiding genoten op het niveau van middelbaar onderwijs, drie op hbo-niveau en zes op wo-niveau. Op een na behoorden de respondenten niet tot een minderheidsgroep. Negen respondenten hadden niet eerder met machtsmisbruik te maken gehad, twee bijna en twee wel. De respondenten waren gemiddeld zestien jaar werkzaam in de organisatie waar het machtsmisbruik zich afspeelde. Drie van de dertien respondenten vervulden ten tijde van het machtsmisbruik een functie als lijnmanager.

¹⁴ Een respondent merkte als dader niet een natuurlijk persoon aan maar een tijdelijke onderzoekscommissie.

6.2 Managers, algemene kenmerken

De respondenten hadden hun managers als daders van het door hen beleefde machtsmisbruik aangemerkt. In deze paragraaf zijn algemene gegevens over deze managers vastgelegd als resultaat van de *Cross-case analyse*.

6.2.1 De managers

Tijdens het interview met de respondenten werd een leidraad gehanteerd (zie bijlage 7), met daarin verschillende vragen over algemene kenmerken van de manager. De antwoorden van de respondenten zijn hieronder weergegeven.

Man/vrouw	<i>Van de dertien casussen was in negen gevallen de dader een vrouw, in drie gevallen een man en in een casus een combinatie van een vrouw en een man. In twee casussen was niet alleen de direct leidinggevende door de respondenten als dader aangemerkt, maar ook de leidinggevenden op hiërarchische niveaus daarboven.</i>
Direct leidinggevende j/n	<i>In twaalf¹⁵ van de dertien casussen was de direct leidinggevende van de respondent de dader van het machtsmisbruik. In twee casussen functioneerde de dader op een of meer niveaus hoger in de organisatie.</i>
Aantal jaren in organisatie werkzaam	<i>De respondenten waren niet allemaal op de hoogte van de duur van het dienstverband van de manager. In tien casussen hadden de respondenten een vermoeden. Zij schatten het gemiddelde dienstverband van de managers op ongeveer vijftien jaar, met als laagste een maand en hoogste veertig jaar.</i>
Opleidingsniveau	<i>Een aantal respondenten had in het geheel geen kennis van het hoogst genoten opleidingsniveau van de manager, de overigen hadden een vermoeden. Hun schattingen wezen op vier managers met een opleiding op wo-niveau, twee op hbo-niveau, een op mbo-niveau, vier op het niveau van het voortgezet onderwijs (mavo, havo).</i>

¹⁵ In een van de casussen is door de respondent niet een leidinggevende persoon als dader aangemerkt. In die casus is de dader een ad-hoc en tijdelijk ingestelde commissie die uit externe personen bestond.

Leeftijd *De gemiddelde leeftijd van de managers was naar schatting van de respondenten vijftig jaar, met als laagste leeftijd veertig jaar en als hoogste zestig jaar.*

Minderheidsgroep *De managers waren geen lid van een minderheidsgroep, tenzij homo's en lesbiennes als minderheidsgroepen werden aangemerkt. Twee managers werden als zodanig door de respondenten getypeerd.*

6.2.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de algemene kenmerken van de managers leverde de volgende opvallende punten op:

1. 75% van de managers die door de respondenten als dader waren aangemerkt, betrof vrouwen.
2. De gemiddelde leeftijd van de managers was relatief hoog, de jongste was veertig jaar.
3. Alle managers waren autochtone Nederlanders.

6.2.3 Samenvatting

De managers die door de respondenten als daders van het machtsmisbruik waren aangemerkt, waren in de meeste gevallen vrouw. In enkele casussen was niet alleen de direct leidinggevende manager als dader aangemerkt maar ook superieuren van die manager. De respondenten schatten in dat de managers gemiddeld ongeveer vijftien jaar voor de organisatie werkzaam waren, voor enkele managers betrof dat enkele maanden. Voor zover de respondenten daarover een vermoeden hadden schatten zij het hoogst genoten opleidingsniveau van de managers in op vooral hbo-niveau en voor enkelen op wo-niveau. De gemiddelde leeftijd van de managers was naar schatting van de respondenten vijftig jaar. De managers waren geen lid van minderheden.

6.3 Organisaties, algemene kenmerken

In deze paragraaf zijn de uitkomsten van de *Cross-case analyse* vastgelegd die gericht was op algemene kenmerken van de organisaties waarbinnen het machtsmisbruik zich had afgespeeld.

6.3.1 De organisaties

Tijdens het interview met de respondenten werd een leidraad gehanteerd (zie bijlage 7), met daarin verschillende vragen over algemene kenmerken van de organisatie. De antwoorden van de respondenten zijn hieronder weergegeven.

Branches	<i>De organisaties waarbinnen het machtsmisbruik zich had afgespeeld betroffen de branches zorg (intramuraal), gemeentelijke overheid, personenvervoer, waterschap en onderwijs op mbo-niveau en op wo-niveau en een organisatie gericht op belangenbehartiging van haar leden¹⁶.</i>
Mate van machtsmisbruik	<i>De mate waarin machtsmisbruik binnen de organisaties voorkwam was naar schatting van de respondenten uitgedrukt op een 5-puntsschaal¹⁷ gemiddeld 3.</i>
Categorieën	<i>Op basis van de categorisering naar groepsbinding versus raster (Douglas, 1986) werden de organisaties als volgt getypeerd: een organisatie categorie A, 6 categorie B, een C en twee D. Twee respondenten noemden een mix van categorieën vanwege grote verschillen hoe er binnen onderdelen van de organisatie met regels werd omgegaan. Twee respondenten konden hun organisatie niet indelen. Categorie B werd het vaakst door respondenten genoemd. Die categorie kenmerkt zich door veel groepsbinding in combinatie met een sterk raster. Dergelijke organisaties hebben een sterke hiërarchie en een voorkeur voor structuur en regels.</i>
Gedragcode	<i>Acht respondenten gaven aan bekend te zijn met het be-</i>

¹⁶ De organisaties vormen geen homogene groep. Dit is het gevolg van de bewuste keuze om diversiteit te bewerkstelligen in de betrokken organisaties.

¹⁷ De gebruikte schaalverdeling is: 1=zeer zelden, 2=zelden, 3=gemiddeld, 4=vaak, 5=zeer vaak.

staan van een gedragscode in hun organisatie. Twee respondenten achtten het waarschijnlijk dat een dergelijke code voor hun organisatie bestond. Voor drie respondenten was het bestaan daarvan onbekend. De naleving van de code werd uitgedrukt op een 5-puntsschaal¹⁸ gemiddeld beoordeeld met 3. Vijf respondenten hadden over de naleving geen mening.

Psychosociale Arbeidsbelasting.

Bij acht respondenten was het bestaan van beleid op het terrein van psychosociale arbeidsbelasting binnen hun organisatie, zoals verplicht gesteld in de Arbeidsomstandighedenwet, onbekend. Een respondent gaf aan dat dit waarschijnlijk wel het geval is. Drie respondenten waren bekend met het bestaan van dergelijk beleid en typeerden de naleving ervan uitgedrukt op een 5-puntsschaal¹⁹ gemiddeld 3.

6.3.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de algemene kenmerken van de organisaties leverde de volgende opvallende punten op:

1. De organisaties waarbinnen het machtsmisbruik had plaatsgevonden zijn relatief groot en gevestigd, met een aantal medewerkers variërend van 500 tot 20.000.
2. De organisaties waarbinnen de respondenten werkzaam waren zijn zowel privaat als publiek van aard. In de groep organisaties ontbraken uitgesproken commerciële organisaties, organisaties uit branches zoals industrie, handel en (financiële) dienstverlening en kleinere organisaties.
3. 60% van de respondenten was bekend met het bestaan van een gedragscode in hun organisatie.
4. Ruim 75% van de respondenten was niet bekend met het bestaan van het verplichte beleid met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting conform de Arbeidsomstandighedenwet.
5. 40% van de respondenten schatte in dat machtsmisbruik in hun organisatie 'vaak' tot 'zeer vaak' voorkwam, 20% dat dit 'gemiddeld' voorkwam en 40% schatte dit op 'zelden'. Geen enkele respondent gaf de schatting 'zeer zelden'.

¹⁸ De gebruikte schaalverdeling is: 1=zeer coulant, 2=coulant, 3=neutraal, 4=rigide, 5=zeer rigide.

¹⁹ De gebruikte schaalverdeling is: 1=zeer coulant, 2=coulant, 3=neutraal, 4=rigide, 5=zeer rigide.

6.3.3 Samenvatting

De organisaties waarbinnen het machtsmisbruik zich had afgespeeld zijn voornamelijk publiek en semipubliek van aard, vormen geen homogene groep als consequentie van de gevolgde wijze van werven van de respondenten. De respondenten schatten in dat machtsmisbruik zich binnen deze organisaties, uitgedrukt op een 5-puntsschaal, 'gemiddeld' (score 3) voordeed. De organisaties werden door de respondenten getypeerd met kenmerken als veel groepsbinding en veel waarde hechtend aan regels. Acht respondenten waren bekend met het van kracht zijn van een gedragscode binnen de organisatie, enkele anderen vermoedde het. Het bestaan van het wettelijk voorgeschreven beleid met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting was bij de meeste respondenten onbekend.

6.4 Procesverloop machtsmisbruik

In deze paragraaf zijn de resultaten van de *Cross-case analyse* vastgelegd vanuit de invalshoek van het procesverloop van het machtsmisbruik. Wat vond er over een langere periode gezien tussen de manager en de respondent plaats? Wat gebeurde er voordat de managers hun macht misbruikten ten opzichte van de medewerkers? Was het machtsmisbruik een donderslag bij heldere hemel? Was er een aanloop eindigend in een uitbarsting? Waren manager en respondent al langer bekend met elkaar? Wat waren de aanleidingen? Wie was als aanstichter aan te merken? (achteraf ingeschat door de onderzoeker). Waren het start- en kantelpunt (alsnog) te markeren? Als startpunt van het proces werden die interacties tussen manager en respondent beschouwd die de kiem van spanningen en conflict in zich droegen of al direct conflictueus van aard waren. Als kantelpunt werden die gebeurtenissen beschouwd die het proces een andere, vaak afrondende richting op stuwden of stuurden, zoals overspannenheid, interne overplaatsing of vertrek naar een andere werkgever, waardoor de relatie tussen manager en respondent verbroken werd.

6.4.1 De casussen

Onderstaand is per casus een korte beschrijving gegeven van hetgeen de respondent vertelde over het procesverloop, aangevuld met de inschatting van de onderzoeker wie aan te merken was als aanstichter van het conflict.

Casus A. Zorg I

Voorgeschiedenis. *Zowel de respondent als de manager waren al meerdere jaren voor dezelfde organisatie werkzaam. De respondent werkte de laatste twaalf jaar op dezelfde locatie.*

Aanstichter. *De manager werd als aanstichter ingeschat vanwege haar beslissing om in strijd met de regels het salaris van de respondent te verlagen.*

Startpunt en vervolg. *De opmaat naar het conflict startte zeven jaar geleden. In dat jaar werd de respondent door de manager gedegradeerd en wilde zij in samenhang daarmee zijn salaris verlagen. Hij spande daar een zaak over aan die hij won. De kritische opmerkingen en het gedrag van de respondent die eerder nog met enige luchtigheid door de manager werden opgepakt leken haar in toenemende mate te irriteren. De manager en de respondent hadden herhaaldelijk kleine en grote aanvaringen, niet zelden door toedoen van de respondent. In een van de onenigheden maakte de respondent formeel bezwaar tegen de beslissing van de manager. De manager moest haar beslissing terugdraaien. De respondent weigerde verschillende malen*

(dienst)opdrachten van de manager uit te voeren. Het was daarom aannemelijk dat de manager de respondent liever kwijt was dan rijk. Een jaar geleden had de respondent een vervelend incident met een cliënt. Dat noodzaakte overplaatsing naar een andere locatie waarbij de respondent verplicht was een beschikbare werkplek te accepteren. Er bleek op dat moment niets beschikbaar te zijn op zijn vakgebied, maar wel een werkplek op een lager niveau. Inhoudelijk betrof het werk dat de respondent absoluut niet ambieerde. De manager speelde het naar de mening van de respondent hard, formalistisch en ijskoud bureaucratisch en werd daarbij ondersteund door de afdeling personeelszaken. De respondent had tot zijn 60^{ste} willen doorwerken om dan met vervroegd pensioen te gaan.

Kantelpunt. *Omdat de respondent de spanning niet meer aan kon koos hij er een aantal maanden later voor de arbeidsovereenkomst te beëindigen en vervroegd met pensioen te gaan.*

Casus B. Gemeente I

Voorgeschiedenis. *Respondente werkte al tientallen jaren in verschillende functies voor de organisatie. Bij de werving van een nieuwe manager voor de afdeling waarbinnen zij werkzaam was, was zij lid geweest van de sollicitatiecommissie en had als enige twijfels geuit bij de kandidaat die uiteindelijk haar nieuwe manager werd. Deze manager was vóór haar aanstelling viermaal uit haar functie ontheven.*

Aanstichter. *De nieuw aangetreden manager van de respondente werd als aanstichter ingeschat omdat zij onmiddellijk de respondente en haar collega's kleinerend en autoritair bejegende.*

Startpunt en vervolg. *De nieuwe manager liet van meet af aan herhaaldelijk blijken geen boodschap te hebben aan de expertise van de respondente en haar collega's. Ze bewerkstelligde dat hun salaris naar beneden toe werd bijgesteld en behandelde, volgens respondente, haar en haar collega's min of meer als kleuters. Ze gaf zonder overleg opdrachten en die moesten precies zo worden uitgevoerd. Op zeker moment twee jaar geleden weigerden de respondente en haar collega's een handeling te verrichten die verstrekende juridische consequenties had. Het kernpunt van hun weigering was dat er noodzakelijke bewijsstukken ontbraken. De manager gaf hen vervolgens een formele dienstopdracht. Toen de respondente en haar collega opnieuw weigerden kwam het hen op een formele berisping te staan. Daartegen dienden zij een bezwaarschrift in. De dag voor de zitting werd de formele berisping omgezet in een officiële waarschuwing, die wel in het personeelsdossier werd opgenomen maar waarover geen zaak kon worden aangespannen. De respondente vond de beschuldigingen in de waarschuwing en de redenen voor een negatieve uitkomst van haar laatste beoordelingsgesprek apert onjuist en zeer onrechtvaardig. Ze ervoer van de*

kant van de manager in de loop der tijd heel veel ‘pesterijtjes’ en had last van heftige emotionele reacties als zij met haar in contact was, ook als de manager vriendelijk en omzichtig was. Het leken haar symptomen die ze herkende van een vroegere burn-out alsmede van stress en migraine.

Kantelpunt. *In verband met de spanningen die ze ervoer werd ze tijdelijk arbeidsongeschikt verklaard. Ze koos er niet voor elders in de organisatie te gaan werken of de organisatie te verlaten. Dat laatste wilde ze wel, maar ze zag er van af om haar pensioenaanspraken niet te verslechteren. De verhoudingen tussen de manager en de respondente waren niet genormaliseerd. De respondente had het gevoel dat het laatste conflict haar nog steeds werd nagedragen en ervoer veel stress door (onverwachte) contacten met de manager. Die stressgevoelens hadden zij onderling besproken zonder dat dit tot een oplossing had geleid.*

Casus C. Gemeente II

Voorgeschiedenis. *De respondent was, net als de manager, al vele jaren voor de organisatie werkzaam. Zakelijk hadden de manager en de respondent weinig contact met elkaar; de manager was niet de direct leidinggevende van de respondent maar de manager van zijn teamleider. Er hadden zich geen conflicten tussen hen voorgedaan.*

Aanstichter. *De manager werd als aanstichter ingeschat omdat zij vanaf de start van een klachtenprocedure de geldende regels overtrad en de respondent daarbij onthield van zijn rechten.*

Startpunt en vervolg. *De respondent werd geconfronteerd met een klacht over hem van een cliënte die het oneens was met de sanctie wegens oneigenlijk geïnde uitkeringsgelden. De manager (niet zijn direct leidinggevende) met wie hij een normale zakelijke relatie had, week in de afhandeling van die klacht in velerlei opzichten af van de geldende procedure. Naar de mening van de respondent onthield de manager hem van zijn rechten, deed zij niet aan waarheidsvinding en behandelde hem van meet af aan als schuldige. Van de vijf punten in de klacht bleken er vier niet steekhoudend. Het vijfde bleef als ondergeschikt punt staan. Hoewel de respondent overtuigd was van de onjuistheid van ook dit punt, wilde de manager geen rekening houden met zijn argumenten. Emotioneel had een en ander de respondent zwaar geraakt. Hij wilde gerechtigheid.*

Kantelpunt. *Na een adviesgesprek met de vertrouwenspersoon zag de respondent af van verdere actie om het vijfde punt ongedaan te maken en een klacht tegen de manager in te dienen. Hij was beducht voor de negatieve consequenties die dat voor hem kon hebben; hij koos eieren voor zijn geld. Hij zag het niet zitten elders in de organisatie te gaan werken of de organisatie te verlaten.*

Casus D. Gemeente III

Voorgeschiedenis. *De respondente werkte al op de afdeling toen de manager zeven jaar geleden werd aangesteld als haar leidinggevende. Zij kende hem van voor die tijd in dezelfde organisatie.*

Aanstichter. *De nieuw aangetreden manager werd als aanstichter ingeschat omdat hij kort na zijn aantreden startte met een intimiderende en soms discriminerende bejegening van de respondente.*

Startpunt en vervolg. *De respondente kreeg van de nieuw aangestelde manager vrij kort na diens aantreden op tal van kleine punten kritiek, waarbij haar fouten werden uitvergroot. Ze vond dat ze vaak kleinerend werd aangesproken en voelde zich ook vaak geïntimideerd. Onder druk van de manager moest de respondente een training voortijdig afbreken en kreeg daarna van hem het verwijt dat zij de training niet had afgemaakt. De respondente besprak de bejegening van haar manager met de vertrouwenspersoon, die vervolgens de manager daarover aansprak. Direct daarop kondigde de manager een functioneringsgesprek aan. De uitkomst daarvan was negatief. Bovendien had de manager besloten dat de respondente moest worden overgeplaatst naar een andere afdeling op een andere locatie en dat haar salaris in verband daarmee werd verlaagd. De respondente ging onder andere met juridische ondersteuning tegen de beslissing van haar oorspronkelijke manager in bezwaar en won die zaak. De manager werd verplicht tot het opnieuw opmaken van de beoordeling en tot mediation. De nieuwe beoordeling werd opgesteld (maar niet door de respondente en ook niet door de manager van de manager voor akkoord ondertekend). De manager weigerde de mediation en weigerde de respondente op haar oorspronkelijke afdeling terug te nemen. De respondente werd opnieuw overgeplaatst en uiteindelijk werd de zaak op zijn beloop gelaten.*

Kantelpunt. *De manager forceerde daarop een overplaatsing van de respondente. Haar nieuwe manager was oorspronkelijk zeer positief over haar. Dat bleek na haar terugkeer van vakantie plotseling 180 graden te zijn gedraaid. De nieuwe manager gedroeg zich op een wijze die vergelijkbaar was met die van haar vorige manager. Beiden bleken met elkaar gesproken te hebben tijdens haar vakantie. De respondente koos er niet voor elders in de organisatie te gaan werken of de organisatie te verlaten. Dat laatste wilde ze wel maar ze kon geen passende werkkring vinden.*

Casus E. Personenvervoer

Voorgeschiedenis. *De respondente werkte ruim vijf jaar als primus inter pares in een klein zelfsturend team.*

Aanstichter. *De nieuw aangetreden manager werd als aanstichter ingeschat omdat zij onmiddellijk respondente en haar collega's onnatuurlijke gedragsregels oplegde.*

Startpunt en vervolg. *Ongeveer vier jaar geleden werd een manager benoemd. Dat gebeurde niet conform de afspraken die met het team daarover waren gemaakt; ze waren er niet bij betrokken. De nieuwe manager bleek een persoon te zijn met wie de respondente in het verleden over een kleinigheid een zakelijke onenigheid had gehad. De manager ontkende het vroegere contact in alle toonaarden. De manager hanteerde een stijl van leidinggeven, micro-management, en eiste van de respondente en haar collega's bepaald gedrag jegens bezoekers en in telefonische contacten, dat respondente als zeer onnatuurlijk bestempelde en weigerde (zoals het moeten opstaan als mensen haar afdeling binnenkwamen en dan vragen hoe zij hen van dienst kon zijn). Ze had het gevoel dat de manager haar tot het uiterste wilde drijven om te zien hoe lang zij het volhield. Echter, daarnaast nam de manager initiatieven om buiten werktijd tot sociale contacten te komen. De respondente weigerde dat, ze kon met de twee gezichten van de manager emotioneel niet omgaan. Ondertussen waren er over en weer tussen de manager en de respondente steeds meer kleine en grote irritaties, soms nauwelijks gerelateerd aan het werk. Na een aantal maanden manifesteerden de spanningen bij de respondente zich in fysieke problemen. Ze verloor haar zelfvertrouwen en werd labieler. De diagnose van de huisarts was een ernstige mate van overspannenheid. De manager trok de diagnose van de huisarts in twijfel en vond dat de respondente zich door de arts een probleem had laten aanpraten. De respondente ging op ziekteverlof en hervatte daarna haar werk op basis van re-integratie. Ten tijde van haar re-integratie bezondigde de manager zich aan gedrag dat door de vertrouwenspersoon als intimiderend en als symptoom van een onveilig werkklimaat werd aangemerkt. Emotioneel zat de respondente er 'door'.*

Kantelpunt. *Vanuit de HRM-afdeling en door de vertrouwenspersoon werd geconstateerd dat continueren van haar functie onder de manager uitgesloten was. De respondente ging met vakantie en heeft via een re-integratietraject binnen dezelfde organisatie op een andere afdeling een nieuwe baan gevonden.*

Casus F. Universiteit

Voorgeschiedenis. *Bij de start van haar nieuwe baan vijf jaar geleden had de respondente twijfel of zij met haar manager tot een goede werkrelatie kon komen. Een belangrijk selectie criterium was geweest of zij haar manager ook goed van repliek kon dienen, daar had hij behoefte aan. Oorspronkelijk waren de verhoudingen met de manager goed.*

Aanstichter. *De manager werd als de aanstichter ingeschat gezien zijn destructieve bejegening van de respondente naar aanleiding van haar kritische opmerkingen over zijn stijl van leidinggeven.*

Startpunt en vervolg. *Na het eerste jaar vond de manager dat het zeer goed met haar*

ging. Desondanks gaf hij als beoordeling goed omdat zeer goed in een eerste jaar niet gepast was. In het tweede jaar kreeg de respondente van de manager budgettaire normeringen opgelegd die niet juist waren. De respondente had de manager gesteld de manager herhaaldelijk vragen gesteld over de onderbouwing van cijfers en ramingen die door hem waren opgesteld, maar waarbij zij haar vraagtekens had. Bovendien nam de druk van de manager op de respondente geleidelijk steeds meer toe. De manager raakte geïrriteerd over kritische vragen van de respondente over ramingen die ten grondslag lagen aan begrotingen en gaf de respondente de schuld van het niet uitkomen van begrotingen. De onderlinge spanningen liepen op. De manager verbood de respondente een opleiding te volgen die hij eerder had goedgekeurd. Dat ervoer de respondente als straf. De manager bewerkstelligde ook dat een groot aantal overuren van de respondente zonder compensatie verviel.

Bij de respondente ging het mentaal steeds meer vreten, ze vergat dingen die ze nooit vergat, was fysiek uitgeteld en op de rand van een burn-out (of daar overheen). Uiteindelijk brak de opgebouwde stress haar fysiek op, en meldde ze zich ziek. Een poging tot re-integratie liep spaak. De manager stond haar niet toe dat zij buiten zijn aanwezigheid met de medewerkers van haar afdeling sprak. Hij had haar teamleden tegelijkertijd verteld dat het de respondente was die met hen geen contact meer wenste.

Kantelpunt. Uiteindelijk trokken de door haar ingeschakelde adviseur en medewerkers van de HRM-afdeling de conclusie dat haar terugkeer geen haalbare weg meer was. Daarop werd in overleg de arbeidsovereenkomst met een financiële regeling beëindigd.

Casus G. Zorg II

Voorgeschiedenis. Ruim tien jaar geleden ging de respondente als flexwerker voor het eerst aan de slag bij de organisatie. Vijf jaar later kwam zij onder de leiding van de manager te werken. Oorspronkelijk waren de verhoudingen tussen beiden goed. Binnen het team waar de respondente werkzaam was bleken naast formele ook veel informele regels te gelden. De manager was te weinig aanwezig om het functioneren van het team te kunnen doorzien en goed aan te sturen. De manager nam kort daarna een functie aan in een andere organisatie, maar kwam in tegenstelling tot wat zij zelf had gesuggereerd toch terug. Ze werd niet warm onthaald door het team.

Aanstichter. De manager werd als aanstichter ingeschat om reden van de zwijgplicht die ze de respondente en haar collega's oplegde na (het vermoeden van) diefstal door een ex-collega.

Startpunt en vervolg. De respondente nam het op enige moment op voor een collega die zij als uiterst vakbekwaam aanmerkte. Deze collega had een gespannen relatie

met de manager. De respondente was over het algemeen redelijk positief over het functioneren van de manager hoewel ze ook nalatigheid in optreden tegen misstanden en het verkeerd inschatten van mensen opmerkte. Onderlinge spanning ontstond rond een (vermeende) diefstal van geld van cliënten door een ex-collega. De manager legde alle medewerkers daarover een zwijgplicht op. Ze vermoedde dat de respondente de nieuwe werkgever van die ex-collega een waarschuwing had gegeven; met andere woorden als klokkenluider had gefungeerd. De respondente wilde op zeker moment bemiddelen in een gespannen verhouding tussen de manager en een collega die ontslag had genomen. Dat viel zeer verkeerd bij de manager. De respondente werd direct opgeroepen voor een beoordelingsgesprek. Met 'diep buigen' door de respondente werd dat gesprek redelijk goed afgerond. Een groot conflict tussen de manager en de respondente ontstond rond het bezoek dat een cliënte op een avond had ontvangen en met wie de spanning nogal hoog was opgelopen. De kwestie was door ingrijpen van de respondente zonder escalatie beëindigd. De manager omschreef het echter als het in gevaar brengen van de cliënte en schorste de respondente voor drie maanden om zich te bezinnen op haar fout. Schorsen bleek echter volgens de CAO niet langer te mogen duren dan enkele dagen. De term 'schorsen' werd daarna vervangen door time-out. De respondente had in opdracht van de manager een reflectieverslag geschreven. Dat werd vervolgens door de manager terzijde gelegd met de opmerking dat ze het niet serieus kon nemen.

Kantelpunt. Na ommekomst van de schorsing waren de manager en respondente het eens dat de verhoudingen zodanig verstoord geraakt waren dat samenwerken niet goed meer mogelijk was. De manager heeft er vervolgens aan meegewerkt dat de respondente elders in de organisatie aan het werk kon gaan.

Casus H. Gemeente IV

Voorgeschiedenis. Respondente werkte al zestien jaar in een specialistische functie op haar afdeling. De laatste vijf jaar waren verschillende reorganisaties doorgevoerd, hadden meerdere interimmanagers de afdeling geleid en was de afdeling verhuisd naar een locatie die fysiek niet aan de eisen voldeed. Binnen de afdeling waar de respondente werkzaam was werd ingezet op digitalisering van processen. De respondente en haar collega's wezen er herhaaldelijk op dat er serieuze hobbels waren wegens strijdigheden met wet- en regelgeving. Zij werden daarin niet serieus genomen. De hiërarchisch verantwoordelijke directeur kwam een keer op gesprek. De respondente en haar collega's dachten dat het om een open gesprek ging. De directeur liet weten dat de digitalisering hoe dan ook doorging en noteerde de namen van iedereen die kritische opmerkingen maakte. Die personen werden kort daarna bij de directeur op het matje geroepen en in het bijzijn van hun teammanager fors de oren

gewassen, letterlijk toegeschreeuwd. De manager weigerde tijdens werkoverleggen in te gaan op de juridische kanttekeningen die de respondente en haar collega's te berde brachten; zij verweet het team ten onrechte de hakken in het zand te zetten. De manager stond zeer regelmatig op haar strepen.

Aanstichter. De manager werd als aanstichter ingeschat omdat zij de respondente en haar collega's dwong wet- en regelgeving te negeren waarop ze juridisch konden worden aangesproken.

Startpunt en vervolg. De direct leidinggevende van de respondente en ook haar twee hiërarchisch bovengeschiedte managers trokken één lijn. Tussen de manager en de respondente en haar collega's deden zich in de tijd diverse aanvaringen voor. Op juridisch-inhoudelijke argumenten en bezwaren werd door de manager over het algemeen formeel, vanuit haar machtspositie, gereageerd; zij moesten doen wat de manager zei. Haar gedrag kon ook vormen van dwars zitten, pesten en treiteren aannemen. Het werkklimaat, de productiviteit en de kwaliteit van de prestaties van de respondente en haar collega's leden daaronder. De respondente ervoer persoonlijk geen machtsmisbruik door de manager.

Kantelpunt. Het conflict tussen de respondente en haar manager leidde niet tot een 'uitbarsting'.

Casus I. ROC

Voorgeschiedenis. De respondent was bijna veertig jaar werkzaam bij de rechtsvoorgangers van de huidige organisatie die zeventien jaar geleden door fusies ontstond.

Aanstichter. De nieuw aangetreden manager werd als aanstichter ingeschat omdat zij direct in het eerste contact met de respondent uit bleek te zijn op zijn ontslag.

Startpunt en vervolg. Vijf jaar geleden werd hij benoemd als manager van twee projecten met looptijden van drie respectievelijk vijf jaar. Kort daarna trad een nieuw lid van de raad van bestuur (RvB) aan met wie de respondent een kennismakingsgesprek arrangeerde. Bij de start van dat gesprek meldde het RvB-lid dat zij geen tijd had voor kennismaking, maar over de toekomst van de respondent wilde spreken. Hij reageerde daarop dat hij net benoemd was, maar zij gaf aan dat de beide projecten voortijdig worden beëindigd. Dit was de respondente en ook zijn directeur niet bekend, noch het tweede lid van de RvB wiens portefeuille het betrof. Dit gesprek vond, tot verrassing van de respondente, plaats in aanwezigheid van een notulist en een medewerker van de HRM-afdeling. Hierna volgden enkele gesprekken waarin de manager voet bij stuk hield en de respondente van zijn kant vaak een wat geïrriteerde opstelling had. De manager hield voet bij stuk. De projecten werden gestopt en de respondente moest, na twintig jaar manager te zijn geweest, weer gaan lesgeven of vertrekken. De respondente schakelde juridische ondersteuning in en ging onder pro-

test akkoord. Het geschil werd voor de rechter gebracht. Die vond dat de arbeids-overeenkomst maar beter ontbonden kon worden. De manager zegde toe dit te regelen maar liet na om de respondent een afvloeiingsregeling voor te leggen.

Kantelpunt. Uiteindelijk diende de respondent zelf een voorstel in, dat door de manager geaccepteerd werd. Na twee jaar strijd met de manager werd de arbeidsovereenkomst beëindigd en ging de respondent met vervroegd pensioen.

Casus J. Waterschap

Voorgeschiedenis. Oorspronkelijk was de respondente niet hiërarchisch ondergeschikt aan de manager. In die tijd hadden beiden wel enkele stevige aanvaringen. Het optreden van de manager was dan zeer intimiderend. De respondente had met enkele collega's en de manager onder leiding van een psycholoog enkele bijeenkomsten gehad met als doel de samenwerking met de manager te verbeteren. Die bijeenkomsten hadden niets opgeleverd. De manager had aangegeven dat ze zichzelf niet kon veranderen. In de privé sfeer had zich in die tijd ook een ernstig incident voorgedaan. De manager was zich, zoals vaker, te buiten gegaan aan alcohol en had de respondente in haar eigen huis geterroriseerd. Dat incident was aanhangig gemaakt bij de vertrouwenspersoon en in het bijzijn van alle direct betrokkenen met de adjunct-directeur besproken.

Aanstichter. De manager werd als aanstichter ingeschat wegens haar destructieve stijl van leidinggeven.

Startpunt en vervolg. In het kader van een reorganisatie werd respondente met haar afdeling vijf jaar geleden onder leiding van de manager geplaatst. De manager ging geleidelijk steeds meer het doen en laten van respondente bepalen, tot op detailniveau, inclusief haar agenda. Ze had steeds meer kritiek op het werk van de respondente en wilde zeer frequent met haar discussiëren. Een discussie kon urenlang duren en de manager was er alles aan gelegen om steeds te winnen; dat gebeurde per saldo altijd. Ze hadden soms knallende ruzies. De manager gaf de respondente vaak actief straf of verbod haar dingen te doen, bijvoorbeeld het bijwonen van een congres waarvoor ze eerder toestemming had gegeven. De manager ontkende het straffen en stelde dat ze het goed met de respondente voor had. De aanvaringen en conflicten verhevigden in frequentie, putten de respondente uit en decimeerden op den duur haar zelfvertrouwen. Ze begon last te krijgen van black-outs. Uiteindelijk werd een burn-out geconstateerd en is respondente eind van het eerste jaar onder leiding van de manager met ziekteverlof gegaan. In die tijd heeft de manager de medewerkers en collega's van de respondente verboden contact met haar op te nemen. Na haar ziekteperiode is respondente gaan re-integreren. De manager probeerde te bereiken dat zij zelf de therapeut/coach voor de respondente kon aanwijzen en tevens

kon voorkomen dat de coach buiten haar om met de huis- of de bedrijfsarts sprak.

Kantelpunt. *De coach en ook de bedrijfsarts adviseerden om niet meer onder de manager te gaan werken. De respondente gaf daarop haar functie op en accepteerde een andere, minder betaalde, niet-leidinggevende functie.*

Casus K. Ziekenhuis

Voorgeschiedenis. *In deze casus was geen sprake van een voorgeschiedenis.*

Aanstichter. *Als aanstichter werd de commissie beschouwd die de voor de respondente ontlastende feiten niet in de eindrapportage wilde verwerken.*

Startpunt en vervolg. *De respondente ontving een interne melding van het vermoeden van bacteriële besmettingen binnen de afdeling intensive care. Diezelfde avond nog werd dat zonder medeweten van het ziekenhuis door een specialist uit een ander ziekenhuis via de media naar buiten gebracht met suggesties van nalatigheid door het ziekenhuis. Dat had een crisissfeer tot gevolg. Externe instanties namen voor een deel de regie over. De leiding van het ziekenhuis kwam onder grote druk te staan, vertrok uiteindelijk en externe personen en instanties werden ingezet om in het ziekenhuis onderzoeken uit te voeren. Bij de start verliepen de contacten met de externen zakelijk correct, maar vrij snel daarna verslechterde de relatie met enkele van deze partijen. De respondente werd door een externe partij beschuldigd van zaken die na later bleek uit een in opdracht van de raad van bestuur uitgevoerd onderzoek niet steekhoudend bleken te zijn. De externe partij handhaafde de beschuldiging desondanks in de openbare eindrapportage.*

Kantelpunt. *De respondente voelde zich gedwongen de leiding van haar afdeling op te geven. Ze nam binnen het ziekenhuis de verantwoordelijkheid voor een belangrijk project op zich en ging na de (succesvolle) afsluiting daarvan met pensioen.*

Casus L. Belangenbehartiging I

Voorgeschiedenis. *De respondente was al vijftientig jaar bij de organisatie werkzaam als onderzoekster. Zij werkte in een team van twee tot drie personen dat van de opeenvolgende managers altijd veel ruimte kreeg om het eigen werk te organiseren, hetgeen door de jaren heen tot volle tevredenheid van iedereen was gebeurd.*

Aanstichter. *De nieuwe manager werd als aanstichter gezien omdat hij bijna onmiddellijk na zijn aantreden de respondente werkwijzen oplegden die haar belemmerden in het goed uitvoeren van haar werkzaamheden.*

Startpunt en vervolg. *Als onderdeel van een reorganisatie werd het team ondergebracht bij een andere manager. Binnen de organisatie had die manager een negatief imago. Hij was een man van processen, wilde ze beschrijven, standaardiseren en ze op die manier onder controle hebben. De respondente was van mening dat de aard van haar werk haaks stond op de gestandaardiseerde processen. Kort nadat haar*

nieuwe manager was aangetreden begon deze met acties die erop gericht waren de respondente haar werkzaamheden op zijn manier te laten uitvoeren. Haar bezwaren vatte hij op als weigering en vanaf dat moment werd zij met enige regelmaat geconfronteerd met kritiek en uiteindelijk met een lijst van allerlei punten van onvrede en kritiek op haar werk. De respondente ervoer dit als een stap in het proces om haar de deur uit te werken. Nadat ze deze dreiging had afgewend werd een nieuwe direct leidinggevende aangesteld die nog kritischer op haar was dan de vorige manager.

Kantelpunt. *De laatst aangestelde direct leidinggevende van de respondente kon zijn werk niet afmaken omdat zijn functie als gevolg van een reorganisatie kwam te vervallen. In die reorganisatie werd het team van de respondente ondergebracht bij een ander onderdeel van de organisatie waardoor zij ook geen hiërarchische relatie meer had met de eerste manager.*

Casus M. Belangenbehartiging II

Voorgeschiedenis. *De respondent werkte al geruime tijd voor de organisatie. Hij koos op enig moment ervoor zich volledig toe te leggen op het managen van projecten. Daartoe moest hij solliciteren bij de manager die daarvoor verantwoordelijk was.*

Aanstichter. *De nieuwe manager van de respondent werd als aanstichter ingeschat omdat ze in het sollicitatiegesprek met de respondent zonder meer zijn track record en capaciteiten in twijfel trok.*

Startpunt en vervolg. *Het eerste contact tussen de respondent en de manager verliep niet goed. De respondent werd zeer kritisch ondervraagd en had direct bedenkingen, een aversie, tegen de manager. Hij gaf later aan dat hij die attitude niet goed kon verhullen. Kort daarna kreeg de respondent het bericht dat hij werd aangenomen, maar met het label 'geschikt te maken voor de functie'. Uit de bewoordingen maakte de respondent op dat er bij de manager geen sprake was van veel enthousiasme. Met de manier waarop hij zijn aanstelling kreeg had hij veel moeite, hij was daar zeer gepikeerd over. Hij had immers al geruime tijd de rol van projectmanager succesvol vervuld en had verwacht dat hij zonder meer als 'geschikt' werd aangemerkt. Kort na zijn aanstelling werd een teamleider boven de respondent aangesteld. Daardoor was het directe contact tussen de manager en de respondent zeer beperkt. Hij had niet veel contacten met haar. In enkele daarvan weigerde hij gehoor te geven aan haar verzoeken om persoonlijke, niet werk gerelateerde activiteiten uit te voeren. In een werkoverleg bleek in de ogen van de respondent dat de manager totaal geen idee had van hoe het in de projecten toeling. Dat deed voor hem de deur dicht. Hij concentreerde zich vervolgens geheel op zijn werk. Op enig moment werd de respondent uitgenodigd voor een gesprek. Hij veronderstelde dat het een ontwikkelgesprek betrof in verband met zijn status 'geschikt te maken voor de functie'. In*

plaats daarvan verklaarde de manager het niet meer met hem te zien zitten. Korte tijd later kreeg hij een afvloeiingsregeling voorgelegd.

Kantelpunt. De respondent besloot niet te kiezen voor strijd en accepteerde de vertrekregeling.

6.4.2 Opvallende punten

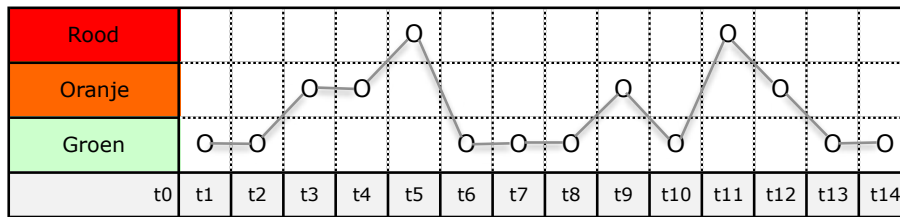
De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van het procesverloop leverde de volgende opvallende punten op:

1. In vijf casussen (38%) bestond de hiërarchische relatie tussen manager en respondent al langer en bracht een specifieke gebeurtenis het proces op gang dat tot machtsmisbruik leidde.
2. Alle casussen kenden een voorgeschiedenis, in 60% van de gevallen minder dan een jaar, met twee uitschieters van enkele weken.
3. In 10 casussen (77%) was er een directe samenloop tussen het aantreden van een nieuwe manager van de respondent en het ontstaan van het conflict. Vier van de zes nieuwe managers waren vrouw.
4. Vanuit het perspectief van de respondent bezien waren de gedragingen van de manager in drie categorieën onder te verdelen:

categorie	kenmerken
Groen	Het gedrag van de manager leidt bij de medewerker niet tot veel incidenten en strijdpunten van betekenis; geen of weinig stress bij de medewerker.
Oranje	De manager bejegt de medewerker zeer onheus hetgeen veel stress bij de medewerker tot gevolg heeft.
Rood	De manager misbruikt zijn machtspositie jegens de medewerker; zeer veel stress bij de medewerker.

Figuur 3. Categorieën van gedrag

5. In geen van de casussen werd melding gemaakt van voortdurend machtsmisbruik. In de tijd gezien zijn de gedragingen van de manager aan de hand van de drie categorieën als grafiek weer te geven. Figuur 4 geeft daarvan een fictief voorbeeld. De y-as representeert de drie categorieën en de x-as de tijdlijn. Aldus kan een eventueel patroon in de soort en de frequentie van het gedrag van de manager gevisualiseerd worden. Het construeren van een dergelijke grafiek kan bijdragen aan het verminderen van het door Kahneman (2011) genoemde *peak-end-effect* en het *duration-neglect*.



Figuur 4. Gedragingen in de tijd

6. Alle respondenten ervoeren een stapeling van irritaties en frustraties die werden opgeroepen door gedrag van de manager en die niet (volledig) teniet werden gedaan door normaal effectief gedrag van de manager. Dat cumuleren van emoties maakte hen in toenemende mate prikkelbaar voor het optreden van de manager. Verschillende respondenten gaven aan dat dit proces zich ook vice versa bij de manager zou kunnen hebben afgespeeld.

7. Een concreet incident veroorzaakte in 60% van de casussen het kantelpunt.

8. Na de beëindiging van het conflict bleven acht respondenten (ruim 60%) bij de organisatie werken, van wie drie in dezelfde functie én onder dezelfde manager.

9. Alleen voor respondenten met een leidinggevende functie die hun arbeidsovereenkomst beëindigden ging het vertrek gepaard met een afvloeiingsregeling.

10. Alle respondenten ervoeren na de 'formele' afsluiting van het conflict gedurende korte of langere tijd negatieve mentale effecten.

11. In alle casussen was de manager als aanstichter aan te merken.

12. In verschillende casussen was sprake van stapeling van irritaties en frustraties. De oorzaak daarvan betrof vaak gedragingen die afzonderlijk geen beëindiging van een goede interpersoonlijke relatie tot gevolg hebben, maar door de opeenvolging en de stapeling gebeurt dat uiteindelijk wel. Het maakte verschil of aan de betreffende gedraging wél of niet een manifestatie van machtsmisbruik door de manager vooraf ging. Als dat wel het geval was, werd dat gedrag door de respondenten anders beleefd en leverde het meer stress op.

6.4.3 Literatuur

In de literatuur worden de met machtsmisbruik samenhangende processen op drie niveaus van abstractie behandeld: (1) processen die zich binnen individuen afspelen, (2) interacties die zich tussen twee personen afspelen en (3) conflictescalatie in stadia.

Vredenburgh en Brender (1998) onderkennen dat machtsmisbruik de relatie

tussen managers en medewerkers betreft. Zij zijn echter van mening dat het verstandig is als eerste te onderzoeken wat er op het niveau van het individu gebeurt. Om dat inzichtelijk te maken hebben zij een procesmodel ontwikkeld vanuit het perspectief van de manager. Dat model houdt in dat een manager een beslissing neemt over machtsmisbruik waarbij verschillende factoren een rol spelen: op de eerste en belangrijkste plaats persoonlijke motieven en persoonlijkheidskenmerken en op de tweede plaats machtsbronnen, (externe) aanleidingen, normen en risico-overwegingen. Als de manager beslist tot machtsmisbruik over te gaan kiest hij voor een of meer strategieën. Het daadwerkelijk toepassen van machtsmisbruik kan bedoelde en onbedoelde effecten hebben die de motieven en/of de machtsbronnen van de manager kunnen beïnvloeden en waardoor een nieuwe cyclus op gang gebracht kan worden.

Mawritz et al. (2014b) hebben de aandacht gericht op de persoon van de manager en onderzocht wat er gebeurt als managers doelen opgelegd krijgen die zij als zeer moeilijk te realiseren inschatten. De gedachtenlijn is dat als de manager een aan hem opgedragen doel als zeer moeilijk te realiseren beoordeelt, hem dat *hindrance stress* oplevert. Aan die stress zijn negatieve emoties zoals *anger* (ergernis, geprikkeldheid en boosheid) en mogelijk ook *anxiety* (spanning en angst) verbonden. Die emoties kunnen tenslotte bewust of onbewust allerlei negatieve gedragingen veroorzaken. Machtsmisbruik ten opzichte van medewerkers is daar één van. Het onderzoek van Mawritz et al. heeft uitgewezen dat er een relatie bestaat tussen door managers als zeer moeilijk realiseerbaar gepercipieerde doelen en machtsmisbruik ten opzichte van hun medewerkers. *In enkele casussen (B, H, F, I, K en M) kon sprake zijn van aan de managers opgelegde doelen die zij als zeer moeilijk te realiseren inschatten. Het gedrag van de managers had kenmerken van 'anger'. Of bij de managers ook 'anxiety' speelde is niet uit de verkregen gegevens af te leiden.*

Anders dan de voorgaande auteurs kiest Ashforth (1994, 1997) de invalshoek van de interactie tussen manager en medewerker. Hij beschrijft dat *petty tyranny* het product is van onder andere de interacties tussen individuele predisposities zoals overtuigingen over organisatie, medewerkers en zichzelf. Ook Duffy et al. (2002) hebben de interpersoonlijke relatie onderzocht. Zij wijzen op het fenomeen van *social undermining*²⁰ dat leidt tot het teloorgaan van goede interpersoonlijke relaties²¹. Het gaat daarbij in de tijd om een reeks van gedragin-

²⁰ Ze definiëren *social undermining* als: "Social undermining refers to behavior intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, work-related success, and favorable reputation."

²¹ In Dupré et al. (2006) wordt gerefereerd aan onderzoeken die uitwijzen dat *workplace aggression* veel

gen die afzonderlijk geen beëindiging van een goede interpersoonlijke relatie tot gevolg hebben, maar door de opeenvolging en de stapeling gebeurt dat uiteindelijk wel. *Dit stapelen was in verschillende casussen van dit onderzoek herkenbaar. Daarbij maakte het verschil of aan de betreffende gedraging wél of niet een manifestatie van machtsmisbruik door de manager vooraf ging. Als dat wel het geval was, werd dat gedrag door de respondenten anders beleefd en leverde het meer stress op.* Weick en Sutcliffe (2011) merken op dat onverwachte gebeurtenissen zich in het algemeen beginnen te ontplooiën nog voordat ze zijn waargenomen en dat meerdere kleine verstoringen tot één grote ramp kunnen leiden. De voorbeelden die zij geven zijn echter van een andere aard dan machtsmisbruik. Een onderzoek van Jenkins (2011) heeft betrekking op mediation bij *workplace bullying*²² maar daarin zijn ook enkele overeenkomsten met machtsmisbruik te onderkennen. *Bullying* betreft een escalerend proces waarin de persoon die er het doelwit van is, in een steeds slechtere positie ten opzichte van de bully komt te staan. Veel *bullying* heeft als startpunt een (relatief onschuldige) onenigheid die in de tijd ontaardt in *bullying*. Het is daarom te zien als een escalerend conflict. Jenkins wijst in dat verband op het model van Glasl uit 1994 waarin negen stadia van escalatie worden onderscheiden²³. Jenkins geeft aan dat in geval van *bullying* de beide partijen in de beginstadia nog open staan voor mediation, maar naarmate het conflict escaleert en agressie, laat staan geweld, een steeds grotere rol in de relatie gaat spelen, mediation geen soelaas meer kan bieden. *In enkele casussen van het onderhavig onderzoek (vooral A, B, D, E, F en J) waren opeenvolgingen van stadia te onderscheiden die doen denken aan de stadia van Glasl. In de casussen was echter geen sprake van fysiek geweld. De laatste fase bestond uit een ernstige of minder ernstige crisis waarin mediation niet succesvol kon zijn en waarvan de oplossing tevens (in vrijwel alle casussen) het einde van de relatie van de manager en de respondent betekende.*

6.4.4 Samenvatting

Op enkele uitzonderingen na had het machtsmisbruik in de casussen een voor-

vaker de vorm heeft van verbale en psychologische dan van fysieke agressie. Dat sluit aan bij de vormen die *social undermining* kan aannemen.

²² *Workplace bullying* wordt door Jenkins omschreven als: "Any repeated behaviors that target an employee or group employees, that a reasonable person, taking into account all of the circumstances, would expect to undermine, victimize, or threaten the employee(s), and that pose a risk to the targets health and safety."

²³ De negen door Glasl onderscheiden stadia van conflict escalatie zijn: 1. hardening, 2. debates and polemics, 3. actions, not words, 4. images and coalitions, 5. loss of face, 6. strategies of threats, 7. limited destructive blows, 8. fragmentation of the enemy en 9. together into the abyss.

geschiedenis van enkele maanden tot meerdere jaren. De aanstichter van het machtsmisbruik was naar de inschatting van de onderzoeker in alle gevallen de manager. Het startpunt van het conflict lag soms betrekkelijk kort en soms enkele jaren vóór het kantelpunt. Tussen start- en kantelpunt speelden in vrijwel alle casussen een of meer conflicten en een reeks van incidenten waarvan enkele door de respondenten als machtsmisbruik werden aangemerkt.

In de literatuur wordt het proces van opbouw van stress en conflicten zowel beschreven op intrapersoonlijk niveau als op het niveau van relaties tussen personen als in de vorm van stadia in conflictescalatie. Relatief onschuldige onenigheden kunnen zich ontplooiën tot escalerende conflicten. In het beginstadium daarvan kan mediation (en bijvoorbeeld interventies van een vertrouwenspersoon) nog soelaas bieden maar als het stadium van agressie dichterbij komt of bereikt is, is dat niet meer het geval.

6.5 Gezondheid respondent

Deze paragraaf bevat de resultaten van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de gezondheid van de respondent. De uitkomsten daarvan boden inzicht in de impact van het machtsmisbruik op de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de respondenten.

6.5.1 De casussen

Casus A. Zorg I

Lichamelijke gezondheid. *In de loop der jaren van het dienstverband had de respondent verschillende malen problemen met zijn lichamelijke gezondheid, zoals nierproblemen, schouderproblemen na een val, diabetes, apneu, ziekte van Pfeiffer, verstoring van aanmaak van testosteron. Een relatie met het werk en de gespannen verhouding met zijn manager was niet direct te leggen.*

Geestelijke gezondheid. *De respondent was naar eigen zeggen opgevoed door een onzekere moeder en had die onzekerheid van haar overgenomen. Zijn leven zou naar zijn mening anders zijn gelopen als zijn vader niet vroegtijdig overleden was. Hij had in de loop der jaren verschillende psychologen geconsulteerd en was in psychoanalyse geweest om te begrijpen wat er met hem aan de hand was. Dit liep ook ten tijde van het interview, zij het op laag niveau. Hij had in zijn werk naar eigen zeggen toezicht en sturing nodig. Hij wisselde vaak en gemakkelijk van koers terwijl zijn cliënten juist structuur nodig hadden. In de laatste jaren kampte hij met serieuze problemen op het emotioneel psychische vlak: veel stress, sterk wisselen van standpunt en koers, behoefte aan veel warmte en empathie, kleine depressie, grote onzekerheid, woede-uitbarsting, huilen, verstarring, oxazepam slikken op advies van de huisarts. Vooral in de laatste periode liep het hoog op en werd het hem uiteindelijk teveel. Dat bracht hem er mede toe om vervroegd met pensioen te gaan, ondanks de voor hem zeer negatieve, financiële effecten.*

Casus B. Gemeente I

Lichamelijke gezondheid. *De respondente had lichamelijke klachten. Zij dacht dat die het gevolg waren van stress. Ze herkende symptomen van een eerdere burn-out. De bedrijfsarts verwees haar naar maatschappelijk werk die zei niets te kunnen doen aan de lichamelijke klachten.*

Geestelijke gezondheid. *De respondente was geruime tijd na een burn-out ziek thuis. Ze had van de bejegeningen door haar manager mentaal een forse tik gekregen die ze nog steeds niet te boven was. Een (onverwachte) ontmoeting met haar manager leverde haar nog steeds stress op. Ze had dit met de manager besproken,*

waarna een protocol werd overeengekomen. Dat bleek nauwelijks of niet te helpen.

Casus C. Gemeente II

Lichamelijke gezondheid. *De respondent had geen lichamelijke effecten als gevolg van het conflict met zijn manager.*

Geestelijke gezondheid. *De respondent voelde zich vanaf het begin van het conflict aangesproken als verdachte, om niet te zeggen schuldige. Er was geen bereidheid van de manager om zijn kant van het verhaal goed aan te horen. Die bejegening raakte hem emotioneel hard. Toen de procedure over het bezwaarschrift tegen hem liep en de respondent onderweg van huis naar werk was, schoot hem een keer door het hoofd om zich door een vrachtauto te laten overrijden om van de zaak af te zijn. Als vervolg daarop had hij op eigen initiatief contact met bedrijfsmaatschappelijk werk en voerde hij gesprekken met de bedrijfspsycholoog en ook met de (centrale) vertrouwenspersoon. De respondent was sinds de beslechting van het conflict voorzichtiger in zijn contacten met cliënten, hij had zich voorgenomen om zich ten opzichte van iedereen en onder alle omstandigheden zéér correct en formeel te gedragen.*

Casus D. Gemeente III

Lichamelijke gezondheid. *De spanningen hadden geleidelijk steeds meer invloed op de fysieke gezondheid van de respondente. Kort voor de hoorzitting over haar bezwaar was ze nog met hartproblemen in het ziekenhuis opgenomen. Zij was daarna een jaar lang met ziekteverlof geweest.*

Geestelijke gezondheid. *Onder druk van een maatschappelijk werker en een psychologe werd de respondente ziek gemeld (voor een jaar). De gesprekken met haar leidinggevende veroorzaakten haar altijd een zeer sterke emotionele reactie. Na verloop van de tijd voelde respondente zich psychisch uitgeput en depressief. Dat duurde ongeveer anderhalf jaar. Ze kreeg daarbij hulp van een psycholoog. Inmiddels had ze het gevoel dat ze haar kracht had teruggevonden en stond ze stevig in de gesprekken en de hele situatie. Ze voelde zich nu sterker dan ooit en was in staat en bereid om de volgende keer dat haar weer onrecht zou worden aangedaan, dit formeel aan te vechten.*

Casus E. Personenvervoer

Lichamelijke gezondheid. *De respondente had ten tijde van de zeer gespannen verhouding met haar manager lichamelijke klachten; een periode van frequent en heftig braken. Die schreef zij voor een groot deel toe aan de stress die zij in het werk opliep.*

Geestelijke gezondheid. *De respondente was geruime tijd emotioneel in onbalans. Zij gaf daar twee oorzaken voor aan. In de eerste plaats het ontdekken van haar eet-*

probleem en de (psychische) effecten van de therapie die ze daarvoor had. In de tweede plaats de stress die direct aan het werk te relateren was. De manier waarop de manager haar bejegende bracht in toenemende mate stress terug. Zij kreeg zoveel aanmerkingen op haar werk en gedrag dat ze zeer onzeker en ook labiel werd. Dat culmineerde uiteindelijk in een uitbarsting waarna ze overspannen, tegen burn-out aan, met ziekteverlof ging. Ondanks dat ze in het werk volledig gere-integreerd was en het in haar nieuwe functie zeer naar haar zin had, ervoer ze nog steeds een laag zelfvertrouwen en angst voor kritiek. Ze was onzeker en vaak onrustig over wat anderen wellicht van haar vonden en of ze haar werk goed deed. Met behulp van haar psycholoog werkte ze daar aan.

Casus F. Universiteit

Lichamelijke gezondheid. *In de loop van het jaar waarin de problematiek met de manager speelde, manifesteerden zich bij de respondente allerlei fysieke klachten en was ze ook uitgeput. De fysieke reacties betroffen met name langdurig braken, als gevolg van de opgebouwde stress en ervaren druk in het werk. De fysieke klachten waren volgens de respondente het gevolg van haar mentale problemen, tijdens de laatste periode van haar werken onder de manager had ze last van veel stress en frustratie. Ze had daardoor ook soms huilbuien zonder directe aanleiding.*

Geestelijke gezondheid. *In het tweede jaar onder de manager ging het sterk bergafwaarts met de respondente. Zij ervoer steeds meer werkdruk en ook onredelijk, manipulatief gedrag van de manager. Daardoor liep bij haar de spanning op, die zich fysiek manifesteerde. De diagnose bleek een burn-out te zijn. Na een periode van één jaar ziek thuis speelde nog steeds onzekerheid. Ze voelde zich nog niet sterk genoeg om weer een stevige uitdaging in het werk aan te kunnen. Ze wilde dat wel.*

Casus G. Zorg II

Lichamelijke gezondheid. *De respondente ervoer geen lichamelijke problemen die aan het machtsmisbruik waren te relateren.*

Geestelijke gezondheid. *Zij had geconstateerd dat ze in haar functie zeer kwetsbaar was en was daarom voorzichtiger in haar omgaan met anderen. De hele kwestie was, in haar woorden, voor haar een forse domper geweest. Ze was ook erg onzeker geworden en was haar zelfvertrouwen kwijt. Ze was bang om fouten te maken en wilde geen verantwoordelijkheid meer nemen.*

Casus H. Gemeente IV

Lichamelijke gezondheid. *De respondente had geen lichamelijke klachten gehad die volgens haar te relateren waren aan het machtsmisbruik.*

Geestelijke gezondheid. *De respondente ervoer geen stress of vergelijkbare verschijnselen als gevolg van het machtsmisbruik van haar manager. Het zat haar wel*

dwars dat het haar moeilijker werd gemaakt om haar werk goed te doen. Zij ervoer ook een enorme productiedruk en een verslechtering van de werksfeer. Ze was niet immuun voor de bejegening door haar leidinggevenden. Nadat zij door een van de managers de mantel was uitgeveegd om haar kritische opmerkingen tijdens een voorlichtingsbijeenkomst, bleek ze stevig van slag te zijn. Ze vond zichzelf terug in een winkel na dat gesprek, terwijl ze zich niet bewust daar binnen gegaan te zijn.

Casus I. ROC

Lichamelijke gezondheid. *De respondent ervoer geen lichamelijke klachten die waren te relateren aan zijn conflict met de manager.*

Geestelijke gezondheid. *Hij had spanning ervaren, de hele kwestie had hem stress opgeleverd, maar niet in ernstige mate. Hij voelde zich gefrustreerd. Ten tijde van het conflict met de manager werkte hij binnen het ROC met plezier in zijn afdeling; hij had voldoening in zijn werk en had goede relaties met zijn leidinggevende en collega's. Hij had slechts met één persoon een conflict, de manager. Zoals hij zei: "Ik had twee levens. Als ik thuis kwam na een dag prettig werken, ging ik aan de slag met de stukken voor de rechtszaken."*

Casus J. Waterschap

Lichamelijke gezondheid. *De respondente voelde zich aan het eind van het jaar, vlak voor haar burn-out, uitgeput. Dat ging gepaard met black-outs die haar functioneren ernstig belemmerden. Respondente had al langer last van haar gehoor. In het jaar kort voor de burn-out was haar gehoor sterk verslechterd. Om in haar werk te kunnen blijven functioneren was het noodzakelijk dat ze hulpmiddelen gebruikte en ze maakte ook enige tijd gebruik van de diensten van een tolk. Daarna werd apparatuur ingezet om het probleem te verminderen.*

Geestelijke gezondheid. *De respondente was altijd zeer zelfverzekerd en had (ook voor zichzelf) blijk gegeven van haar capaciteiten. In het jaar voorafgaande aan de problemen met haar manager had ze de integratie van een aantal, voorheen in andere onderdelen van de organisatie werkzame, personen in haar team succesvol afgerond. Dat had haar veel kruim gekost. Vanaf de plaatsing van haar team onder de leiding van de manager begon ze al gauw druk en stress te ervaren die gerelateerd waren aan de wijze van optreden van de manager. Daardoor werd ze steeds onzekerder. Haar zelfvertrouwen was volledig kwijt, ze kreeg last van black outs, wist niet meer wat ze had gedaan of afgesproken en ging uiteindelijk met een burn-out naar huis. Daarna hadden ook het afstand doen van haar functie en de salarisverlaging emotioneel impact. Het duurde ruim twee jaar, na een zeer geleidelijk traject van re-integratie voor ze emotioneel weer (ongeveer) de oude was. Ze moest lange tijd wennen aan managers die positief over haar waren en vertrouwen in haar uitspraken.*

Casus K. Ziekenhuis

Lichamelijke gezondheid. *De respondente ervoer geen lichamelijke problemen die aan het machtsmisbruik waren te relateren.*

Geestelijke gezondheid. *Ze had in de tijd dat de problematiek binnen het ziekenhuis speelde, veel sterke emotionele reacties, maar ze wilde zich niet ziek melden om geen verkeerd signaal af te geven. Na afwikkeling van de zaak kreeg ze een jaar time-out om weer bij te komen. Ze merkte toen dat ze in het begin totaal geen energie meer had. In aansluiting op de time-out ging ze op haar 65^{ste} met pensioen.*

Casus L. Belangenbehartiging I

Lichamelijke gezondheid. *De respondente had geen lichamelijke effecten ervaren van de conflictueuze relaties met de twee managers.*

Geestelijke gezondheid. *Gedurende een periode van drie jaar beïnvloedde de problematiek bij haar werkgever haar geestelijk zeer fors. Ze had geen plezier meer in haar werk, kon er niet meer positief over spreken, was bang voor kritiek en zeer onzeker geworden. Dat laatste hield nog geruime tijd na afsluiting van het conflict aan.*

Casus M. Belangenbehartiging II

Lichamelijke gezondheid. *De respondent ervoer geen lichamelijke effecten van de conflictueuze relatie met de manager.*

Geestelijke gezondheid. *Door de kritische ondervraging en de twijfel die zijn manager uitte over zijn geschiktheid voor zijn nieuwe functie stak zijn van nature grote onzekerheid heftig de kop op. Hij voelde zich weer als het kleine jongetje van vroeger. Dat hield enige tijd aan. Hij was gewend dat verbaal te compenseren en onderdrukte zijn gevoelens van onzekerheid door de projecten die hij voor zijn vertrek nog zou afronden, tot klinkende successen te maken.*

6.5.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de gezondheid van de respondenten leverde de volgende opvallende punten op:

- 1.** Alle respondenten maakten melding van psychische gezondheidsproblemen gerelateerd aan het machtsmisbruik, negen (70%) vermeldde dat deze problemen zich 'in aanzienlijke tot zeer ernstige mate' voordeden.
- 2.** 40% van de respondenten meldde lichamelijke gezondheidsproblemen.
- 3.** Het herstel van de psychische gezondheidsproblemen inclusief re-integratie nam bij de respondenten geruime tijd in beslag, vaak één tot ruim twee jaar.
- 4.** Ruim 20% van de respondenten ondervond waarschijnlijk blijvende impact van het ervaren machtsmisbruik.

5. Elf van de respondenten (85%) hadden het machtsmisbruik psychisch (nog) niet verwerkt ten tijde van het interview.

6.5.3 Samenvatting

De incidenten, conflicten en het machtsmisbruik hadden bij alle respondenten in meer of mindere mate toenemende stress tot gevolg. Die stress uitte zich bij een aantal respondenten ook fysiek. Bij enkele respondenten resulteerde de stress in (vrij) ernstige overspannenheid en burn-out. Het herstel van de psychische gezondheidsproblemen duurde over het algemeen geruime tijd en hield voor verschillende respondenten nog langdurig aan na afsluiting van het conflict met hun manager.

6.6 Respondent in diens sociale omgeving

In deze paragraaf zijn de uitkomsten beschreven van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de sociologische aspecten van het machtsmisbruik. De analyse daarvan werd mede gedaan aan de hand van de uitkomsten van de zelfbeoordelingen van de respondenten met het op het Five Factor Model^{24 25} gebaseerde meetinstrument NEO-PI-R.

Met name hun scores op de dimensies Extraversie en Altruïsme gaven inzicht in de waarschijnlijkheid van bepaald sociaal gedrag. Onderstaand zijn per respondent de scores op die twee dimensies en de opvallende scores op de onderliggende facetten weergegeven en aangevuld met informatie die via de interviews verkregen werd.

6.6.1 De casussen

Casus A. Zorg I

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=2 en A=9. Opvallende scores van de onderliggende facetten waren: E1=9, E2=1, E3=4, A1=9, A3=7, A4=2, A6=8. De score op dimensie Extraversie was 'laag' en die op Altruïsme 'zeer hoog'. Dat laatste duidde op een sterke oriëntatie op anderen. Op beide dimensies waren er uitschieters, de score 'zeer hoog' op E1, Hartelijkheid, en de score 'laag' op A4, Inschikkelijkheid. Uit de scores op dimensies Extraversie en Altruïsme was af te leiden dat de respondent in zijn interpersoonlijk gedrag niet bijzonder sociabel was, hoewel die indruk naar buiten toe wel gewekt kon worden. In zijn verhaal waren daarvoor bevestigingen te vinden. De collega-teamleden keken tegen hem op omdat hij de manager weerwoord durfde geven. Tegelijk waren er binnen die groep twee stromingen: één die de manager min of meer slaafs volgde en een andere die veel moeite met haar had, maar zich niet openlijk verzette. Door de collega's werd niets ondernomen om de respondent bij te staan in zijn schurende relatie met de manager. Hij kreeg in de tijd dat het conflict met de manager geleidelijk in temperatuur toenam, vaak goedbedoelde adviezen die het er voor hem niet beter op maakten. Op het laatst wilde hij niet meer met anderen over zijn zaak praten, het vrat teveel aan hem en het leverde niets meer op. In de zorglocatie waar hij

²⁴ Het wordt gebruikt voor zelfbeoordelingen die inzicht in persoonlijkheidskenmerken opleveren. Het Five Factor Model bestaat uit vijf dimensies: neuroticisme, extraversie, openheid, altruïsme en consciëntieusheid. Een zelfbeoordeling vindt plaats door antwoorden op vragen te geven. Die antwoorden worden vertaald in scores per dimensie.

²⁵ De scores op de dimensies van het Five Factor Model worden in vijf klassen onderverdeeld: 1=zeer laag, 2+3=laag, 4+5+6=gemiddeld, 7+8=hoog, 9=zeer hoog. Voor meer informatie over het model zie bijlage 3 en voor de uitkomsten van de metingen paragraaf 6.7.

werkte werd de respondent naar zijn zeggen op handen gedragen, kreeg hij schouderklopjes en complimenten. Hij kende iedereen, voelde zich allround, zeer competent en hoefde niets meer te leren. De respondent zag erg op tegen samenwerken met mannen. In een mannencultuur zou hij in zijn beleving al zijn zekerheden overboord moeten gooien. Hij voelde zich zekerder bij vrouwen. Dan hoefde hij het spel van mannen, zoals competitie, niet aan te gaan. Daar had hij niets mee. Hij zocht altijd de veilige kant, had nooit de behoefte om bij spelletjes te willen winnen. Die deed hij voor de lol en helemaal niet om te winnen. Anderen hadden daar naar zijn zeggen vaak een probleem mee.

Casus B. Gemeente I

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=4 en A=6. Opvallende scores van de onderliggende facetten waren: E1=7, E2=1, E3=5, A1=6, A3=7, A4=6, A6=6. De score op dimensie Extraversie was 'gemiddeld' net als die op Altruïsme. Wat opviel was dat de score op het facet E1, Hartelijkheid, 7 was maar tegelijkertijd die van E2, Sociabiliteit, 3. De uitkomsten duiden erop dat respondente wel belangstelling had voor anderen, op hen georiënteerd was en hartelijk in haar bejegening, maar dat ze niet actief en ook afstandelijk was in het leggen en onderhouden van sociale contacten met anderen. De verstandhouding tussen respondente en haar directe collega's was in het algemeen goed. In het werk stonden zij elkaar bij en hielpen zij elkaar. De collega's van respondente ondernamen niet collectief actie tegen een of meer van de managers. Enkel spraken de managers wel individueel aan.

Casus C. Gemeente II

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=5 en A=3. Opvallende scores van de onderliggende facetten waren: E1=1, E2=6, A1=6, A3=3, A4=4, A6=4. De score op dimensie Extraversie was 'gemiddeld' en die op Altruïsme 'laag'. Vooral de score 2 op het facet E1, Hartelijkheid, viel op. Uit de scores kon worden afgeleid dat de respondent niet wars was van sociale contacten, maar zich op voorhand niet outgoing opstelde en ook geen sterke oriëntatie op anderen had.

De respondent sprak zowel tijdens als na het conflict daarover slechts in beperkte mate met zijn collega's. Hij functioneerde wel als lid van een afdeling, maar daarbinnen was geen sprake van een (hecht) team. In de dagelijkse operatie werkte respondent samen met enkele collega's, waarbij het voornamelijk ging om het afleggen van huisbezoeken. Voor het overige vervulde hij een tamelijk solistische functie. Daarin kon hij zich naar zijn zeggen goed vinden.

Casus D. Gemeente III

De NEO-PI-R-scores van de respondente op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=6 en A=4. De scores van alle facetten van deze dimensie vielen binnen de klasse 'gemiddeld'. Binnen het domein Extraversie waren de scores op de facetten 5 of hoger, met uitzondering van het facet Sociabiliteit, E2=4. Die laatste score duidde op een bepaalde mate van afstandelijk, gereserveerd gedrag. Bij dimensie Altruïsme waren de scores op het overgrote deel van de facetten 5 of lager, maar alle binnen de klasse 'gemiddeld'.

De verstandhouding tussen de respondente en het merendeel van haar collega's was goed. Ze stonden elkaar bij in moeilijke dossiers. Ze vormden echter samen geen front tegen de leidinggevendenden van wie ze zoveel last hadden. Sommige collega's hielden afstand van de respondente, ze wilden niet dat de leidinggevendenden zagen dat zij contact met de respondente hadden. De respondente zelf distantieerde zich van de meeste sociale bijeenkomsten met collega's.

Casus E. Personenvervoer

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=7 en A=3. De facetscores van dimensie Extraversie lagen alle tussen 5 en 7. De respondente gedroeg zich dus waarschijnlijk in het algemeen sociaal. De facetscores van dimensie Altruïsme lagen, met uitzondering van A6, Medeleven, binnen de klasse 2 en 5. Dat duidde erop dat respondente niet sterk op de belangen en ervaringen van anderen georiënteerd was.

Respondente was gewend om tamelijk solistisch te werken. Het werk als uitzendkracht bracht dat ook met zich mee. In een groter team had zij nooit gewerkt. De contacten met collega's en personen voor wie ze werkte waren goed. Sinds de start van haar aanpak van het eetprobleem had ze haar sociale contacten op een lager pitje gezet. Ze was ook nu nog niet uit op een relatie; ze wilde dat later, als ze zichzelf beter op orde zou hebben, weer wel.

Casus F. Universiteit

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=8 en A=6. Dat wees op iets meer dan gemiddeld positief sociaal gedrag; dit ondanks de scores 5 en 6 voor de facetten A4, Inschikkelijkheid, en A5, Bescheidenheid. Deze betrekkelijk lage scores konden een aanwijzing zijn voor een wat grotere kans op spanningen met anderen.

Van huis uit was respondente een sociaal dier, nam ook, bijvoorbeeld in de privésituatie, het initiatief om met anderen wat te ondernemen. Ze was in haar laatste werksituatie wat naïef en te goed van vertrouwen geweest. Tegen de politieke spelletjes en manipulaties kon ze niet op. Ze voelde zich zwaar in de steek gelaten toen

haar duidelijk werd dat personen tegen wie ze openhartig en vertrouwelijk was geweest, hun verkregen kennis doorspeelden aan de manager. Met haar team had ze oorspronkelijk een zeer goede relatie. Als gevolg van de eisen die de manager aan haar stelde meende ze dat ze niet anders kon dan haar teamleden soms onder stevige druk te zetten. Mede daardoor bekoelden de relaties wel enigszins. Ze kon met iedereen goed opschieten, ook met mensen van de werkvloer. Dat was ze vanaf haar prille jeugd gewend in de onderneming die ze thuis hadden. Mensen, van allerlei niveaus, kwamen in haar werk vaak bij haar binnenlopen voor advies of even meedenken. Ze achtte zichzelf een zeer loyaal mens. Na haar plotselinge ziekmelding kreeg ze vrijwel geen reacties van collega's. Ze vermoedde dat dit ook te maken had met het beeld dat de manager over haar in de organisatie had geventileerd.

Casus G. Zorg II

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren $E=9$ en $A=7$. Binnen Extraversie was de laagste facetscore 5, namelijk die op E2, Sociabiliteit. E1 en E6, Hartelijkheid respectievelijk Vrolijkheid, hadden de score 9. Binnen dimensie Altruïsme was er een score 9 voor facet A1, Vertrouwen. Deze scores duiden op positief interpersoonlijk gedrag.

De respondente vertelde over goede verstandhoudingen met collega's. Zij had wel moeite met de ongeschreven regels die van kracht waren binnen de locatie waar zij werkzaam was. Zij neigde ertoe om daarin wat mee te buigen en daarover geen discussie te initiëren. Twee leden van het team wilden een petitie opstellen over het functioneren van de manager. Daarvan was niets terecht gekomen. Dat had waarschijnlijk te maken met het feit dat het geen echt team was, de samenhang ontbrak. De meeste begeleiders werkten zeer zelfstandig, de respondente ook. Het team als totaal zag elkaar zelden, alleen tijdens vergaderingen, maar dan was ook altijd de manager aanwezig. Haar aanwezigheid belemmerde open onderling contact.

Casus H. Gemeente IV

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren $E=5$ en $A=7$. Op facetniveau waren er binnen deze twee dimensies geen grote uitschieters, hoewel A1, Vertrouwen, en A4, Inschikkelijkheid, beide een score 7 hadden en dus in de klasse 'hoog' vielen. Daaruit viel op te maken dat de respondente gematigd sociaal was.

De respondente had samen met alle andere leden van het team en ondersteund door de vakbond bezwaar aangetekend tegen de reorganisatie en het digitaliseren. De respondente werkte, net als haar collega's, zeer zelfstandig. Zij schiepte er genoeg in om alleen een gecompliceerde juridische casus aan te pakken, die te analyseren en tot een oplossing te brengen. Van teamwerk in de zin van samen voor een

resultaat staan waaraan meerdere personen hun bijdrage leveren, was geen sprake. Alle collega's handelden de eigen dossiers van begin tot eind volledig zelfstandig af. Sociale contacten met de totale groep collega's waren er niet.

Casus I. ROC

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=7 en A=4. Binnen dimensie Extraversie scoorde respondent 'hoog', een 8 op het facet E2, Sociabiliteit. De laagste score in die dimensie was 3 op het facet E4, Energie. In dimensie Altruïsme vielen alle scores binnen de range 5 t/m 7. Lage scores, 3, waren er op de facetten A2, Oprechtheid, en A6, Medeleven. Hoge scores, 7, waren er op de facetten A1, Vertrouwen, en A4, Inschikkelijkheid. De respondent tendeerde dus in het algemeen naar meer dan gemiddeld extravert zijn in zijn sociale interacties, maar zijn oriëntatie op anderen was beperkt.

De respondent ervoer in sociaal opzicht geen nadelige gevolgen van het machtsmisbruik. In zijn laatste periode, als docent, werkte hij met collega's met wie hij zeer goed kon opschieten en met wie hij ook na beëindiging van zijn dienstverband nog contact had. Een enkele keer hielp hij ze nog in hun werk. Hoewel meer collega's in hetzelfde schuitje zaten, was er nooit sprake van frontvorming. Er was onderling te weinig cohesie. Het waren allemaal voormalige directeuren, rectoren of conrectoren; stuk voor stuk solisten. Het was geen groep die gewend was om samen te werken. In de pre-ROC-situatie waren het concurrenten van elkaar.

Casus J. Waterschap

De NEO-PI-R-scores van de respondente op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=6 en A=7. Binnen dimensie Extraversie waren de scores op de facetten E1, Hartelijkheid, en E6, Vrolijkheid, een 8, dus 'hoog' maar op het facet E2, Sociabiliteit, een 3, dus 'laag'. Dit kon erop duiden dat respondente niet uit was op veel sociale contacten, maar zich vaak op afstand hield, gereserveerd bleef. Als er interpersoonlijke contacten waren was respondente daarentegen zeer hartelijk. Uit de scores op de facetten binnen de dimensie Altruïsme viel af te leiden dat zij een meer dan gemiddelde oriëntatie had op anderen.

De respondente was van kinds af aan degene die, bijvoorbeeld op de lagere school, het voortouw nam in activiteiten met andere kinderen, ze organiseerde veel. Ze was vrijwel altijd de leider van een groepje. In de periode direct voorafgaand aan haar burn-out was respondente er niet meer voor haar team geweest. Het ging haar aan het hart dat ze toen en tijdens haar burn-out niet met haar team kon optrekken. Tijdens haar re-integratie had ze bewust vooral solistisch werk gedaan; ze had een werkplek ver van de anderen waar nooit iemand kwam. Dat deed haar goed. In die tijd kreeg ze veel ruimte van haar leidinggevenden.

Casus K. Ziekenhuis

De NEO-PI-R uitkomsten van de respondente op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=6 en A=7. Op E5, Avonturisme (score 3), na, lagen alle scores op de onderliggende facetten in de range 5 t/m 7. Deze scores veronderstelden normale sociale contacten.

De respondente was sociaal bewogen en actief in de politiek. In de periode dat haar conflict speelde leden haar sociale contacten daar aanzienlijk onder.

Casus L. Belangenbehartiging I

De NEO-PI-R-scores van de respondente op dimensies Extraversie en Altruïsme waren E=7 en A=7. Op het facet E2, Sociabiliteit, was de score 9 en op A2, Oprechtheid, was de score 8. Die uitkomsten gaven aan dat zij waarschijnlijk een gezond sociaal leven had.

Haar verhaal ondersteunde die veronderstelling. Zij had binnen de organisatie in de loop der jaren een groot sociaal netwerk opgebouwd. In de tijd van de gespannen verhouding met de manager was zij stroever en weinig enthousiast over haar werk, zowel in zakelijke als privécontacten. Dat werkte na het vertrek van de manager enige tijd door maar keerde daarna weer op het gebruikelijke niveau terug.

Casus M. Belangenbehartiging II

De NEO-PI-R-scores van de respondent op dimensie Extraversie en Altruïsme waren E=9 en A=4. Enkele facetscores springen in het oog: E1, Hartelijkheid, 9; E2, Sociabiliteit, 9; E5, Avonturisme, 8; A4, Inschikkelijkheid, 8; A2, Oprechtheid, 3; A5, Bescheidenheid, 1; A6, Medeleven, 3. De scores duiden op voorkeur voor gezelschap, op assertiviteit, spraakzaamheid en opgewektheid van aard. De betrekkelijk lage score op Altruïsme duidde op geringe gerichtheid op de belangen en doelen van anderen. De hoge score op het facet A4 wees op de neiging om conflicten te vermijden en zich te schikken naar de ander. De lage score op het aspect A5 duidde op het zichzelf beter voelen dan anderen, met het risico arrogant gevonden te worden.

De NEO-PI-R-scores werden voor een groot deel ondersteund door het verhaal van de respondent. Hij was verbaal sterk, had naar eigen zeggen een 'grote waffel'. In zijn jeugd had hij geen behoefte aan sociale contacten, was het liefst op zichzelf, had enigermate angst voor mensen en was erg onzeker. Hij had geleerd dat sociale contracten belangrijk zijn en had die nu ook, maar zijn onzekerheid was ook nog steeds onder de oppervlakte aanwezig. De problematiek met zijn manager had geen effect op zijn sociale leven.

6.6.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de sociale omgeving van de respondenten leverde de volgende opvallende punten op:

1. Het collectief optreden van collega's die het voor de respondenten opnamen en de managers op hun gedrag aanspraken kwam in geen enkele casus voor.
2. Vrijwel alle respondenten raakten gedurende de conflictueuze periode in meer of mindere mate geïsoleerd van de collega's.
3. Alle leidinggevende respondenten verloren in de loop van het conflict in meer of mindere mate de verbinding met hun team.
4. Ten minste tien van de dertien respondenten (75%) ervoeren negatieve effecten in de privésfeer als gevolg van het conflict.

6.6.3 Literatuur

Priesemuth (2013) heeft onderzoek gedaan naar personen die als toeschouwer het machtsmisbruik van de manager ten opzichte van het slachtoffer hebben meegemaakt. In haar onderzoek stond de vraag centraal of en wanneer die getuigen iets doen ten gunste van het slachtoffer. Zij stelt dat drie factoren een rol spelen bij het door de toeschouwer overgaan tot prosociaal gedrag: (1) individuele kenmerken van de toeschouwer (in het bijzonder morele moed), (2) door de toeschouwer gepercipieerde kenmerken van diens relatie met het slachtoffer en (3) door de toeschouwer gepercipieerde kenmerken van de (organisatorische) context. Priesemuth onderzocht met inachtneming van deze drie factoren twee vormen van prosociaal gedrag van de toeschouwer. Het eerste betreft het verbaal manifesteren van de afkeur van het gedrag van de manager. Het tweede betreft het bijstand verlenen, helpen en steunen van het slachtoffer. Haar onderzoek wijst onder meer uit dat het kennisnemen van machtsmisbruik positief correleerde met het toezeggen van steun aan het slachtoffer, maar niet met het communiceren over de afkeer van het gedrag van de manager.

Deze bevindingen van Priesemuth kwamen overeen met de ervaringen van de respondenten in het onderhavig onderzoek. In verschillende casussen werd de respondenten door collega's moed ingesproken en werd mededogen getoond. In een enkel geval spraken individuele collega's de manager aan. De manager werd in geen enkele casus door een collectief aangesproken op het door de groep als afkeurenswaardig beoordeelde gedrag.

6.6.4 Samenvatting

De respondenten ervoeren zowel in de werk- als privésfeer negatieve effecten van de conflictueuze situatie met hun manager. Door de stressvolle situatie op het werk verslechterde voor een aantal respondenten de relaties thuis. Sommige respondenten isoleerden zich enigermate van hun collega's. De collega's spraken wel individueel hun steun uit aan de respondent maar ondernamen geen collectieve acties ten opzichte van de manager. Dit laatste komt overeen met in de literatuur gevonden resultaten van onderzoek gedaan naar het gedrag van toeschouwers.

6.7 Persoonlijkheidskenmerken

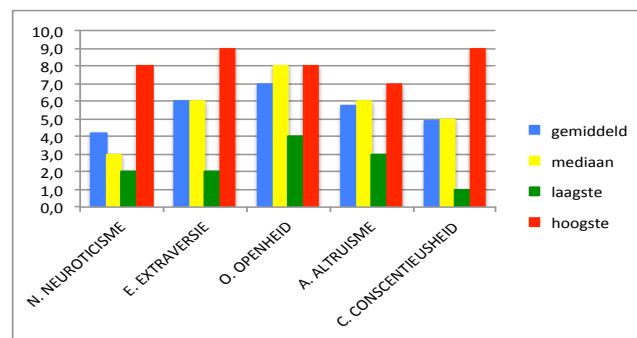
Deze paragraaf bevat de uitkomsten van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de persoonlijkheidskenmerken van de respondenten en van de managers en had als doel licht te werpen op de vraag of, en zo ja hoe en in welke mate, de persoonlijkheidskenmerken van de respondenten en die van hun manager van invloed konden zijn op het machtsmisbruik. Voor het in kaart brengen van de persoonlijkheidskenmerken werd gebruik gemaakt van het op het Five Factor Model (zie bijlage 3) gebaseerde meetinstrument de NEO-PI-R. De respondenten beantwoordden de vragen van de NEO-PI-R tweemaal: de eerste maal in de vorm van een zelfbeoordeling en de tweede maal door zich zo goed mogelijk te verplaatsen in de persoon van de manager en aldus aan te geven hoe zij als respondent dachten over diens persoonlijkheid. De zelfbeoordeling werd door alle respondenten uitgevoerd, dus $n=13$. De inschatting van de persoonlijkheidskenmerken van de manager vond met uitzondering van één in alle casussen plaats, dus $n=12$. De uitkomsten van beide metingen zijn in afzonderlijke paragrafen besproken.

6.7.1 Respondenten

De uitkomsten van de zelfbeoordelingen door de respondenten zijn hierna beschreven, zowel de persoonlijkheidskenmerken zelf als de persoonlijkheidskenmerkende stijlen.

Persoonlijkheidskenmerken respondenten

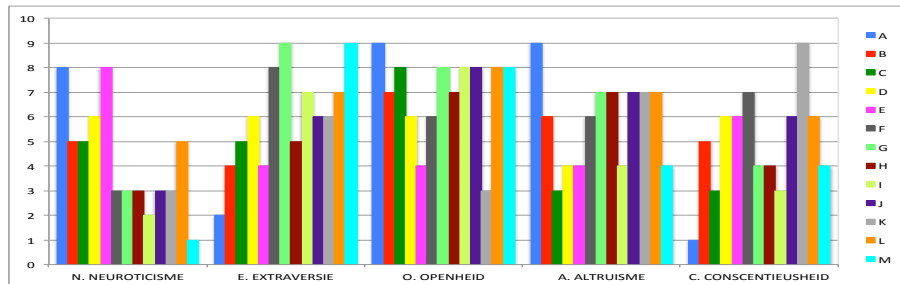
In figuur 5 zijn, op basis van de scores, voor elk van de vijf dimensies de totalen van de scores van alle respondenten weergegeven, uitgedrukt in 'gemiddeld', 'mediaan', 'laagste' en 'hoogste'.



Figuur 5. Persoonlijkheid respondenten gemiddeld

Noch de gemiddelden, noch de medianen vertoonden extreme scores. Enkele hoge en enkele lage scores sprongen er wel uit.

Tussen de scores van de individuele respondenten op de vijf dimensies bleken significante verschillen te bestaan, met name op de dimensies Neuroticisme, Extraversie en Consciëntieusheid. Zie figuur 6.



Figuur 6. Persoonlijkheidskenmerken per respondent

De zelfbeoordelingen op dimensie **Neuroticisme** leverden relatief lage scores op, met uitzondering van enkele uitschieters. Op dimensie **Extraversie** waren de meeste individuele uitkomsten hoger dan de klasse ‘gemiddeld’ en op dimensie **Openheid** nog iets hoger. De scores op dimensie **Altruïsme** lagen voornamelijk in de klasse ‘gemiddeld’. Op dimensie **Consciëntieusheid** vielen de scores voor de helft aan de onderkant van de klasse ‘gemiddeld’, vier aan de bovenkant, één in de klasse ‘zeer laag’, één ‘hoog’ en één in de klasse ‘zeer hoog’.

In figuur 5 zijn de gemiddelde scores per dimensie van alle respondenten als ook die van de onderliggende facetten weergegeven, aangevuld met de ‘medi-aan’, ‘laagste’ en de ‘hoogste’ score.

De gemiddelde facetscores op dimensie **Neuroticisme** vielen voornamelijk in de klasse ‘gemiddeld’. Op dimensie **Extraversie** overheersten, afgezien van tamelijk extreme facetscores van respondent A (zie figuur 6), de scores in de klasse ‘gemiddeld’. Op de facetten E1, E4 en E4 scoorden enkele respondenten ‘hoog’ tot ‘zeer hoog’. Bij dimensie **Openheid** overheersten de facetscores in de klasse ‘gemiddeld’. Vooral de facetten O2, O4, O5 en O6 bevatten relatief veel scores hoger dan de klasse ‘gemiddeld’. In het beeld van dimensie **Altruïsme** overheerste, afgezien van de score van respondent A (zie figuur 6), de score ‘gemiddeld’. Respondent E (zie figuur 6) scoorde op deze dimensie ‘laag’ tot ‘gemiddeld’, met een score ‘hoog’ op A5. Bij de overige responden-

ten kwamen hoge scores voor bij facet A1, A2, A3 en A4. De gemiddelde score op de dimensie **Consciëntieusheid** viel in de klasse 'gemiddeld', net als de scores van de facetten van deze dimensie. De scores van respondent A weken op vier van de zes facetten aanzienlijk af van de andere respondenten (zie figuur 6).

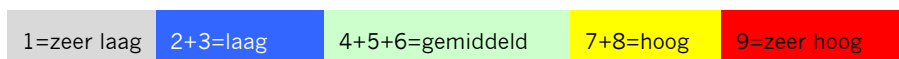
Totaaloverzicht facetscores respondenten

In de zelfbeoordeling die de respondenten met de NEO-PI-R uitvoerden gaven zij antwoorden op 'itemvragen'. De scores op items bepalen (afgerond) de score op het facet waarvan de items onderdeel zijn. De score op het niveau van een dimensie wordt bepaald door het gemiddelde van de scores op de facetten. Figuur 7 laat de gemiddelde facetscores van de respondenten zien.

	gemiddeld	mediaan	laagste	hoogste
N. NEUROTICISME	4,2	3,0	1	8
N1 Angst	3,7	4,0	1	8
N2 Ergernis	4,6	4,0	1	8
N3 Depressie	4,3	4,0	1	7
N4 Schaamte	4,0	4,0	1	7
N5 Impulsiviteit	5,8	6,0	3	9
N6 Kwetsbaarheid	4,3	5,0	1	9
E. EXTRAVERSIE	6,0	6,0	2	9
E1 Hartelijkheid	6,6	7,0	2	9
E2 Sociabiliteit	5,4	5,0	1	9
E3 Dominantie	5,8	6,0	4	8
E4 Energie	5,4	5,0	1	9
E5 Avonturisme	5,4	6,0	3	8
E6 Vrolijkheid	5,5	5,0	3	9
O. OPENHEID	6,9	8,0	3	8
O1 Fantasie	6,0	6,0	2	8
O2 Esthetiek	6,4	7,0	2	9
O3 Gevoelens	6,0	6,0	3	9
O4 Verandering	5,5	7,0	2	9
O5 Ideeen	6,5	7,0	3	9
O6 Waarden	6,8	7,0	3	9
A. ALTRUISME	5,8	6,0	3	7
A1 Vertrouwen	6,5	7,0	3	9
A2 Oprechtheid	5,7	5,0	3	8
A3 Zorgzaamheid	5,5	5,0	3	7
A4 Inschikkelijkheid	5,5	6,0	2	8
A5 Bescheidenheid	4,8	4,0	1	8
A6 Medelevens	5,2	6,0	3	6
C. CONSCIENTIEUSHEID	4,9	5,0	1	9
C1 Doelmatigheid	5,2	5,0	1	9
C2 Ordelijkheid	4,9	5,0	2	8
C3 Betrouwbaarheid	6,4	7,0	4	9
C4 Ambitie	5,0	5,0	1	9
C5 Zelfdiscipline	5,5	5,0	1	9
C6 Bedachtzaamheid	3,8	4,0	1	5

Figuur 7. Gemiddelde facetscores respondenten

De (facet)scores zijn in vijf klassen onderverdeeld:



In figuur 8 zijn de (facet)scores per respondent, via de kleuren herkenbaar in de vijf klassen, weergegeven. Zoals uit de figuur blijkt behoren de scores van de respondenten overwegend tot de klasse ‘gemiddeld’ maar er waren ook een aanzienlijk aantal scores in de klasse ‘hoog’.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
N. NEUROTICISME													
N1 Angst	8	5	5	6	8	3	3	3	2	3	3	5	1
N2 Ergernis	3	4	4	6	8	2	3	4	1	2	4	6	1
N3 Depressie	8	4	6	7	8	4	4	3	3	4	3	5	1
N4 Schaamte	7	4	4	5	7	5	3	6	2	4	3	5	1
N5 Impulsiviteit	6	5	5	6	7	3	1	4	2	5	3	3	2
N6 Kwetsbaarheid	9	5	5	7	8	5	8	3	3	6	5	6	6
N6 Kwetsbaarheid	9	7	5	5	6	2	2	4	5	3	2	5	1
E. EXTRAVERSIE													
E1 Hartelijkheid	2	4	5	6	4	8	9	5	7	6	6	7	9
E2 Sociabiliteit	9	7	2	5	5	7	9	5	6	8	7	7	9
E3 Dominantie	1	3	6	4	5	6	5	5	8	3	6	9	9
E4 Energie	4	5	6	6	4	7	6	4	7	6	7	5	8
E5 Avonturisme	1	5	4	7	5	9	7	6	3	5	6	7	5
E6 Vrolijkheid	4	3	6	6	6	6	7	6	6	5	3	4	8
E6 Vrolijkheid	3	5	5	6	6	6	9	5	7	8	4	4	6
O. OPENHEID													
O1 Fantasie	9	7	8	6	4	6	8	7	8	8	3	8	8
O2 Esthetiek	8	5	8	5	5	5	7	6	7	6	2	6	8
O3 Gevoelens	9	8	9	7	5	4	6	8	7	8	4	6	2
O4 Verandering	9	7	4	6	4	6	6	3	3	9	6	7	8
O5 Ideeën	7	5	7	4	3	7	9	4	7	3	2	7	7
O6 Waarden	7	8	7	7	3	4	7	8	7	9	4	5	8
O6 Waarden	7	5	7	5	6	7	7	7	9	8	3	9	9
A. ALTRUISME													
A1 Vertrouwen	9	6	3	4	4	6	7	7	4	7	7	7	4
A2 Oprechtheid	9	6	4	4	3	8	9	7	7	7	6	7	7
A3 Zorgzaamheid	9	7	5	5	4	7	5	5	3	6	7	8	3
A4 Inschikkelijkheid	7	7	3	5	4	7	7	5	4	5	7	5	5
A5 Bescheidenheid	2	6	4	4	3	4	6	7	7	8	6	6	8
A6 Medeleven	9	3	4	4	8	3	5	6	4	4	5	6	1
A6 Medeleven	8	6	4	6	6	6	5	5	3	4	6	6	3
C. CONSCIENTIEUSHEID													
C1 Doelmatigheid	1	5	3	6	6	7	4	4	3	6	9	6	4
C2 Ordelijkheid	1	5	7	7	5	7	5	4	4	6	9	3	5
C3 Betrouwbaarheid	3	3	5	5	8	7	2	4	4	5	7	4	7
C4 Ambitie	7	7	4	6	6	6	7	9	4	8	8	7	4
C5 Zelfdiscipline	1	5	2	7	7	8	4	4	3	8	9	6	1
C6 Bedachtzaamheid	1	5	3	5	5	7	4	6	5	6	8	9	8
C6 Bedachtzaamheid	1	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	2

Figuur 8. (Facet)scores per respondent

Persoonlijkheidskenmerkende stijlen respondenten

De zelfbeoordelingen met behulp van de NEO-PI-R leverden per respondent voor elk van de vijf dimensies van het Five Factor Model een score op de 9-puntsschaal op.

De dimensies van het Five Factor Model kunnen in tien paren van twee gecombineerd worden: (1) Neuroticisme vs Extraversie, (2) Neuroticisme vs Openheid, (3) Neuroticisme vs Altruïsme, (4) Neuroticisme vs Consciëntieusheid, (5) Extraversie vs Openheid, (6) Extraversie vs Altruïsme, (7) Extraversie vs Consciëntieusheid, (8) Openheid vs Altruïsme, (9) Openheid vs Consciëntieusheid, en (10) Altruïsme vs Consciëntieusheid.

Met deze paren kan uitdrukking worden gegeven aan de invloed van twee algemene persoonlijkheidskenmerken op iemands stijl op het gebied van respectievelijk: (1) Emoties, (2) Afweermechanismen, (3) Omgang met boosheid, (4) Beheersing van impulsiviteit, (5) Interesses, (6) Sociale interacties, (7) Manier van doen, (8) Attitudes, (9) Leren, (10) Maatschappelijke houding.

De persoonlijkheidskenmerkende stijlen worden gevisualiseerd door stijlgrafieken. Een stijlgrafiek wordt gevormd door de 9-puntsschalen van twee dimensies als x-as en y-as te combineren. Daardoor ontstaat een matrix met vier kwadranten, die vier stijlen representeren. Een stijlgrafiek heeft vier uiterste posities op de hoeken van elke kwadrant: 9/9, 1/9, 1/1 en 1/9. Die uitersten representeren volledig de vier stijlen, elk met een eigen naam.

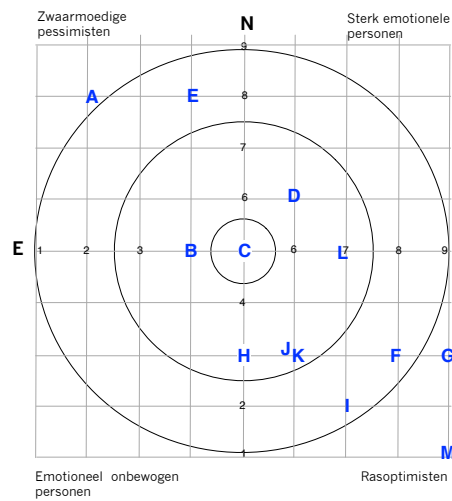
Scores in en dichtbij het middelpunt betekenen dat alle vier de stijlen waarschijnlijk op iemand van toepassing zijn. Naarmate de door de scores op twee dimensies bepaalde positie in de matrix verder verwijderd is van het midden van de grafiek, is de betreffende stijl meer van toepassing op iemand.

De grafieken kunnen worden beschouwd als een uitgangspunt voor het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop iemand in verschillende situaties handelt en reageert. In bijlage 4 zijn voor de tien situaties respectievelijk de tien combinaties van dimensies van het Five Factor Model per combinatie de vier bijbehorende stijlen beschreven.

Onderstaand zijn de tien stijlgrafieken met daarin de posities van de individuele respondenten (A t/m M) weergegeven en kort toegelicht wat betreft waarschijnlijke patronen van (een deel van) de groep respondenten en/of uitgesproken posities met scorecombinaties van met name '(zeer) hoog' én '(zeer) laag' die zeer waarschijnlijk of volledig duiden op een bepaalde stijl.

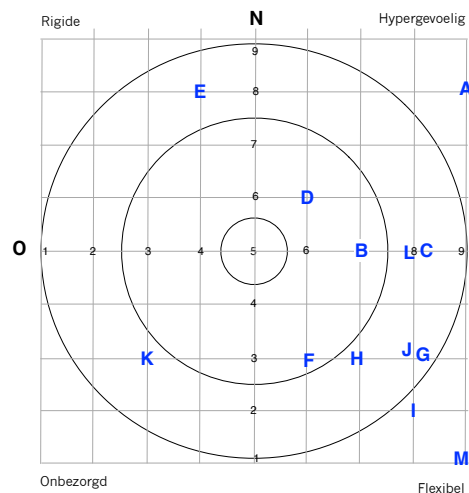
1. Emoties: *N: Neuroticisme vs E: Extraversie*

Door hun scores 'laag' tot 'zeer laag' op dimensie Neuroticisme en 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Extraversie handelden en reageerden ongeveer de helft van de respondenten op frustraties en teleurstellingen waarschijnlijk zoals *Rasoptimisten*; op drie van hen was dit zeer waarschijnlijk van toepassing en op één volledig.



2. Afweermechanismen: *N: Neuroticisme vs O: Openheid*

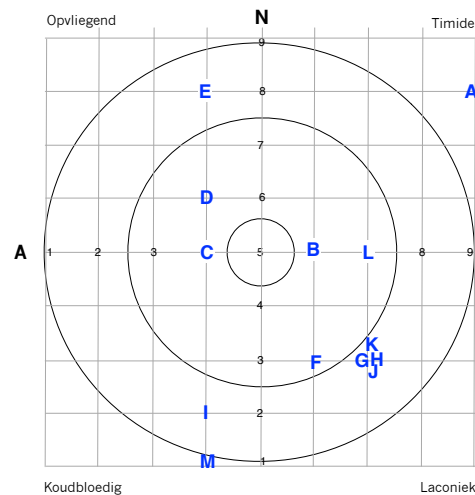
Door hun scores 'laag' tot 'hoog' op dimensie Neuroticisme en aan de bovenkant van 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Openheid handelden en reageerden elf van de dertien respondenten (85%) op stressvolle situaties waarschijnlijk *Flexibel* of *Hypergevoelig*. Vijf van hen deden dit zeer waarschijnlijk *Flexibel*, van wie één volledig, en één deed dit volledig *Hypergevoelig*.



3. Omgang met boosheid: N: Neuroticisme vs A: Altruïsme

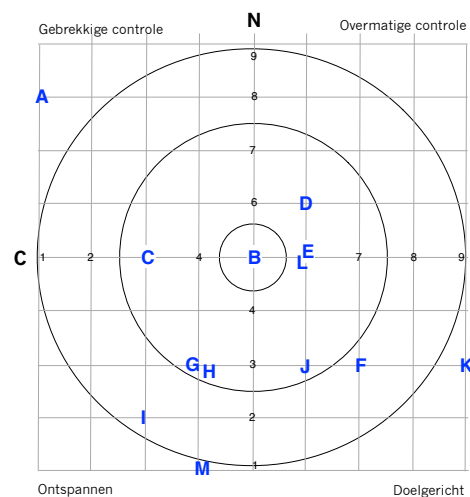
Door hun scores 'laag' tot 'hoog' op dimensie Neuroticisme en aan de bovenkant 'gemiddeld' tot 'hoog' op dimensie Altruïsme uittechten acht respondenten (ruim 60%) kwaadheid waarschijnlijk *Laconiek* of *Timide*. Vijf van hen deden dit zeer waarschijnlijk *Laconiek* en één deed dit vrijwel zeker *Timide*.

De vijf andere respondenten uittechten kwaadheid waarschijnlijk *Koudbloedig* of *Opvliegend* door hun scores 'laag' tot 'hoog' op dimensie Neuroticisme en juist aan de onderkant 'gemiddeld' op dimensie Altruïsme.



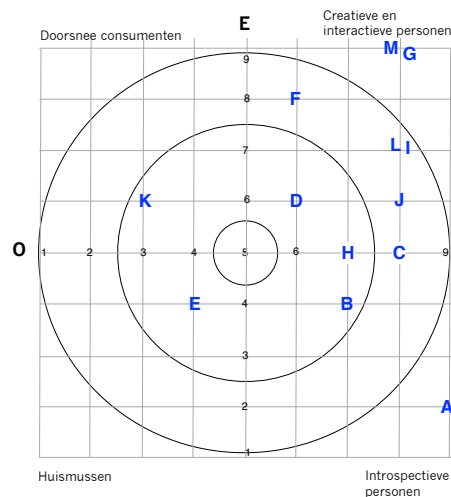
4. Beheersing van impulsiviteit: N: Neuroticisme vs C: Consciëntieusheid

Door hun scores 'laag' tot 'zeer laag' op dimensie Neuroticisme en 'laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Consciëntieusheid had iets meer dan de helft van de respondenten (zeer) waarschijnlijk *Ontspannen* of *Doelgericht* controle over hun gedrag. Vier anderen deden dit waarschijnlijk ook, maar neigden tegelijkertijd ook naar *Gebrekkige controle* respectievelijk *Overmatige controle*. Een andere respondent handelde en reageerde vrijwel zeker met *Gebrekkige controle*.

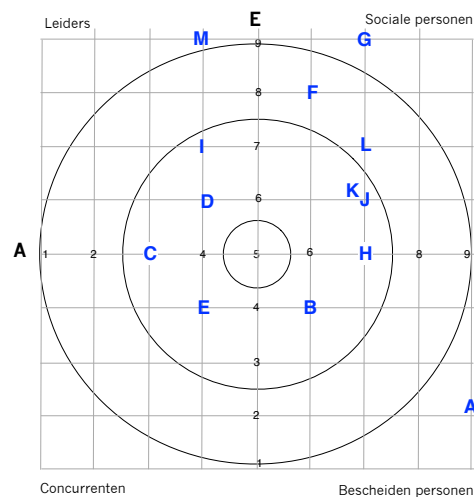


5. Interesses: *E: Extraversie vs O: Openheid*

Door hun scores 'laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Extraversie en aan de bovenkant van 'gemiddeld' op dimensie Openheid waren de interesses van elf van de dertien respondenten (85%) (zeer) waarschijnlijk die van *Creatieve en interactieve personen* of, in mindere mate, van *Introspectieve personen*. Twee van hen gedroegen zich vrijwel zeker zoals *Creatieve en interactieve personen* en één vrijwel zeker zoals *Introspectieve personen*.

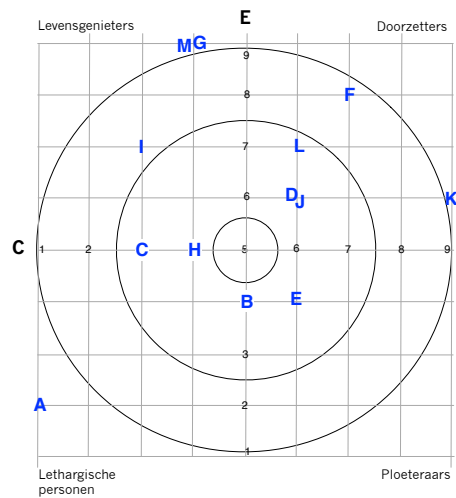
**6. Sociale interacties:** *E: Extraversie vs A: Altruïsme*

Door hun scores 'laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Extraversie en aan de bovenkant van 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Altruïsme handelden en reageerden acht van de dertien respondenten (ruim 60%) in sociale situaties waarschijnlijk als *Sociale personen* of *Bescheiden personen*; twee van hen deden dit zeer waarschijnlijk als *Sociale personen* en één vrijwel zeker zoals *Bescheiden personen*. De vijf anderen deden dit door hun scores aan de onderkant van 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Extraversie en 'laag tot aan de onderkant van 'gemiddeld' op dimensie Altruïsme waarschijnlijk als *Leiders* of in mindere mate als *Concurrenten*.

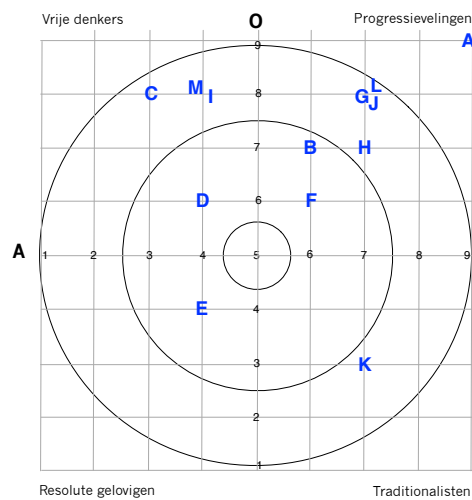


7. Manier van doen: E: Extraversie vs C: Consciëntieusheid

Door hun scores 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Extraversie en 'gemiddeld' tot 'hoog' op dimensie Consciëntieusheid pakten vijf respondenten hun werk waarschijnlijk op als *Doorzetters*; op één van hen was dit zeer waarschijnlijk van toepassing. Vijf anderen deden dit (zeer) waarschijnlijk meer als *Levensgenieters*, van wie twee tegelijkertijd waarschijnlijk ook neigden naar acteren als *Lethargische personen*. Eén andere respondent handelde en reageerde vrijwel zeker zoals *Lethargische personen*.

**8. Attitudes: O: Openheid vs A: Altruïsme**

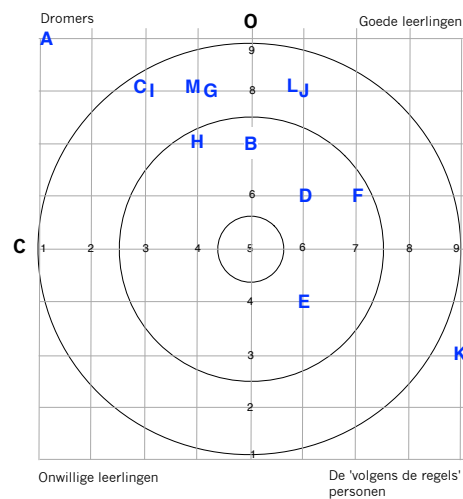
Door hun scores 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Openheid en 'gemiddeld' tot 'hoog' op dimensie Altruïsme had iets meer dan de helft van de respondenten een houding ten opzichte van maatschappelijke problemen waarschijnlijk zoals *Progressieveelingen*; op één van hen was dit volledig van toepassing en op vier anderen zeer waarschijnlijk. Een viertal anderen had meer de houding van *Vrije denkers* en één respondent zeer waarschijnlijk die van *Traditionalisten*.



9. Leren: O: Openheid vs C: Consciëntieusheid

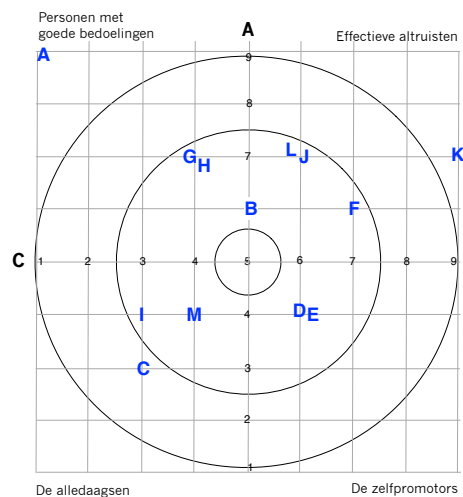
Door hun scores 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Openheid en 'zeer laag' tot 'hoog' op dimensie Consciëntieusheid benaderde elf van de dertien respondenten (85%) innovatieve projecten en het oplossen van problemen waarschijnlijk zoals *Dromers* of *Goede Leerlingen*; één van hen handelde en reageerde volledig zoals *Dromers*.

De twee andere respondenten handelden en reageerden waarschijnlijk tegenovergesteld, zoals *De 'volgens de regels' personen*.

**10. Maatschappelijke houding: A: Altruïsme vs C: Consciëntieusheid**

Door hun scores aan de bovenkant van 'gemiddeld' tot 'zeer hoog' op dimensie Altruïsme en 'zeer laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Consciëntieusheid hadden acht van de dertien respondenten (ruim 60%) waarschijnlijk een maatschappelijke houding zoals *Personen met goede bedoelingen* of zoals *Effectieve altruïsten*.

De vijf anderen hadden waarschijnlijk een houding zoals *De alledaagsen* of zoals *De zelfpromotors*.



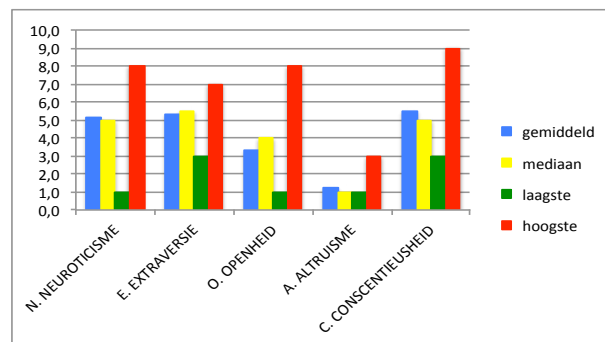
6.7.2 De managers

De respondenten beantwoordden de vragen met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken voor een tweede maal; ditmaal om hun perceptie van de persoonlijkheid van de manager vast te leggen. Voor één casus vond dit niet plaats omdat de dader geen natuurlijk persoon was maar een ad-hoc ingestelde externe commissie, dus $n=12$. Verschillende respondenten gaven aan het überhaupt moeilijk te vinden zich in de persoon van hun manager te verplaatsen, laat staan om vanuit die denkpositie de vragen van de NEO-PI-R te beantwoorden. Hun beantwoording van de vragen over de persoonlijkheidskenmerken van de manager zal voornamelijk berust hebben op (1) de ervaringen die zij persoonlijk hadden opgedaan met het doen en laten van de manager en (2) de beelden die zij over hem hadden overgenomen van anderen, binnen en/of buiten het eigen team en bewust of onbewust.

Persoonlijkheidskenmerken managers

Om de typering te geven van de persoon van hun manager maakten de respondenten gebruik van het meetinstrument de NEO-PI-R, dat is gebaseerd op het Five Factor Model.

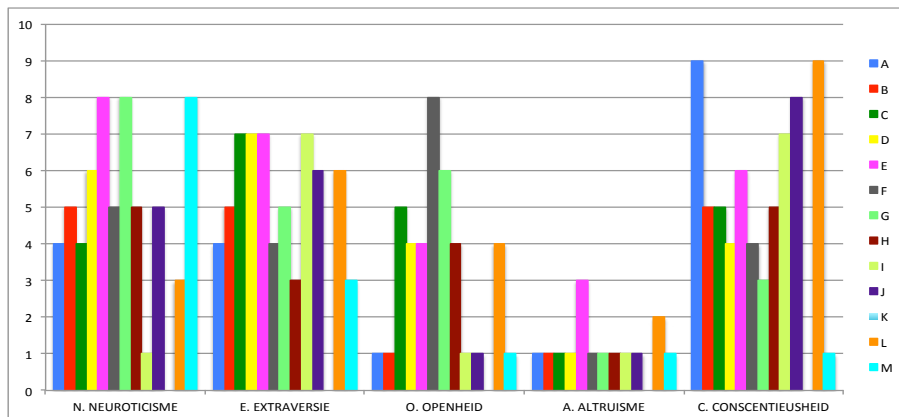
De respondenten beantwoordden de vragen vanuit het perspectief van de manager, alsof een zelfbeoordeling van de manager werd uitgevoerd. De gemiddelden van de scores, in stanines, die de respondenten gaven in hun typering van hun manager zijn in figuur 9 weergegeven.



Figuur 9. Persoonlijkheid managers gemiddeld

De respondenten waren gemiddeld genomen niet erg positief over Openheid en Altruïsme van de managers. De individuele scores gaven een genuanceerder

beeld; op alle vijf dimensies kwamen individueel zowel (zeer) hoge als zeer lage scores voor. In figuur 10 zijn de scores per individuele manager weergegeven.



Figuur 10. Scores per dimensie per manager

Op dimensie **Neuroticisme** lagen de scores dicht bij elkaar. Er waren enkele uitschieters in de klasse ‘hoog’ en één in de klasse ‘zeer laag’. De scores op dimensie **Extraversie** vertoonden iets meer spreiding. De laagste scores vielen in de klasse ‘laag’ en de hoogste in de klasse ‘hoog’. Bij dimensie **Openheid** waren de verschillen groter. Vijf respondenten schatten in dat hun manager vrijwel niet openstond voor nieuwe inzichten, veranderingen, gevoelens, etc. (score 1, ‘zeer laag’). De overige respondenten waardeerden hun manager met scores tussen 4 en 8. Dimensie **Altruïsme** sprong er aanzienlijk uit. Op twee na gaven alle respondenten de score 1, ‘zeer laag’. De twee afwijkende scores waren 2 en 3. De respondenten maakten daarmee duidelijk dat het volgens hen slecht gesteld was met het Altruïsme van hun manager. Zij kwalificeerden de manager als egoïstisch. Op dimensie **Consciëntieusheid** varieerden de scores min of meer rond de 5, met één lagere en één hogere score.

De gemiddelden op de vijf dimensies zijn opgebouwd uit de scores op de onderliggende facetten. Op facet-niveau bleken (zie figuur 11) de respondenten per facet zowel (zeer) hoge als (zeer) lage scores aan de manager te hebben gegeven. Ze verschilden sterk in hun inschattingen over de betreffende persoonlijkheidsstrek van de manager. Bij dimensie **Neuroticisme** vielen de facetscores, op één na, in de klasse ‘gemiddeld’. De uitzondering was facet N2, Ergernis. Het gemiddelde van de scores van alle respondenten was 7,7 en viel daarmee in de klasse ‘hoog’. Ergernis duidt op het beleven van frustratie, het-

geen kwaadheid of agressie tot gevolg kan hebben. De hoge score die respondenten aan dit facet gaven kan te maken hebben met hun beleving van ongeduld, geprikkeldheid of verbale agressie waarmee de manager hen bejegende. Binnen dimensie **Extraversie** sprongen vooral de lage scores op de facetten E1, Hartelijkheid, en E6, Vrolijkheid, in het oog. De respondenten gaven daarmee aan dat zij bij de manager afstand en gereserveerdheid herkenden en het vermogen tot het bewerkstelligen van onderlinge verbinding juist misten. Facet E3, Dominantie, had een hoge score. Dat duidde erop dat de respondenten dachten dat de manager wilde overheersen en zijn formele machtspositie etaleren. In dimensie **Openheid** gaven de respondenten scores tussen de 3 en de 5, die vielen dus in de klassen 'laag' en 'gemiddeld'. Daarmee maakten zij duidelijk dat volgens hen de manager weinig tot gemiddeld openstond voor de onderwerpen die met de zes facetten worden aangeduid. Op dimensie **Altruïsme**, die menslievendheid en onbaat-

	gemiddeld	mediaan	laagste	hoogste
N. NEUROTICISME	5,2	5,0	1	8
N1 Angst	4,7	4,5	1	7
N2 Ergernis	7,7	8,0	5	9
N3 Depressie	4,3	4,0	1	8
N4 Schaamte	4,3	4,0	1	9
N5 Impulsiviteit	5,3	5,0	1	9
N6 Kwetsbaarheid	4,1	4,0	1	8
E. EXTRAVERSIE	5,3	5,5	3	7
E1 Hartelijkheid	2,8	2,5	1	7
E2 Sociabiliteit	4,6	4,5	1	7
E3 Dominantie	7,6	8,0	5	9
E4 Energie	6,2	6,0	4	9
E5 Avonturisme	6,1	6,0	5	8
E6 Vrolijkheid	3,9	4,0	1	6
O. OPENHEID	3,3	4,0	1	8
O1 Fantasie	3,7	4,0	1	9
O2 Esthetiek	3,8	4,0	1	7
O3 Gevoelens	3,4	3,5	1	6
O4 Verandering	3,6	4,0	1	6
O5 Ideeen	4,5	4,0	1	9
O6 Waarden	3,7	3,5	1	6
A. ALTRUISME	1,3	1,0	1	3
A1 Vertrouwen	2,2	1,5	1	4
A2 Oprechtheid	1,3	1,0	1	3
A3 Zorgzaamheid	2,1	1,0	1	5
A4 Inschikkelijkheid	2,1	2,5	1	3
A5 Bescheidenheid	1,3	1,0	1	2
A6 Medelevens	2,0	1,5	1	6
C. CONSCIENTIEUSHEID	5,5	5,0	3	9
C1 Doelmatigheid	6,3	5,5	4	9
C2 Ordelijkheid	5,6	5,5	4	9
C3 Betrouwbaarheid	3,2	2,5	1	8
C4 Ambitie	7,2	7,5	5	9
C5 Zelfdiscipline	5,2	4,5	1	9
C6 Bedachtzaamheid	5,2	5,0	2	9

Figuur 11. Scores managers op facet-niveau

geen kwaadheid of agressie tot gevolg kan hebben. De hoge score die respondenten aan dit facet gaven kan te maken hebben met hun beleving van ongeduld, geprikkeldheid of verbale agressie waarmee de manager hen bejegende. Binnen dimensie **Extraversie** sprongen vooral de lage scores op de facetten E1, Hartelijkheid, en E6, Vrolijkheid, in het oog. De respondenten gaven daarmee aan dat zij bij de manager afstand en gereserveerdheid herkenden en het vermogen tot het bewerkstelligen van onderlinge verbinding juist misten. Facet E3, Dominantie, had een hoge score. Dat duidde erop dat de respondenten dachten dat de manager wilde overheersen en zijn formele machtspositie etaleren. In dimensie **Openheid** gaven de respondenten scores tussen de 3 en de 5, die vielen dus in de klassen 'laag' en 'gemiddeld'. Daarmee maakten zij duidelijk dat volgens hen de manager weinig tot gemiddeld openstond voor de onderwerpen die met de zes facetten worden aangeduid. Op dimensie **Altruïsme**, die menslievendheid en onbaat-

zuchtigheid betreft, gaven de respondenten hun manager een overwegend lage tot zeer lage score. Daarmee dichtten zij hun manager weinig vertrouwen in andere mensen, berekenend gedrag, egocentrisme, competitief gedrag, arrogantie en hard-zakelijkheid en weinig empathisch gedrag toe. De hoogste gemiddelde facetscore van de respondenten op dimensie **Consciëntieusheid** was die op C4, Ambitie. Dit was tevens het facet met het kleinste verschil tussen de laagste en de hoogste score. De respondenten gaven met hun score aan dat zij dachten dat hun manager zeer gedreven was om hoge prestaties neer te zetten en zich volop in te zetten voor het bereiken van zijn doelen en het etaleren van succes. In sommige casussen waren hiervoor sterke aanwijzingen te vinden. In figuur 12 zijn de (facet)scores per respondent weergegeven²⁶. Die scores, uitgedrukt in stanines 1 t/m 9, zijn onderverdeeld in vijf klassen:

	1=zeer laag	2+3=laag	4+5+6=gemiddeld	7+8=hoog	9=zeer hoog								
Casus:	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
N. NEUROTICISME	4	5	4	6	8	5	8	5	1	5		3	8
N1 Angst	5	4	4	4	6	4	7	6	1	5		4	6
N2 Ergernis	9	9	5	8	7	9	8	8	6	9		5	9
N3 Depressie	3	5	4	6	8	3	6	2	1	4		3	7
N4 Schaamte	5	4	4	5	9	1	7	4	1	2		5	4
N5 Impulsiviteit	4	5	5	6	5	8	8	4	1	6		2	9
N6 Kwetsbaarheid	1	5	4	7	7	4	8	3	1	2		1	6
E. EXTRAVERSIE	4	5	7	7	7	4	5	3	7	6		6	3
E1 Hartelijkheid	1	2	3	4	7	2	5	1	3	1		4	1
E2 Sociabiliteit	1	4	6	6	7	4	4	3	6	6		3	5
E3 Dominantie	9	8	8	8	5	9	5	5	9	9		7	9
E4 Energie	9	5	7	6	5	4	5	5	7	7		8	6
E5 Avonturisme	5	7	8	6	7	5	5	6	8	5		6	5
E6 Vrolijkheid	2	4	6	6	6	2	4	3	5	3		5	1
O. OPENHEID	1	1	5	4	4	8	6	4	1	1		4	1
O1 Fantasie	1	3	4	5	4	9	5	4	1	1		4	3
O2 Esthetiek	2	2	6	4	5	7	7	5	2	1		4	1
O3 Gevoelens	1	2	5	5	6	6	6	2	1	1		1	5
O4 Verandering	2	4	5	5	4	3	4	5	6	1		3	1
O5 Ideeën	6	4	6	2	4	9	7	3	3	5		4	1
O6 Waarden	1	1	5	3	3	6	5	4	3	1		7	5
A. ALTRUISME	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1		2	1
A1 Vertrouwen	1	1	3	3	4	1	1	1	2	1		6	2
A2 Oprechtheid	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1		1	1
A3 Zorgzaamheid	1	1	3	1	5	1	4	1	2	1		4	1
A4 Inschikkelijkheid	1	1	3	3	3	3	2	1	3	1		3	1
A5 Bescheidenheid	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1		3	1
A6 Medelevens	1	1	3	2	6	2	3	1	1	1		2	1
C. CONSCIENTIEUSHEID	9	5	5	4	6	4	3	5	7	8		9	1
C1 Doelmatigheid	9	5	6	4	5	5	4	7	8	9		9	5
C2 Ordelijkheid	9	6	5	5	7	5	4	5	6	6		8	1
C3 Betrouwbaarheid	8	2	3	1	3	1	2	2	3	4		8	1
C4 Ambitie	9	6	6	5	8	7	5	8	9	9		9	5
C5 Zelfdiscipline	9	5	6	4	4	1	4	4	6	8		9	2
C6 Bedachtzaamheid	9	5	4	4	5	9	2	4	5	6		7	2

Figuur 12. (Facet)scores van de managers volgens de respondenten

²⁶ In casus K was geen natuurlijk persoon aangemerkt als dader. Daarom ontbreekt een dader in het overzicht; n=12.

Zoals te zien in figuur 12 typeerden de respondenten hun managers op dimensie **Neuroticisme** overwegend met scores in de klasse ‘gemiddeld’, maar op het facet N2, Ergernis, vijfmaal een score ‘zeer hoog’ en viermaal in de klasse ‘hoog’. Op dimensie **Extraversie** gaven de respondenten hun managers zesmaal een score in de klasse ‘zeer hoog’, waarvan vijf op facet E3, Dominantie. Op dat facet gaven vier andere respondenten de managers scores in de klasse ‘hoog’. De respondenten typeerden hun manager op de facetten binnen dimensie **Openheid** overwegend met scores in de klassen ‘laag’ en ‘gemiddeld’. Met betrekking tot **Altruïsme** lagen de scores op alle facetten vrijwel allemaal in de klassen ‘zeer laag’ en ‘laag’. Op dimensie **Consciëntieusheid** overheerste de score ‘gemiddeld’. Betrekkelijk hoog waren de scores op facet C1, Doelmatigheid, en facet C4, Ambitie, en overwegend laag waren de scores op facet C3, Betrouwbaarheid.

Persoonlijkheidskenmerkende stijlen managers

De respondenten hebben gebruik makend van de NEO-PI-R laten weten hoe zij de persoonlijkheid van hun managers zien. Zoals dat ook voor de respondenten is gedaan (zie 6.7.1), zijn paren van dimensies gecombineerd tot stijlgrafieken. Die stijlgrafieken geven uitdrukking aan de invloed van twee algemene persoonlijkheidskenmerken op iemands stijl op het gebied van respectievelijk: (1) Emoties, (2) Afweermechanismen, (3) Omgang met boosheid, (4) Beheersing van impulsiviteit, (5) Interesses, (6) Sociale interacties, (7) Manier van doen, (8) Attitudes, (9) Leren en (10) Maatschappelijke houding.

De persoonlijkheidskenmerkende stijlen worden gevisualiseerd door stijlgrafieken. Een stijlgrafiek wordt gevormd door de 9-puntsschalen van twee dimensies als x-as en y-as te combineren. Daardoor ontstaat een matrix met vier kwadranten, die vier stijlen representeren. Een stijlgrafiek heeft vier uiterste posities op de hoeken van elke kwadrant: 9/9, 1/9, 1/1 en 1/9. Die uitersten representeren volledig de vier stijlen, elk met een eigen naam.

Scores in en dichtbij het middelpunt betekenen dat alle vier de stijlen waarschijnlijk op iemand van toepassing zijn. Naarmate de door de scores op twee dimensies bepaalde positie in de matrix verder verwijderd is van het midden van de grafiek, is de betreffende stijl meer van toepassing op iemand.

De grafieken kunnen worden beschouwd als een uitgangspunt voor het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop iemand in verschillende situaties handelt en reageert. In bijlage 7 zijn voor de tien situaties respectievelijk de tien combinaties van dimensies van het Five Factor Model per combinatie de vier bijbehorende stijlen beschreven.

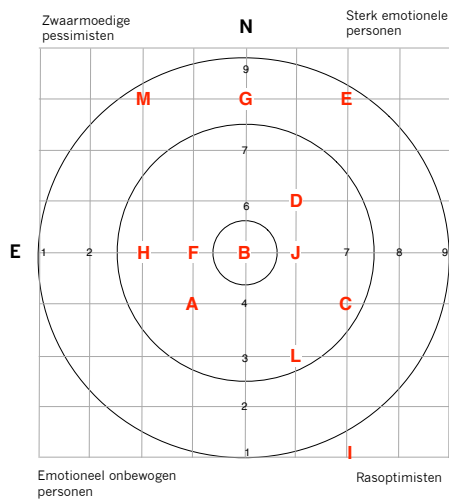
Onderstaand zijn de tien stijlgrafieken met daarin de posities van de individuele managers²⁷ (A t/m M) weergegeven en kort toegelicht wat betreft waarschijnlijke patronen van (een deel van) de groep managers en/of uitgesproken posities met scorecombinaties van met name '(zeer) hoog' én '(zeer) laag' die zeer waarschijnlijk of volledig duiden op een bepaalde stijl.

1. Emoties: N: Neuroticisme vs E: Extraversie

Door hun score 'gemiddeld' op dimensie Neuroticisme en dimensie Extraversie kwam voor de helft van de managers geen uitgesproken beeld naar voren hoe zij waarschijnlijk handelden en reageerden op frustraties en teleurstellingen.

De score 'hoog' op de dimensie Neuroticisme gaf drie andere managers een meer uitgesproken stijl: één zeer waarschijnlijk die van *Sterk emotionele personen* en één van *Zwaarmoedige pessimisten* en één waarschijnlijk van beide stijlen.

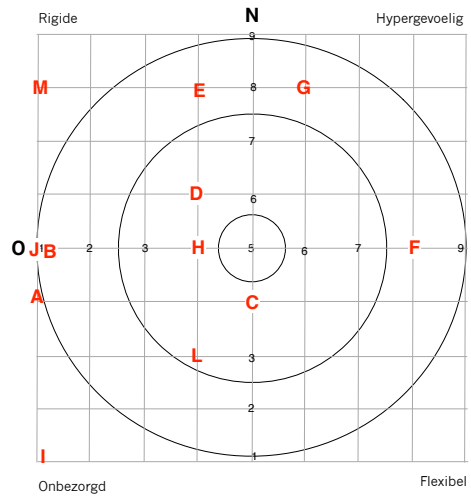
De drie overigen acteerden op frustraties en teleurstellingen (zeer) waarschijnlijk zoals *Rasoptimisten*.



²⁷ In casus K was geen natuurlijk persoon aangemerkt als dader. Daarom ontbreekt dader K in de stijlgrafieken; n=12.

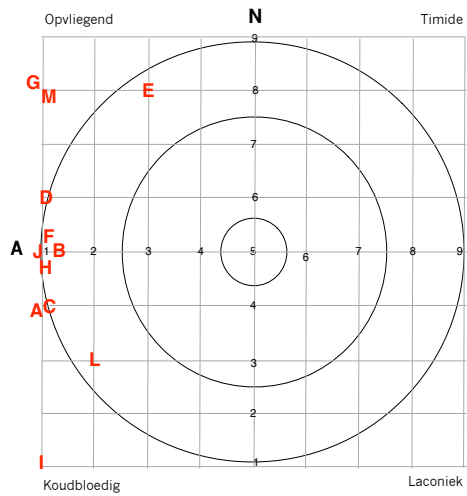
2. Afweermechanismen: N: Neuroticisme vs O: Openheid

Door hun scores 'zeer laag' tot de lage kant van 'gemiddeld' handelden en reageerden negen van de twaalf managers (75%) op stressvolle situaties waarschijnlijk *Rigide* of juist *Onbezorgd*; één manager deed dit zeer waarschijnlijk *Rigide* en één volledig *Onbezorgd*.



3. Omgang met boosheid: N: Neuroticisme vs A: Altruïsme

Door hun scores 'zeer laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Neuroticisme en 'zeer laag' tot 'laag' op dimensie Altruïsme uitten alle managers hun kwaadheid *Opvliegend* of *Koudbloedig*; vier managers deden dit (zeer) waarschijnlijk *Opvliegend*, vier *Opvliegend* of *Koudbloedig*, van wie één volledig *Koudbloedig*.

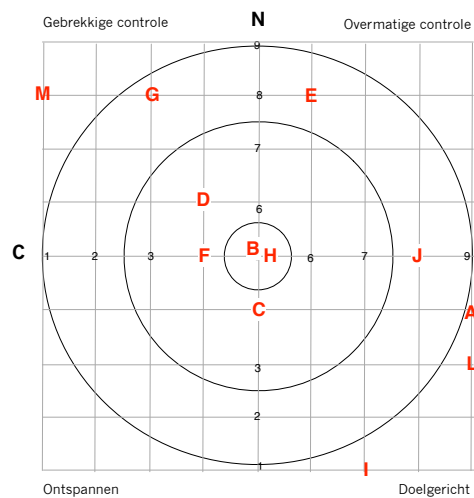


4. Beheersing van impulsiviteit: N: Neuroticisme vs C: Consciëntieusheid

Een enigszins diffuus beeld van de managers. Vijf managers hadden (zeer) waarschijnlijk in meer of mindere mate *Doelgericht* controle over hun gedrag, van wie twee tegelijkertijd ook neigden dit *Ontspannen* te doen respectievelijk juist vanuit *Overmatige controle* te acteren.

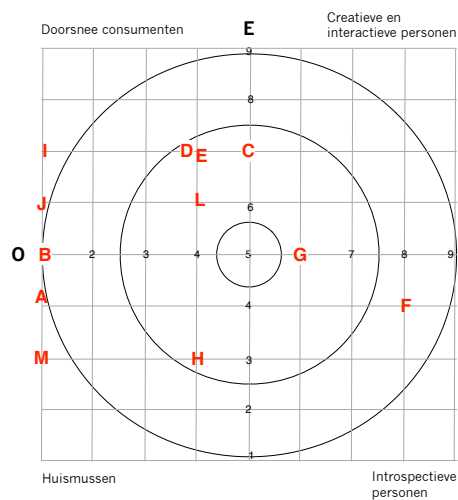
Vier anderen handelden en reageerden (zeer) waarschijnlijk met *Gebrekkige controle*, van wie één dit tegelijkertijd waarschijnlijk ook *Ontspannen* deed.

Twee andere managers hanteerden waarschijnlijk alle vier de stijlen om hun impulsiviteit te beheersen.



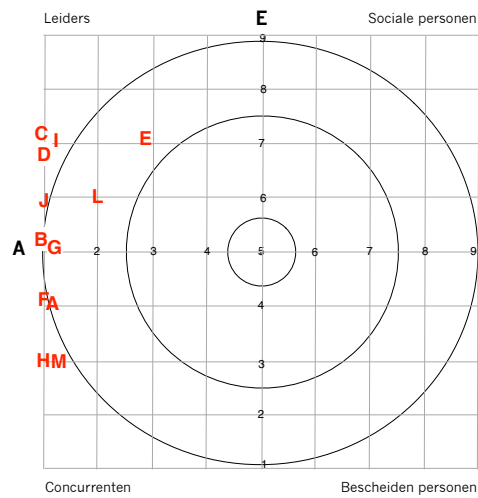
5. Interesses: E: Extraversie vs O: Openheid

Door hun scores 'laag' tot 'hoog' op dimensie Extraversie en 'zeer laag' en de lage kant van 'gemiddeld' op dimensie Openheid waren de interesses van 75% van de managers waarschijnlijk die van *Doorsnee consumenten* of die van *Huismussen*; voor één van hen was dat zeer waarschijnlijk die van *Doorsnee Consumenten* en voor een ander die van *Huismussen*.



6. Sociale interacties: E: Extraversie vs A: Altruïsme

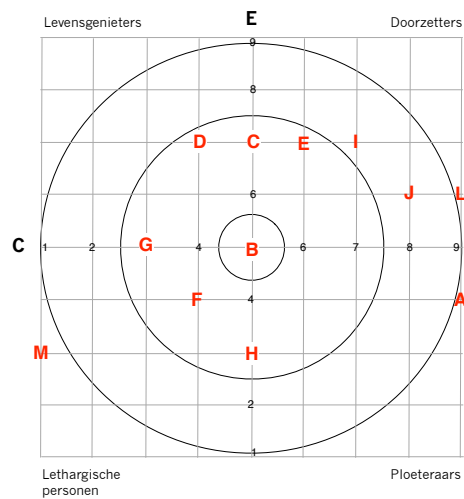
Door hun scores 'laag' tot 'hoog' op dimensie Extraversie en 'zeer laag' tot 'laag' op dimensie Altruïsme handelden en reageerden alle managers in sociale situaties waarschijnlijk als *Leiders* of als *Concurrenten*; vier van hen deden dit zeer waarschijnlijk als *Leiders* en twee zeer waarschijnlijk als *Concurrenten*.



7. Manier van doen: E: Extraversie vs C: Consciëntieusheid

Door hun scores 'zeer laag' tot 'hoog' op dimensie Extraversie en 'zeer laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Consciëntieusheid pakten de helft van de managers hun werk waarschijnlijk op als *Doorzetters* of als *Levensgenieters*; vier van hen deden dit waarschijnlijk als *Doorzetters*.

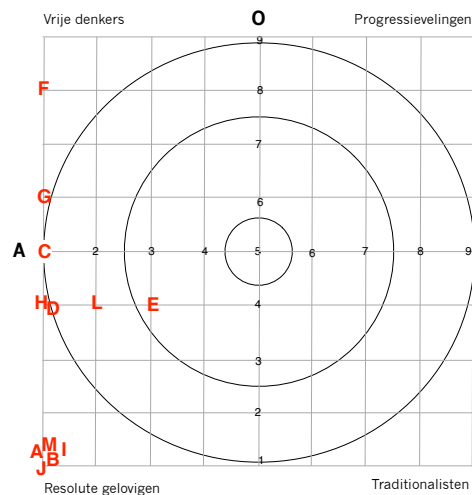
Eén manager handelde en reageerde (zeer) waarschijnlijk zoals *Lethargische personen*.



8. Attitudes: O: Openheid vs A: Altruïsme

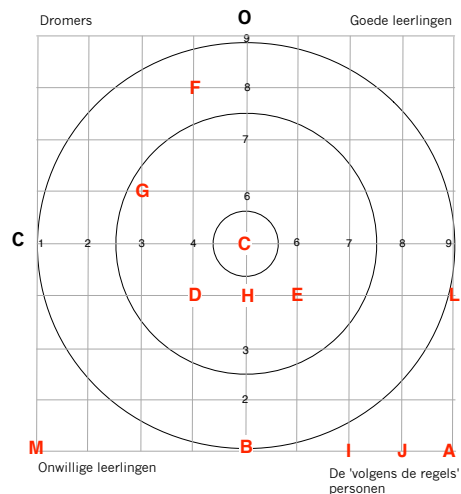
Door hun scores 'zeer laag' tot 'hoog' op dimensie Openheid en 'zeer laag' tot 'laag' op dimensie Altruïsme hadden alle managers opvattingen over maatschappelijke problemen waarschijnlijk voor het merendeel zoals van *Resolute gelovigen* of in enkele gevallen zoals *Vrije denkers*.

Voor vijf van hen waren de opvattingen van *Resolute gelovigen* volledig van toepassing.

**9. Leren: O: Openheid vs C: Consciëntieusheid**

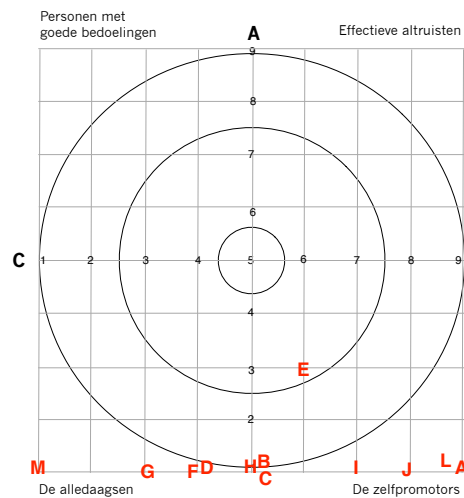
Door hun scores 'zeer laag' tot de onderkant van 'gemiddeld' op dimensie Openheid en 'zeer laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Consciëntieusheid benaderde 75% van de managers innovatieve projecten en het oplossen van problemen waarschijnlijk zoals *Onwillige leerlingen* of zoals *De 'volgens de regels' personen*. Voor één van hen was de stijl van *Onwillige leerlingen* volledig van toepassing en voor een ander die van *De 'volgens de regels' personen*.

Twee andere managers benaderden innovatieve projecten en het oplossen van problemen waarschijnlijk als *Dromers*.



10. Maatschappelijke houding: A: Altruïsme vs C: Consciëntieusheid

Door hun scores 'zeer laag' tot 'laag' op dimensie Altruïsme en hun scores 'zeer laag' tot 'zeer hoog' op dimensie Consciëntieusheid hadden alle managers waarschijnlijk een maatschappelijke houding zoals *De alledaagsen* of zoals *De zelfpromotors*. Voor vier managers was die houding (zeer) waarschijnlijk die van *De alledaagsen*; voor één van hen was dit volledig van toepassing. Vijf anderen hadden (zeer) waarschijnlijk de houding van *De zelfpromotors*; voor twee van hen was dit volledig van toepassing. Drie anderen handelden en reageerden waarschijnlijk volgens beide stijlen.



6.7.3 Respondenten versus hun managers

Persoonlijkheidskenmerken respondenten versus managers

De respondenten maakten, met uitzondering van respondente K, gebruik van de NEO-PI-R om zowel hun eigen persoonlijkheidskenmerken in kaart te brengen als hun perceptie te geven van de persoonlijkheidskenmerken van hun managers. In figuur 11 zijn de resultaten daarvan in scores weergegeven. De verschillen en wellicht ook sommige overeenkomsten tussen de eigen scores en die voor hun managers konden aanwijzingen zijn voor niet harmonieus verlopende interpersoonlijke relaties tussen beiden. Een cruciale factor was uiteraard de mate waarin de respondenten een juiste typering van de persoonlijkheidskenmerken van hun managers gaven.

Wat betreft dimensie **Neuroticisme** vonden de respondenten zichzelf emotioneel iets stabielere dan hun managers. Zij schatten zichzelf met name wat minder angstig, ongerust, nerveus, gespannen in dan hun managers (N1). Dit kon met zich mee brengen dat de respondenten zich in stressvolle relaties met hun managers betrekkelijk rustig/kalm opstelden hetgeen frustratie en boosheid bij de managers juist kon aanwakken. Het verschil met betrekking tot Ergernis (N2) was groter en betekende dat de managers volgens de respondenten, ster-

ke neiging hadden tot het uiten van boosheid en frustratie. Hun lage score op dimensie Altruïsme duidde er mogelijk op dat zij de respondenten makkelijk agressief bejegenden.

	Respondenten				Managers			
	gemiddeld	mediaan	laagste	hoogste	gemiddeld	mediaan	laagste	hoogste
N. NEUROTICISME	4,2	3,0	1	8	5,2	5,0	1	8
N1 Angst	3,7	4,0	1	8	4,7	4,5	1	7
N2 Ergernis	4,6	4,0	1	8	7,7	8,0	5	9
N3 Depressie	4,3	4,0	1	7	4,3	4,0	1	8
N4 Schaamte	4,0	4,0	1	7	4,3	4,0	1	9
N5 Impulsiviteit	5,8	6,0	3	9	5,3	5,0	1	9
N6 Kwetsbaarheid	4,3	5,0	1	9	4,1	4,0	1	8
E. EXTRAVERSIË	6,0	6,0	2	9	5,3	5,5	3	7
E1 Hartelijkheid	6,6	7,0	2	9	2,8	2,5	1	7
E2 Sociabiliteit	5,4	5,0	1	9	4,6	4,5	1	7
E3 Dominantie	5,8	6,0	4	8	7,6	8,0	5	9
E4 Energie	5,4	5,0	1	9	6,2	6,0	4	9
E5 Avonturisme	5,4	6,0	3	8	6,1	6,0	5	8
E6 Vrolijkheid	5,5	5,0	3	9	3,9	4,0	1	6
O. OPENHEID	6,9	8,0	3	8	3,3	4,0	1	8
O1 Fantasie	6,0	6,0	2	8	3,7	4,0	1	9
O2 Esthetiek	6,4	7,0	2	9	3,8	4,0	1	7
O3 Gevoelens	6,0	6,0	3	9	3,4	3,5	1	6
O4 Verandering	5,5	7,0	2	9	3,6	4,0	1	6
O5 Ideeen	6,5	7,0	3	9	4,5	4,0	1	9
O6 Waarden	6,8	7,0	3	9	3,7	3,5	1	6
A. ALTRUISME	5,8	6,0	3	7	1,3	1,0	1	3
A1 Vertrouwen	6,5	7,0	3	9	2,2	1,5	1	4
A2 Oprechtheid	5,7	5,0	3	8	1,3	1,0	1	3
A3 Zorgzaamheid	5,5	5,0	3	7	2,1	1,0	1	5
A4 Inschikkelijkheid	5,5	6,0	2	8	2,1	2,5	1	3
A5 Bescheidenheid	4,8	4,0	1	8	1,3	1,0	1	2
A6 Medelevens	5,2	6,0	3	6	2,0	1,5	1	6
C. CONSCIENTIEUSHEID	4,9	5,0	1	9	5,5	5,0	3	9
C1 Doelmatigheid	5,2	5,0	1	9	6,3	5,5	4	9
C2 Ordelijkheid	4,9	5,0	2	8	5,6	5,5	4	9
C3 Betrouwbaarheid	6,4	7,0	4	9	3,2	2,5	1	8
C4 Ambitie	5,0	5,0	1	9	7,2	7,5	5	9
C5 Zelfdiscipline	5,5	5,0	1	9	5,2	4,5	1	9
C6 Bedachtzaamheid	3,8	4,0	1	5	5,2	5,0	2	9

Figuur 13. Facetscores respondenten versus managers

Binnen dimensie **Extraversie** beoordeelden de respondenten hun managers op facet E1, Hartelijkheid, substantieel lager dan zichzelf. Dat betekende dat zij de managers gereserveerder, koeler en formeler in de omgang met anderen percipieerden dan zichzelf. Bij E3, Dominantie, hadden de managers veel hogere scores dan de respondenten. Die dominantie riep gemakkelijk een tegen-

reactie van de respondenten op, die zij dan ook daadwerkelijk lieten horen.

Op dimensie **Openheid** ofwel openstaan voor nieuwe ervaringen, inzichten en waarden, schatten respondenten zichzelf aanzienlijk hoger in dan hun managers. Dit verschil kon aanleiding zijn voor gespannen verhoudingen tussen beiden. Op facet O6, Waarden, bijvoorbeeld was het verschil betrekkelijk groot. De lage score die de respondenten aan hun managers op dit facet gaven hield in dat de managers neigden tot dogmatisme, conservatisme en niet bereid waren waarden tegen het licht te houden. De respondenten waren, gelet op hun veel hogere score, hiertoe juist wel bereid.

Dimensie **Altruïsme** was de dimensie waarop de verschillen tussen de zelfbeoordelingen van de respondenten en de scores die zij aan hun managers gaven, het grootst waren. De scores op deze dimensie duiden onder meer op een groot verschil in de voorkeur die de respondenten en de managers hadden voor de wijze van sociaal interacteren. Volgens de respondenten kenmerkten de managers zich onder andere door een voorkeur voor debat en confrontatie, waren ze weinig coöperatief en sterk op macht georiënteerd. Dit stond haaks op datgene waar de respondenten zelf de voorkeur aan gaven zoals hulpvaardigheid, samenwerking en begaan zijn met het welzijn van anderen.

Binnen dimensie **Consciëntieusheid** waren het vooral de verschillen op de facetten C3, Betrouwbaarheid, en C4, Ambitie, die fricties zouden kunnen opleveren, omdat de respondenten de scores van de managers op die facetten negatief kwalificeerden.

Persoonlijkheidskenmerkende stijlen respondenten vs managers

In voorgaande paragrafen zijn voor de respondenten en de managers afzonderlijk tien grafieken met persoonlijkheidskenmerkende stijlen behandeld. De tien stijlgrafieken drukken uit welke invloed twee algemene persoonlijkheidskenmerken hebben op iemands stijl op het gebied van respectievelijk: (1) Emoties, (2) Afweermechanismen, (3) Omgang met boosheid, (4) Beheersing van impulsiviteit, (5) Interesses, (6) Sociale interacties, (7) Manier van doen, (8) Attitudes, (9) Leren, (10) Maatschappelijke houding.

Zowel verschillen als overeenkomsten tussen de persoonlijkheidskenmerkende stijlen van respondenten en managers boden mogelijk een aanknopingspunt voor onderlinge gespannen verhoudingen en machtsmisbruik. Om daarvan een indruk te krijgen werd het totaalbeeld van de posities van de groep respondenten en de groep managers voor elk van de tien gebieden met elkaar vergeleken.

De persoonlijkheidskenmerkende stijlen worden gevisualiseerd door stijlgrafieken. Een stijlgrafiek wordt gevormd door de 9-puntsschalen van twee dimen-

sies als x-as en y-as te combineren. Daardoor ontstaat een matrix met vier kwadranten, die vier stijlen representeren. Een stijlgrafiek heeft vier uiterste posities op de hoeken van elke kwadrant: 9/9, 1/9, 1/1 en 1/9. Die uitersten representeren volledig de vier stijlen, elk met een eigen naam.

Scores in en dichtbij het middelpunt betekenen dat alle vier de stijlen waarschijnlijk op iemand van toepassing zijn. Naarmate de door de scores op twee dimensies bepaalde positie in de matrix verder verwijderd is van het midden van de grafiek, is de betreffende stijl meer van toepassing op iemand.

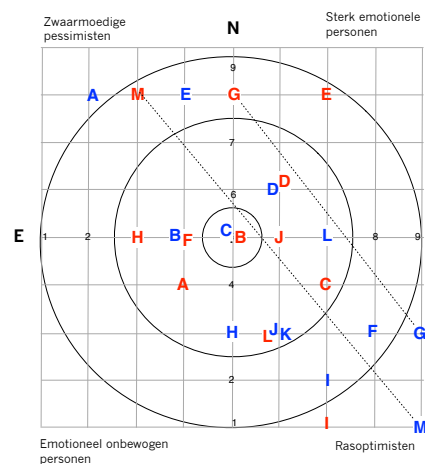
De grafieken kunnen worden beschouwd als een uitgangspunt voor het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop iemand in verschillende situaties handelt en reageert. In bijlage 7 zijn voor de tien situaties respectievelijk de tien combinaties van dimensies van het Five Factor Model per combinatie de vier bijbehorende stijlen beschreven.

Onderstaand zijn de tien stijlgrafieken met daarin de posities van de individuele respondenten en managers (A t/m M) weergegeven en kort toegelicht wat betreft waarschijnlijke verschillen tussen (een deel van) de groep respondenten en (een deel van) de groep managers en/of op paarniveau opvallende overeenkomsten respectievelijk tegenstellingen tussen respondent en manager. In de stijlgrafieken hebben de posities van respondenten de kleur blauw en die van managers de kleur rood.

1. Emoties: N: Neuroticisme vs E: Extraversie

Het omgaan met frustraties en teleurstellingen zoals *Rasoptimisten* paste (zeer) waarschijnlijk bij meer respondenten dan managers: zes respondenten ten opzichte van drie managers.

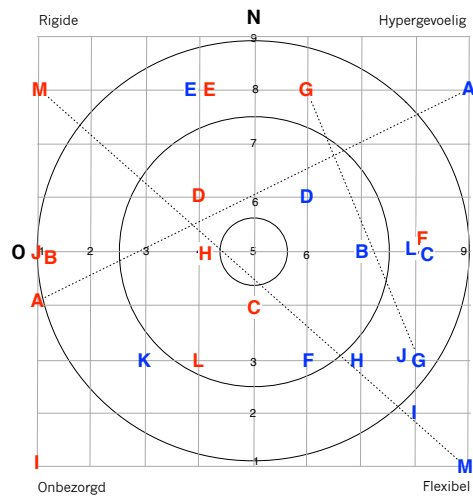
Op individueel paarniveau twee opvallende overeenkomsten, D-D en I-I, en twee opvallende tegenstellingen, A-A en G-G.



2. Afweermechanismen: N: Neuroticisme vs O: Openheid

In stressvolle situaties handelde en reageerde 85% van de respondenten (zeer) waarschijnlijk *Flexibel* of *Hypergevoelig*. 75% van de managers daarentegen deed dit (zeer) waarschijnlijk juist *Onbezorgd* of *Rigide*.

Op individueel paarniveau twee opvallende tegenstellingen: A-A, M-M en G-G.

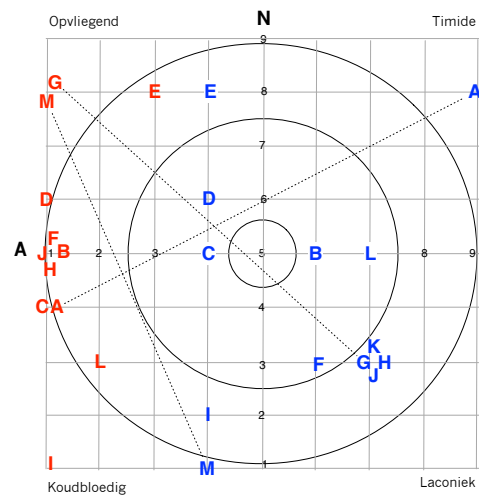


3. Omgang met boosheid: N: Neuroticisme vs A: Altruïsme

Ruim 60% van de respondenten uitte kwaadheid *Laconiek* of *Timide*, het merendeel van hen zeer waarschijnlijk *Laconiek*. Alle managers daarentegen deden dit (zeer) waarschijnlijk verre van *Timide* of *Laconiek*, maar veeleer *Opvliegend* of *Koudbloedig*.

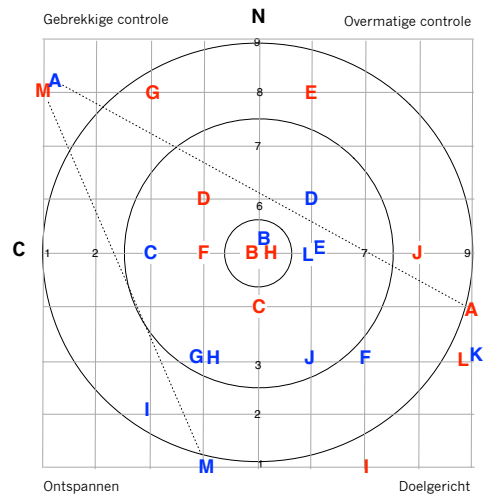
Deze verschillen konden tot irritaties over en weer leiden en zeker in geval van boosheid tot verergering daarvan.

Op individueel paarniveau enkele opvallende tegenstellingen: A-A, M-M en G-G.



4. Beheersing van impulsiviteit: N: Neuroticisme vs C: Consciëntieusheid

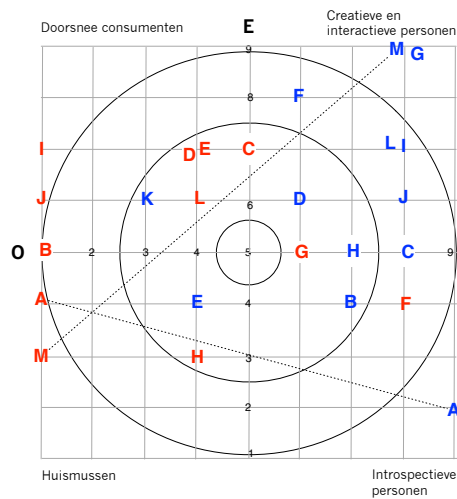
Het merendeel van de respondenten handelde en reageerde waarschijnlijk in meer of mindere mate *Ontspannen* of *Doelgericht*. Het beeld van de managers was diffuser. Een vijftal managers deed dit waarschijnlijk ook in meer of mindere mate *Doelgericht*. Op individueel paarniveau twee opvallende tegenstellingen: A-A en M-M.



5. Interesses: E: Extraversie vs O: Openheid

De interesses van 85% van de respondenten waren (zeer) waarschijnlijk die van *Creatieve en interactieve personen* en in mindere mate die van *Introspectieve personen*. 75% van de managers daarentegen had (zeer) waarschijnlijk interesses zoals die van *Doorsnee consumenten* of *Huismussen*.

Op individueel paarniveau twee opvallende tegenstellingen: A-A en M-M.

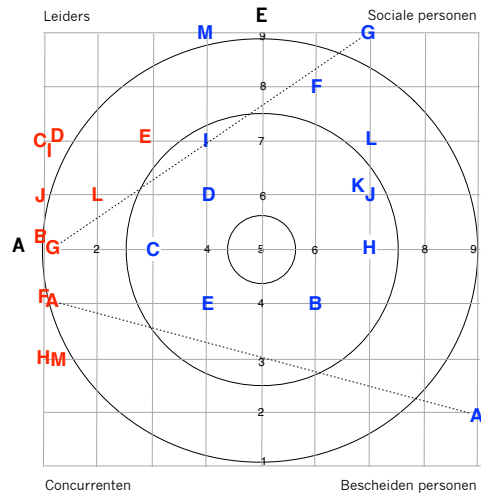


6. Sociale interacties: E: Extraversie vs A: Altruïsme

Ruim 60% van de respondenten handelde en reageerde (zeer) waarschijnlijk in sociale interacties als *Sociale personen* of als *Bescheiden personen*, bijna 40% als *Leiders* of *Concurrenten*.

Alle managers daarentegen deden dit als *Leiders* of *Concurrenten*, van wie ruim 80% met een score 'zeer laag' op Altruïsme.

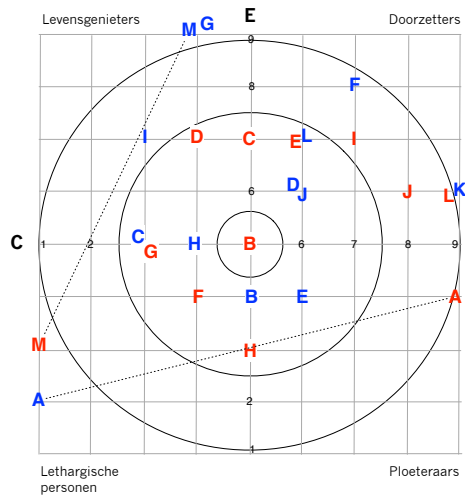
Op individueel paarniveau twee opvallende tegenstellingen: A-A en G-G.



7. Manier van doen: E: Extraversie vs C: Consciëntieusheid

De wijze waarop de respondenten respectievelijk de managers hun werk oppakten gaf waarschijnlijk een redelijk overeenkomstig beeld van *Doorzetters* en *Levensgenieters*, zij het bij de respondenten in sterkere mate.

Op individueel paarniveau twee opvallende tegenstellingen: A-A en M-M

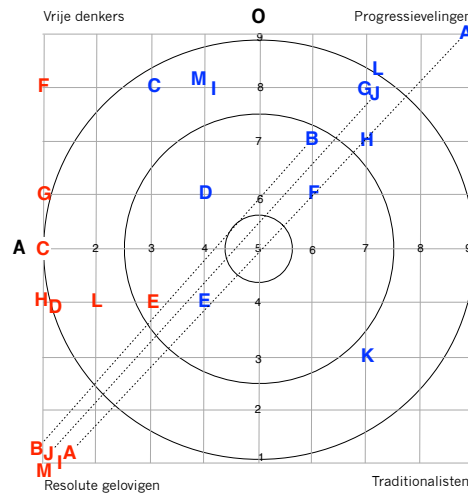


8. Attitudes: O: Openheid vs A: Altruïsme

lets meer dan de helft van de respondenten had ten opzichte van maatschappelijke problemen (zeer) waarschijnlijk een houding van *Progressievelingen* en 30% die van *Vrije Denkers*.

Alle managers daarentegen hadden opvattingen over maatschappelijke problemen (zeer) waarschijnlijk voor het merendeel zoals die van *Resolute gelovigen* of in enkele gevallen die van *Vrije denkers*. Voor vijf managers waren de opvattingen van *Resolute gelovigen* volledig van toepassing.

Op individueel paarniveau drie opvallende tegenstellingen: A-A, B-B en J-J.

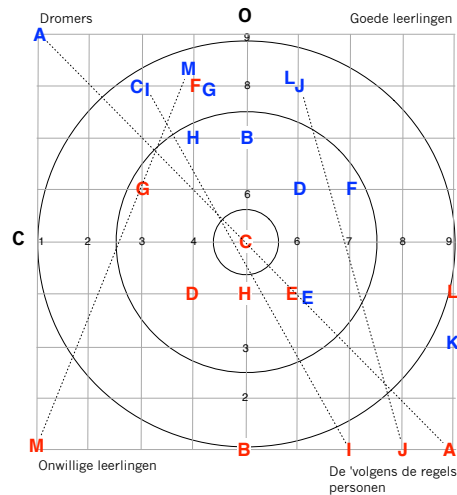


9. Leren: O: Openheid vs C: Consciëntieusheid

85% van de respondenten benaderden innovatieve projecten en het oplossen van problemen zoals *Dromers* of zoals *Goede leerlingen*.

75% van de managers deed dit waarschijnlijk juist zoals *Onwillige leerlingen* of zoals *De 'volgens de regels' personen*.

Op individueel paarniveau veel opvallende tegenstellingen: A-A, I-I, J-J, L-L en B-B.

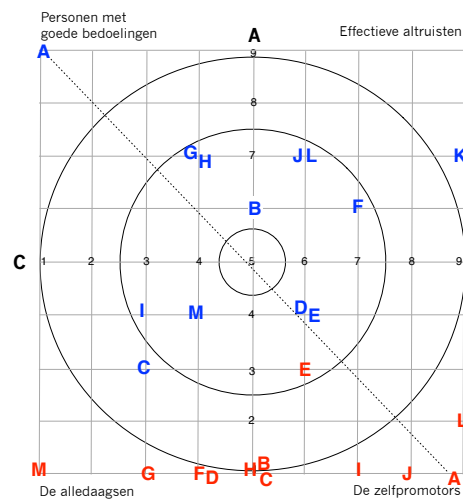


10. Maatschappelijke houding: A: Altruïsme vs C: Consciëntieusheid

Ruim 60% van de respondenten had waarschijnlijk een maatschappelijke houding zoals *Personen met goede bedoelingen* of zoals *Effectieve altruïsten*.

Alle managers daarentegen hadden (zeer) waarschijnlijk een houding zoals *De alledaagsen* of zoals *De zelfpromotors* én, uitgezonderd één manager, een score 'zeer laag' op dimensie *Altruïsme*.

Op individueel paarniveau een opvallende tegenstelling: A-A.



6.7.4 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de persoonlijkheidskenmerken en de persoonlijkheidskenmerkende stijlen van de respondenten en de managers en hun verschillen daarin leverde de volgende opvallende punten op:

1. De zelfbeoordelingen van de respondenten op de dimensies van het Five Factor Model leken geen aanwijzingen te bevatten voor mogelijke klinische persoonlijkheidsstoornissen (uitgaande van de relaties zoals De Fruyt (2013) die gelegd heeft tussen de uitkomsten van een NEO-PI-R-meting en de DSM-IV).
2. Bij twee respondenten zou sprake kunnen zijn van *aberrant tendencies* (Wille, 2013) die de interpersoonlijke relaties in de werksituatie wellicht beïnvloedden.
3. De zelfbeoordelingen van de respondenten op de dimensies van het Five Factor Model leverden geen typisch slachtofferprofiel op.
4. Bij de managers leken geen aanwijzingen te zijn voor klinische persoonlijkheidsstoornissen (uitgaande van de relaties zoals De Fruyt (2013) die gelegd heeft tussen de uitkomsten van een NEO-PI-R-meting en de DSM-IV).
5. Geen enkele manager vertoonde kenmerken van de *Dark Triad* (Paulhus, 2002).
6. Bij enkele managers waren tentatieve indicaties aanwezig voor *Aberrant Tendencies* (Wille, 2013), vooral in de vorm van narcistische en antisociale trekken. Bij één manager speelde een sterk vermoeden van machiavellistische trekken.

7. De inschattingen van de respondenten over de managers leverden geen typisch 'daderprofiel' op.
8. De inschattingen van de respondenten over de managers resulteerden voor 80% van de managers in scores 'zeer laag' en voor 20% van de managers in scores 'laag' op dimensie Altruïsme van het Five Factor Model.
9. De inschattingen van de respondenten over de managers resulteerden voor ruim 40% van de managers in scores 'zeer laag' op dimensie Openheid van het Five Factor Model.
10. De respondenten en de managers verschilden op een aantal gebieden in hun persoonlijkheidskenmerkende stijl hetgeen tot irritaties, spanningen en conflicten kon leiden. De meest opvallende tegenstellingen waren:
- a. Op het gebied van Afweermechanismen handelde en reageerde 85% van de respondenten *Flexibel* of *Hypergevoelig* en 75% van de managers daarentegen *Onbezorgd* of *Rigide*.
 - b. Op het gebied van Omgang met boosheid handelde en reageerde 60% van de respondenten *Laconiek* of *Hypergevoelig* en 100% van de managers daarentegen *Opvliegend* of *Koudbloedig*.
 - c. Op het gebied van Interesses handelde en reageerde 75% van de respondenten zoals *Creatieve en interactieve personen* of *Introspectieve personen* en 75% van de managers daarentegen zoals *Huismussen* of *Doorsnee consumenten*.
 - d. Op het gebied van Sociale interacties handelde en reageerde 60% van de respondenten zoals *Sociale personen* of *Bescheiden personen* en 40% als *Leiders* of *Concurrenten*. 100% van de managers daarentegen deed dit zoals *Leiders* of *Concurrenten*.
 - e. Op het gebied van Attitudes handelde en reageerde 50% van de respondenten zoals *Progressievelingen* en 30% zoals *Vrije denkers*. 75% van de managers daarentegen deed dit zoals *Resolute gelovigen, van wie voor vijf managers dit volledig gold*.
 - f. Op het gebied van Leren handelde en reageerde 85% van de respondenten zoals *Dromers* of *Goede leerlingen* en 75% van de managers daarentegen zoals *Onwillige leerlingen* of *De 'volgens de regels' personen*.
 - g. Op het gebied van Maatschappelijke houding handelde en reageerde 60% van de respondenten zoals *Personen met goede bedoelingen* of *Effectieve altruïsten* en 100% van de managers daarentegen zoals *De zelfpromotors* of *De Alledaagsen*.

6.7.5 Literatuur

Afwijkende persoonlijkheidskenmerken in het algemeen

Onderzoekers zoals Wille et al. (2013) propageren om inzake persoonlijkheidskenmerken niet uit te gaan van drempelwaarden en categorieën, maar van een continuüm waarvan het ene uiterste in volle omvang de klinische diagnose narcisme representeert. Op dat continuüm zijn ook posities mogelijk die een subklinische diagnose inhouden. Het is voor de werkomgeving belangrijk om dat te onderkennen omdat personen met bijvoorbeeld narcistische trekjes weliswaar in het algemeen goed kunnen functioneren, maar onder bepaalde (bijvoorbeeld stressvolle) omstandigheden kunnen doorslaan en dan voor de organisatie zeer disfunctioneel of schadelijk gedrag kunnen laten zien. Het onderzoek van Wille et al. wijst uit dat mensen die niet de klinische diagnose narcisme hebben gekregen, toch gevoelig kunnen zijn voor bepaalde trekken van die persoonlijkheidsstoornis. Datzelfde geldt ook voor de persoonlijkheidskenmerken die samen de *Dark Triad*²⁸ vormen.

Persoonlijkheidskenmerken van managers

Uit zelfrapportages van managers blijkt dat zij gemiddeld meer dan anderen over afwijkende persoonlijkheidskenmerken beschikken. Een studie van Babiak en Hare (2007) onder 200 'high potential executives' heeft uitgewezen dat 3,5% van hen voldeed aan de criteria voor psychopathie. Dat is substantieel hoger dan de 1% die in de samenleving in het algemeen wordt gevonden. Het onderzoek wees ook uit dat ongeveer 10% van de executives symptomen vertoont, die een negatieve impact kunnen hebben op interpersoonlijke relaties maar onvoldoende van gewicht zijn om psychopathie te kunnen diagnosticeren. Het organisatieadviesbureau Hay Group heeft in 2011 een internationaal onderzoek uitgevoerd onder 11.862 managers. Dat onderzoek heeft uitgewezen dat tenminste 10 tot 25% van de managers vatbaar is voor minstens één afwijkende disfunctionele gedragstendentie en 10 tot 15% voor twee of meer. Van deze tendenties wordt verondersteld dat deze zich manifesteren als de managers buiten hun comfort-zone komen, in stresssituaties belanden of als externe control-mechanismen ontbreken. Wille et al. (2013) bevelen onder andere aan om bij het aantrekken van nieuwe managers of medewerkers, het geven van promotie, etc., de persoonlijkheid van betrokkene in kaart te brengen en vervolgens te onderzoeken of er facetten van het Five Factor Model zijn, die wijzen op predisposities voor bepaalde persoonlijkheidsstoornissen en de uitkomsten

²⁸ De *Dark Triad* is de combinatie van drie persoonlijkheidsafwijkingen die zowel in privé- als in werkverband disfunctioneel zijn: narcisme, machiavellisme en antisociaal.

van het onderzoek te betrekken in de besluitvorming. De onderzoeken van Babiak, de Hay Group en Wille hebben met elkaar gemeen dat zij aantonen dat er managers zijn die vergeleken met anderen in meer of mindere mate afwijkende persoonlijkheidskenmerken hebben en dat dit disfunctioneel kan uitpakken in hun werksituatie. Machtsmisbruik kan daar een manifestatie van zijn. *Bij de managers die in de casussen van het onderhavig onderzoek voorkwamen leken, getuigd op de inschattingen van de respondenten, dergelijke afwijkingen niet aan de orde te zijn.* Machtsmisbruik door managers en stress bij medewerkers correleren positief met: 1) spanning, angst en depressie (Bamberger et al., 2006), 2) animositeit, vijandigheid (Hoobler en Brass, 2006) en 3) ontevredenheid over het werk (LePine et al., 2005). *De casussen die bestudeerd werden leerden dat de respondenten inderdaad spanning, stress en depressie ervoeren; animositeit, vijandigheid of ontevredenheid over het werk leken echter niet aan de orde te zijn. De respondenten waren zonder uitzondering tevreden met hun werk en sterk gemotiveerd om dat zo goed mogelijk uit te voeren. Verschillende respondenten rapporteerden wel een verminderde betrokkenheid bij de organisatie. Dit paste bij twee van de drie bevindingen van Mathieu et al. (2013) en Tepper (2000).* Door Glasø et al. (2010) is onderzoek gedaan naar interpersoonlijke problemen tussen leidinggevend en medewerkers. De aandacht daarvoor werd opgewekt doordat onderzoeken uitwezen dat meer dan de helft van de medewerkers vond dat de leidinggevende de belangrijkste bron van stress op het werk was. In het onderzoek van Glasø et al. zijn negen kenmerken van interpersoonlijke problemen gebruikt²⁹. *Verschillende van de door Glasø et al. onderkende kenmerken werden ook door de respondenten in het onderhavig onderzoek genoemd.* Een van de uitkomsten van het onderzoek van Glasø et al. is dat 30% van de leidinggevend met interpersoonlijke problemen een profiel van persoonlijkheidskenmerken heeft dat vergelijkbaar is met dat van psychiatrische patiënten. Daardoor is de kans groot dat in de sociale interacties tussen deze leidinggevende en diens medewerkers problemen ontstaan, maar ook met collega's en hiërarchisch bovengeschikten. *Uit de verhalen van de respondenten in dit onderzoek bleek ondersteuning voor de bevindingen dat psychologische spanning bij medewerkers correleerde met leiders die: 1) qua integriteit onvoorspelbaar zijn (Nyberg et al., 2008), 2) een autocratische stijl hebben (Seltzer, 1988), 3) grote nadruk leggen op controle en weinig participatief en coachend zijn, geen opbouwende feedback geven en verantwoordelijkheden niet helder maken (Sosik et al., 2000).*

²⁹ De negen kenmerken zijn: domineering, vindictive, cold, socially avoidant, non-assertive, exploitable, overly nurturant, intrusive en mistrust.

Workplace Bullying door managers

Machtsmisbruik kan ook trekken van *Workplace Bullying*³⁰ hebben. Het belangrijkste verschil is dat bij machtsmisbruik de manager als dader optreedt en bij *Workplace Bullying* kunnen ook collega's dader zijn. *In het onderhavig onderzoek werd door de respondenten enkele malen melding gemaakt van gedragingen die pasten binnen de definitie van Workplace Bullying.* Een scherpe afbakening is niet eenvoudig te maken. Mathisen et al. (2011) constateren in hun onderzoek dat leidinggevenden met een hoge zelf-score op Neuroticisme en een lage score op Consciëntieusheid van het Five Factor Model, en geconfronteerd met veel stress, door medewerkers vaker beticht worden van *Workplace Bullying* dan anderen. *De scores die in dit onderzoek op deze twee dimensies door de respondenten aan hun managers werden gegeven, waren noch hoog noch laag. Zij waren daarom geen aanknopingspunten voor de bevindingen van Mathisen et al.*

Onderzoek van Bowling & Beehr (2006) leverde op dat er significant negatieve psychologische en werkgerelateerde effecten zijn voor het slachtoffer van *Workplace Bullying*, voor de toeschouwers alsook voor de organisatie waarbinnen het zich afspeelde. *Uit de casussen van dit onderzoek viel op te maken dat negatieve psychologische en werkgerelateerde effecten zich inderdaad bij veel van de respondenten voordeden. Of dit ook het geval was voor de toeschouwers en voor de organisatie als geheel bleek niet uit de casussen.*

Coping³¹

De manier waarop medewerkers omgaan met gedrag van hun manager dat zij als onjuist of ongewenst aanmerken, of met een onveilig en onprettig werkklimaat in de organisatie verschilt van persoon tot persoon. Onderzoek van Mawritz et al. (2014) leverde op dat leidinggevenden met een hoge score op de dimensie Consciëntieusheid van het Five Factor Model in een 'vijandige' omgeving een 'buffer' vormen, die ervoor zorgt dat hun medewerkers niet al te veel beïnvloed worden door die omgeving. *In de casussen deed dit fenomeen zich niet voor. De direct leidinggevende van de respondenten bleek altijd de dader te zijn en*

³⁰ *Workplace Bullying* wordt door het Workplace Bullying Institute gedefinieerd als: "Workplace Bullying is repeated, health-harming mistreatment of one or more persons (the targets) by one or more perpetrators. It is abusive conduct that is: threatening, humiliating, or intimidating, or work interference –sabotage– which prevents work from getting done, or verbal abuse." Workplace bullying is (1) driven by perpetrators' need to control the targeted individual(s), (2) is initiated by bullies who choose their targets, timing, location, and methods, (3) is a set of acts of commission (doing things to others) or omission (withholding resources from others), (4) requires consequences for the targeted individual, (5) escalates to involve others who side with the bully, either voluntarily or through coercion, (6) undermines legitimate business interests when bullies' personal agendas take precedence over work itself, (7) is akin to domestic violence at work, where the abuser is on the payroll.

³¹ Coping wordt beschouwd als "the implementation of strategies designed to help the person deal with stressors in the environment" (Koeske, et al. 1993).

de respondenten maakten geen melding van een vijandige werkomgeving. In de casussen bleek zich onder de respondenten ook geen combinatie voor te doen van een hoge score op dimensie Consciëntieusheid en effectieve individuele coping³² ten opzichte van de stress die veroorzaakt werd door hun managers (Nandkeolyar et al., 2013). Onderzoek van Nandkeolyar et al. wees uit dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie Consciëntieusheid van het Five Factor Model, minder negatieve effecten op hun presteren ervaren van *abusive supervision* dan medewerkers met een lage score op die dimensie. In het onderhavig onderzoek hadden twee respondenten op dimensie Consciëntieusheid een score van 7 respectievelijk 9, dus een score 'hoog' respectievelijk 'zeer hoog'. De zelfbeoordelingen van de meeste andere respondenten wezen uit dat hun scores vooral in de klasse 'gemiddeld' vielen. Deze respondenten maakten allen melding van negatieve effecten op hun presteren. Enkele respondenten die betrekkelijk laag scoorden op dimensie Consciëntieusheid, rapporteerden geen of zeer weinig negatieve effecten op hun presteren. Nandkeolyar et al. (2013) geven als verklaring voor dit slechter presteren dat in de stressvolle situaties de aandacht en de inzet van de medewerker voor een deel verschuiven van het werk naar het omgaan met de bron van stress. Onderzoek van Bolger (1990) leverde op dat de persoonlijkheidskenmerken van mensen invloed hebben op hun voorkeur voor bepaalde copingstrategieën. Bij een hoge score op de dimensie Consciëntieusheid van het Five Factor Model is er een voorkeur voor *Active coping*³³ (Lee-Baggley et al., 2005). Een lage score op Consciëntieusheid correleert negatief met *Avoidance coping*³⁴ (Connor et al., 2007). Deze bevindingen werden niet bevestigd in dit onderzoek. Onder de respondenten was slechts één persoon met een score 'zeer hoog' op dimensie Consciëntieusheid. De scores van de meeste respondenten vielen in de klasse 'gemiddeld'. Voor alle respondenten gold dat zij in meer of mindere mate kozen voor *Active coping* en niet voor *Avoidance coping*.

³² Een andere definitie van coping is die van Folkman en Lazarus, die luidt: "the cognitive and behavioral efforts made to master, tolerate, or reduce external and internal demands and conflicts among them." (in Krohne, 2002).

³³ Coping is een manier om met stress om te gaan. Active coping houdt in dat de bron van het probleem, de stressor, wordt aangepakt waardoor de negatieve effecten daarvan verminderen of worden opgeheven.

³⁴ Avoidance coping houdt in dat de persoon die stress ervaart zich aan de stressvolle situatie probeert te onttrekken om zo van de stress af te komen. Meestal wordt met deze copingstrategie het tegendeel bereikt (Skinner et al., 2003, Carver et al., 2010).

Counterproductive Workplace Behaviours³⁵

Uit de zelfbeoordelingen van de respondenten bleek geen enkele aanwijzing voor een lage score voor dimensie Altruïsme van het Five Factor Model in combinatie met een hoge score op de dimensie Neuroticisme. Evenmin kwam de combinatie lage score op Consciëntieusheid en hoge score op Neuroticisme voor. Volgens Le (2014) kan die eerste combinatie een indicatie zijn voor de neiging tot Counterproductive Work Behaviours zoals roddel, pesten en agressie. De tweede combinatie heeft volgens Le een samenhang met Counterproductieve Work Behaviours, zoals stelen en absentisme. De scores van de zelfbeoordelingen van de respondenten op de facetten van dimensie Consciëntieusheid vielen voornamelijk in de range van de klassen 'gemiddeld' en 'hoog'. Volgens verschillende auteurs heeft Consciëntieusheid een correlatie met het presteren van mensen. De twee kenmerken van Consciëntieusheid zijn doorzettingsvermogen en zelfdiscipline en dat zijn kritische voorwaarden voor werkprestaties (Barrick et al., 1991). Personen met een hoge score op Consciëntieusheid reageren volgens Cullen et al. (2003) eerder met een goede productiviteit dan mensen met een lage score. Personen met een hoge score op Consciëntieusheid hebben meer de drive om hun werk af te maken dan mensen met een lage score (Bowling et al., 2010). De casussen leken deze bevindingen met betrekking tot het presteren te ondersteunen. De respondenten waren over het algemeen gemotiveerd om kwalitatief en kwantitatief goed te presteren. Ze waren ook tevreden met hun werk.

Slachtofferschap en persoonlijkheidskenmerken

Door Coyne et al. (2000) is een samenhang tussen slachtofferschap en persoonlijkheidskenmerken vastgesteld. Deze samenhang betreft slachtoffers van bullying³⁶. *De persoonlijkheidskenmerken afkomstig uit de zelfbeoordelingen van de respondenten in dit onderzoek kwamen slechts in beperkte mate overeen met die van de slachtoffers van bullying.*

6.7.6 Samenvatting

De respondenten voerden via het beantwoorden van een op het Five Factor Model gebaseerd meetinstrument, de NEO-PI-R, een zelfbeoordeling van hun

³⁵ Met Counterproductive Work Behaviors wordt bedoeld op gedragingen van medewerkers zoals: bewust zeer vaak te laat komen, slecht presteren en doen voorkomen alsof goed wordt gepresteerd, diefstal, saboteren van apparatuur, roddelen, persoonsgerichte agressie zoals workplace bullying.

³⁶ Onder bullying verstaat Coyne het volgende: "When a person is bullied in the workplace, he/she is repeatedly exposed to aggressive acts, which can either be physical, psychological, and/or verbal. It is where cruelty, viciousness, the need to humiliate, and the need to make somebody feel small dominates a working relationship."

persoonlijkheidskenmerken uit. Aan de hand van dezelfde vragenlijst gaven zij ook een inschatting van de persoonlijkheidskenmerken van hun managers.

De zelfbeoordelingen leverden geen typisch slachtofferprofiel op zoals bijvoorbeeld in de literatuur beschreven ten aanzien van *bullying*. Hun gemiddelde scores op de vijf dimensies waren: Neuroticisme 'gemiddeld' (4,2), Extraversie 'gemiddeld' (6,0), Openheid 'hoog' (6,9), Altruïsme 'gemiddeld' (5,8) en Consciëntieusheid 'gemiddeld' (4,9). De scores gaven geen aanwijzingen voor (klinische) persoonlijkheidsstoornissen. De respondenten hanteerden vooral een copingstrategie van verbaal weerstand bieden, hetgeen bij hun persoonlijkheidskenmerken paste.

De persoonlijkheidskenmerken van de managers die volgden uit de inschattingen van de respondenten leverden geen typisch daderprofiel op en evenmin aanwijzingen voor klinische persoonlijkheidsstoornissen en ook niet voor de zogenaamde *Dark Triad*. Hun gemiddelde scores op de vijf dimensies waren: Neuroticisme 'gemiddeld' (5,2), Extraversie 'gemiddeld' (5,3), Openheid 'laag' (3,3), Altruïsme 'zeer laag' (1,3) en Consciëntieusheid 'gemiddeld' (5,5). De door de respondenten aan de managers toebedeelde lage scores op met name de dimensies Openheid en Altruïsme weerspiegelden zeer waarschijnlijk hun slechte ervaringen met hun managers.

De verschillen in persoonlijkheidskenmerken tussen de respondenten en de managers kwamen tot uitdrukking in hun persoonlijkheidskenmerkende stijlen. Die verschilden op een aantal gebieden aanzienlijk van elkaar. Als de inschattingen van de respondenten over de persoonlijkheidskenmerken van hun managers juist waren, konden deze verschillen aanknopingspunten bieden voor onderlinge wrijvingen en mogelijk ook voor bejegeningen die door de respondenten als machtsmisbruik werden gekwalificeerd.

6.8 Organisatiecultuur

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de organisatiecultuur had als doel licht te werpen op de vraag of, en zo ja hoe en in welke mate, kenmerken van de organisatiecultuur van invloed zouden kunnen zijn op het machtsmisbruik. Welke cultuurkenmerken waren er in de verschillende casussen en wat hielden die in? Konden bepaalde cultuurkenmerken een goede voedingsbodem voor machtsmisbruik zijn?

Het begrip organisatiecultuur werd gebruikt in de betekenis die Cameron en Quinn (2011) daaraan hebben gegeven³⁷ en die ook door Bremer (2012) is beschreven. Zij hebben op basis van het model van de concurrerende waarden³⁸ het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)³⁹ ontwikkeld. Het instrument is gebaseerd op een model waarin, gegeven twee combinaties van concurrerende waarden, vier cultuurtypen worden onderscheiden: Familiecultuur, Adhocratiecultuur, Marktcultuur en Hiërarchiecultuur. In een organisatorische werkelijkheid kunnen kenmerken uit alle vier de typen voorkomen. Vaak zijn een of twee daarvan dominant. Voor meer informatie over het OCAI-model zie bijlage 6.

De meting en typering van de organisatiecultuur met het OCAI-model vond plaats door respondenten tweemaal punten te laten verdelen over een aantal stellingen. De toedeling van de punten gebeurde op basis van de mate waarin respondenten de stelling onderschreven. In de eerste ronde deden zij dat in het licht van de feitelijke situatie, hetgeen het beeld van de actuele cultuur opleverde. In de tweede ronde verdeelden zij de punten vanuit hun idee van de gewenste cultuur. Twee van de dertien respondenten kregen het niet voor elkaar om de te beantwoorden vragen toe te passen op hun eigen werksituatie. Daarom, n=11. Achtereenvolgens zijn hierna beschreven: 1) actuele cultuur, 2) gewenste cultuur, 3) actuele versus gewenste cultuur, 4) opvallende punten, 5) literatuur en 6) samenvatting.

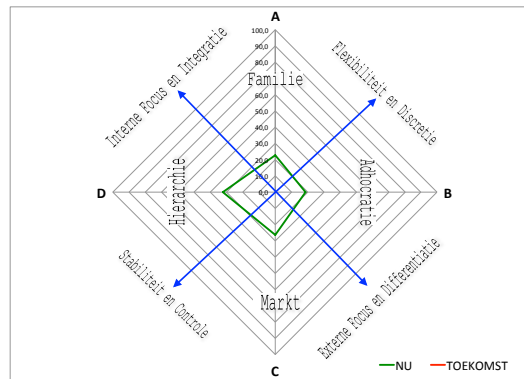
³⁷ Ze zijn het met andere auteurs eens dat cultuur een sociaal geconstrueerd kenmerk van organisaties is, dat fungeert als het sociale bindmiddel van een organisatie. Volgens hen is een meerderheid van schrijvers het er over eens dat het begrip cultuur verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en definities die de organisaties en hun leden karakteriseren. De organisatiecultuur weerspiegelt de dominante ideologie die mensen in hun hoofd hebben zitten.

³⁸ Het model bestaat uit tweemaal twee concurrerende waarden die gecombineerd vier kwadranten opleveren: 1) Flexibiliteit en discretie versus Stabiliteit en controle en 2) Interne focus en integratie versus Externe focus en differentiatie.

³⁹ OCAI is de afkorting van Organizational Culture Assessment Instrument; het instrument voor het in kaart brengen, het beoordelen en het veranderen van een organisatiecultuur.

6.8.1 Actuele cultuur

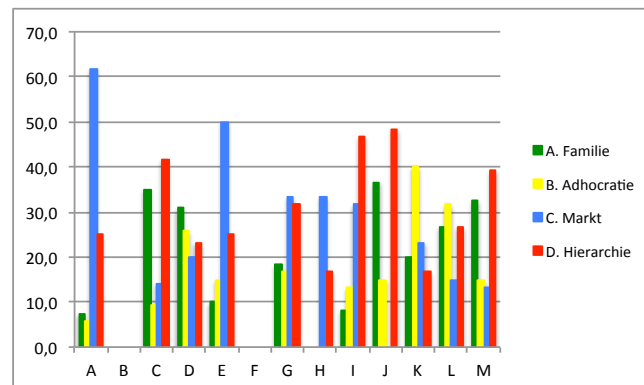
De typering van de actuele cultuur wordt bepaald door vier scores op twee assen, ieder met op de uitersten een waarde die concurreert met de waarde op het andere uiterste van die as. In figuur 14 is het gemiddelde van de afzonderlijke scores per casus weergegeven. De vier punten gaven aan dat de cultuur van de organisaties waarbinnen het machtsmisbruik zich had afgespeeld, naar de beleving van de respondenten, gemiddeld genomen gedomineerd werd door een Hiërarchiecultuur (32%) en een Marktcultuur (26%). Een belangrijk



Figuur 14. Actuele cultuur

kenmerk van beide culturen is respectievelijk concurreren en beheersen. De leidinggevenden in organisaties met deze culturen zetten medewerkers onder druk veel te presteren en zij bewaken en coördineren de uitvoering van processen. Belangrijke waarden binnen de mix van die twee cultuurtypen zijn efficiency, tijdigheid, uniformiteit, realisatie van doelen en winstgevendheid. In de Marktcultuur wordt ervan uitgegaan dat hoge effectiviteit gerealiseerd wordt door agressieve concurrentie en klantgerichtheid. In een Hiërarchiecultuur daarentegen leiden controle en efficiency in de (functionele) processen tot hoge effectiviteit.

De scores per casus (figuur 15) lieten ook substantiele verschillen zien. Enkele scores beïnvloedden sterk het gemiddelde (figuur 12). De organisaties met de sterkste markttrekken betroffen de casussen A, E en I: per-



Figuur 15. Actuele cultuur per respondent

sonenvervoer, zorginstelling en ROC; organisaties die een respectabele leeftijd hebben en waarbij van oudsher een min of meer bureaucratisch karakter past. Binnen dergelijke organisaties lijken op het eerste gezicht trekken van een Marktcultuur niet zozeer te passen. Ze werken immers niet voor een markt met veel concurrentie en het streven naar winst(maximalisatie) past niet bij hun aard en opdracht.

De verklaring voor het feit dat de respondenten kenmerken van een Marktcultuur onderkenden, kan mogelijk gelegen zijn in het feit dat ook binnen deze organisaties inmiddels veel (meer) nadruk wordt gelegd op verhoging van efficiency en productiviteit, al dan niet onder invloed van lagere budgetten, door de overheid gereguleerde tarieven, etc.

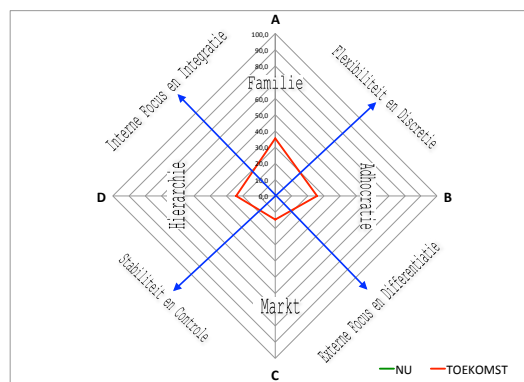
6.8.2 Gewenste cultuur

De respondenten vulden het OCAI-model voor een tweede maal in om aan te geven wat voor hen de kenmerken van de gewenste cultuur zijn. In figuur 16 is de op gemiddelden gebaseerde uitkomst daarvan weergegeven. Deze uitkomst liet zien dat de respondenten een voorkeur hadden voor

(de eigenschappen van) een Familiecultuur (35%) met als tweede dominantie de Adhocratiecultuur (26%). Familiecultuur heeft samenwerken als belangrijkste kenmerk. De leidinggevenden stimuleren en zijn mentoren. Zeer belangrijke waarden in deze cultuur zijn betrokkenheid, onderlinge communicatie en persoonlijke ontwikkeling. Bij

de Familiecultuur hoort de veronderstelling dat effectiviteit vooral wordt bevorderd door persoonlijke ontwikkeling en participatie. Een organisatie met een dergelijke cultuur is doordeesemd van gemeenschappelijke waarden en doelen, een participatieve instelling en een sterk wij-gevoel.

De behoefte aan een sterke Familiecultuur was vooral aanwezig bij de respondenten uit de zorginstelling, gemeente, ROC en de organisatie voor personenvervoer. Adhocratiecultuur houdt onder meer in dat creëren, innovatie, visie en snel en alert handelen belangrijk zijn. Dit wat 'losse' klimaat wordt aangevuld

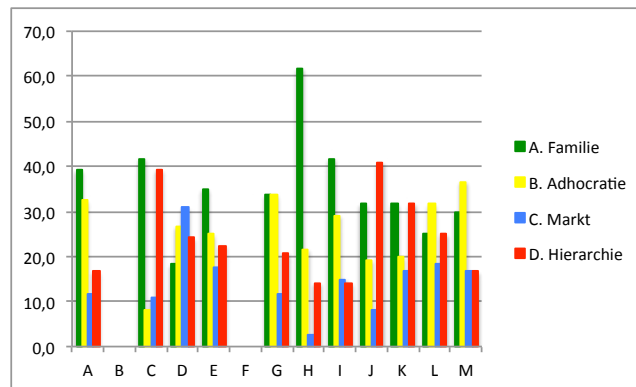


Figuur 16. Gewenste cultuur

met structuren, regels en procedures. die nodig zijn voor de controleerbaarheid en voorspelbaarheid van het functioneren van de organisatie.

Tot de gemiddeld gewenste cultuur behoorden niet alleen de trekken van een Familiecultuur en Adhocratiecultuur, maar ook, zij het in iets mindere mate, die van een Hiërarchiecultuur (24%).

De individuele scores (zie figuur 17) waaruit het gemiddelde (zie figuur 16) werd opgebouwd, lieten zien dat enkele hoge scores het beeld sterk beïnvloedden. Die hoge scores betroffen de behoefte aan meer kenmerken van zowel de Marktcultuur als die van de Hiërarchiecultuur.

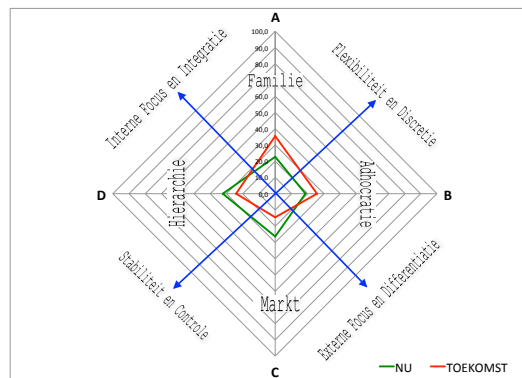


Figuur 17. Gewenste cultuur per respondent

6.8.3 Actuele versus gewenste cultuur

De actuele cultuur zoals die gemiddeld door de respondenten beleefd werd en de cultuur die zij gemiddeld als gewenst aanmerkten verschilden van elkaar. In figuur 18 is dat gevisualiseerd.

De door de respondenten gemiddeld genomen gewenste cultuur had ten opzichte van de actuele cultuur 57% meer kenmerken van Familiecultuur, 38% meer van Adhocratiecultuur, 45% minder van Marktcultuur en 25% minder van Hiërarchiecultuur. Deze verschillen impliceerden onder andere dat de respondenten behoefte hadden aan meer loyaliteit, teamwerk, consensus en een vriendelijke werkomgeving. De mana-



Figuur 18. Actuele versus gewenste cultuur

gers daarentegen, de dragers van de actuele cultuur, gedroegen zich volgens de respondenten beslist niet zo.

6.8.4 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de organisatiecultuur leverde de volgende opvallende punten op:

1. De actuele cultuur van de organisaties werd door de respondenten overwegend ingeschat als Hiërarchiecultuur (32%) in combinatie met Marktcultuur (26%).
2. De gewenste organisatiecultuur van de respondenten verwees naar een voorkeur voor een Familiecultuur (35%) in combinatie met een Adhocratiecultuur (26%) en in iets mindere mate van een Hiërarchiecultuur (24%).
3. Het verschil tussen de actuele en de gewenste cultuur was aanzienlijk: 57% meer Familiecultuur, 38% meer Adhocratiecultuur, 45% minder Marktcultuur en 25% minder Hiërarchiecultuur.
4. De respondenten waren consistent in hun typering van groepsindeling volgens het model van Douglas (1986) en typering van de actuele cultuur met het OCAI-model; beide waren in lijn met elkaar.

6.8.5 Literatuur

Zowel Cameron en Quinn (2011), Schein (2009) als Hofstede (2011) spreken uit dat de kern van organisatiecultuur bestaat uit impliciete aannames, overtuigingen en waarden. Hofstede gebruikt de formulering mentale programmering. De wijze waarop deze auteurs cultuur definiëren verschilt wel van elkaar. Hofstede gebruikt als definitie: 'De wijze waarop leden van een groep zich verhouden tot elkaar, hun werk en personen die niet tot hun groep behoren, in vergelijking met andere groepen'. Schein gebruikt als definitie: "Culture is a pattern of learned and shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." Deze patronen hebben, aldus Schein, grote invloed op het dagelijks gedrag van mensen. Cameron en Quinn hanteren geen uitgesproken definitie. Zij beschouwen cultuur als een sociaal geconstrueerd kenmerk van een organisatie dat fungeert als sociaal bindmiddel ervan. Alle drie de auteurs geven aan dat cultuur meerdere lagen heeft, maar hanteren een verschillend aantal lagen. Het onderkennen van fysieke artefacten (zoals zicht- en tastbare

symbolen) en observeerbare manifestaties (zoals procedures, rituelen, taalgebruik en taboes) als laag of lagen, hebben ze weer met elkaar gemeen. Wat ze ook gemeenschappelijk hebben is dat cultuur geen statische grootheid is, maar in de tijd evolueert. Zowel Hofstede et al. als Cameron en Quinn hebben hun visie op cultuur uitgedrukt in een model en hebben een bijbehorend meetinstrument ontwikkeld waarmee de actuele en de gewenste cultuur in kaart gebracht kunnen worden. Schein heeft dit niet. Hij neemt het standpunt in dat de werkelijkheid veel meer aspecten heeft dan in een gestandaardiseerd model gevat kan worden en propageert het per situatie stellen van een diagnose en vandaaruit kiezen van een aanpak.

Cameron en Quinn gaan in hun model uit van een matrix die uit twee paren tegengestelde waarden⁴⁰ is opgebouwd en waarin vier ideaaltypische culturen worden onderscheiden.

Hofstede et al. onderkennen geen typen, maar hanteren een model dat uit zes autonome en twee semiautonome dimensies bestaat⁴¹, ieder weergegeven op een schaal met op de uitersten tegengestelde waarden. Door een vragenlijst te beantwoorden wordt de actuele cultuur uitgedrukt in scores op deze dimensies. Voor het bepalen van de gewenste cultuur worden extra vragenlijsten gebruikt. Hofstede legt een relatie tussen de optimale cultuur en de strategie van een organisatie. Die strategie moet bekend zijn alvorens de (grens van de) optimale cultuur bepaald kan worden in scores op de dimensies. Het meetinstrument van Hofstede biedt ook de mogelijkheid om het al dan niet functioneel zijn van subculturen binnen de organisatie te onderzoeken. Cameron en Quinn gebruiken voor het meten van de cultuur een vragenlijst die zes dimensies⁴² van organisatiecultuur omvat. Voor elke dimensie worden vier uitspraken gegeven waarop gereageerd moet worden met een toedeling van punten. Het gebruik van de meetinstrumenten van Cameron en Quinn en Hofstede et al. kan verschillen tussen de actuele en de gewenste cultuur aan het licht brengen. Als de door de medewerkers gewenste cultuur (veel) afwijkt van de cultuur

⁴⁰ De tegengestelde waarden zijn: 1. flexibiliteit, vrijheid van handelen, dynamiek versus stabiliteit, ordening en beheersbaarheid, en 2. interne gerichtheid, integratie, samenhang en consensus versus externe gerichtheid, duurzaamheid, differentiatie, rivaliteit, organisatorische scheiding en onafhankelijkheid.

⁴¹ De namen van de zes autonome dimensies zijn: 1. organizational effectiveness, 2. customer orientation, 3. control, 4. identification, 5. approachability en 6. management philosophy. De namen van de twee semiautonome dimensies zijn: acceptance of leadership style, en identification with our organization.

⁴² De zes centrale dimensies die Cameron en Quinn onderkennen zijn: 1. dominante kenmerken van de organisatie, 2. leiding van de organisatie, 3. personeelsmanagement, 4. bindmiddel van de organisatie, 5. strategische accenten en 6. succescriteria.

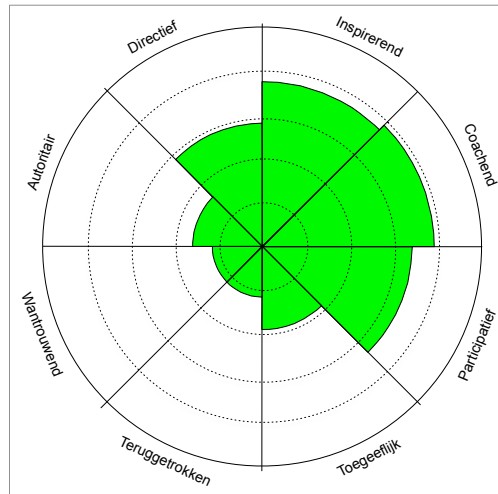
die hun leidinggevendenden manifesteren (inclusief hun stijl van leidinggeven) kan dat tot spanningen leiden. *In de casussen van het onderhavig onderzoek werd met behulp van het model van Cameron en Quinn vastgesteld dat er (aanzienlijke) verschillen waren tussen de actuele cultuur zoals die door de respondenten beleefd werd en de door hen gewenste cultuur. Deze grote verschillen konden een bron van misbruik van macht door de managers zijn.*

6.8.6 Samenvatting

Met behulp van het OCAI-model maakten de respondenten inschattingen van de actuele en de gewenste organisatiecultuur. De actuele cultuur werd gemiddeld genomen vooral gedomineerd door kenmerken van een Hiërarchiecultuur (32%) in combinatie met Marktcultuur (26%). De inschattingen van de actuele cultuur gaven geen aanknopingspunten voor een correlatie tussen machtsmisbruik en een bepaald cultuurtype. In de gewenste cultuur kwam als meest dominante een Familiecultuur (35%) in combinatie met Adhocaratiecultuur (26%) en Hiërarchiecultuur (24%) naar voren. Deze verschillen impliceerden vooral dat interne verhoudingen in de gewenste cultuur aanzienlijk anders zijn dan die in de actuele.

6.9 Stijl van leidinggeven

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de stijl van leidinggeven van de managers was bedoeld om antwoord te geven op de vraag of, en zo ja hoe en in welke mate, interpersoonlijk gedrag van leidinggevenden van invloed kon zijn op het machtsmisbruik. Voor het verzamelen van de data daarover werd het gevalideerde meetinstrument de Circumplex Leadership Scan 360 (CLS360)⁴³ gebruikt. Het model onderscheidt acht orthogonale stijlen. Figuur 19 laat het circumplex van het normprofiel zien van een effectieve stijl van leidinggeven. Volgens deze norm worden de drie stijlen Inspirerend, Coachend en Participatief het meest gebruikt (in het circumplex de stijlen met de meeste 'vulling'). De stijlen Directief en Toegeeflijk mogen soms gebruikt worden en de stijlen Autoritair, Wantrouwend en Teruggetrokken zelden.



Figuur 19. Normprofiel

en Teruggetrokken zelden.

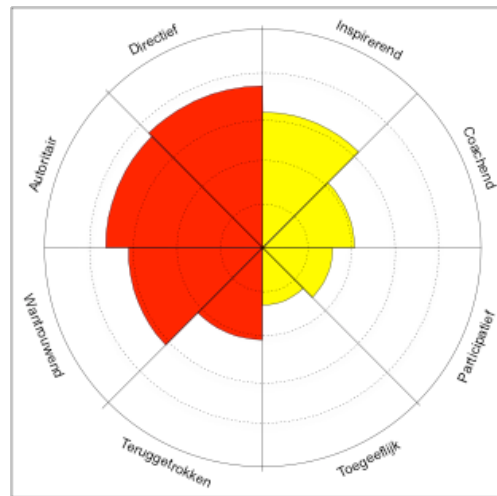
De respondenten vulden de vragenlijst van de CLS360 tweemaal in. Eenmaal verplaatsten zij zich in de persoon van de manager en schatten vanuit die denkpositie de stijl van leidinggeven van de manager in. De tweede maal beantwoordden zij de vragen met die stijl van leidinggeven in gedachten die zij zelf als meest wenselijk beschouwen. De uitkomsten van deze twee metingen zijn hierna in afzonderlijke paragrafen beschreven.

6.9.1 Actuele stijl van leidinggeven

Figuur 18 geeft als circumplex de gemiddelde stijl van leidinggeven van de managers weer, naar het oordeel van de respondenten. Dit circumplex wekt aanzienlijk af van het van het normprofiel. De managers gebruikten de effectieve stijlen Inspirerend, Coachend en Participatief en de matig effectieve stijl

⁴³ Voor een beknopte toelichting op de CLS360 zie bijlage 5.

Toegeeflijk relatief ten opzichte van de normgroep niet vaak (de gele kleur betekent dat minder dan 23% van de normgroep deze stijlen minder gebruikt dan de managers in het onderhavig onderzoek).

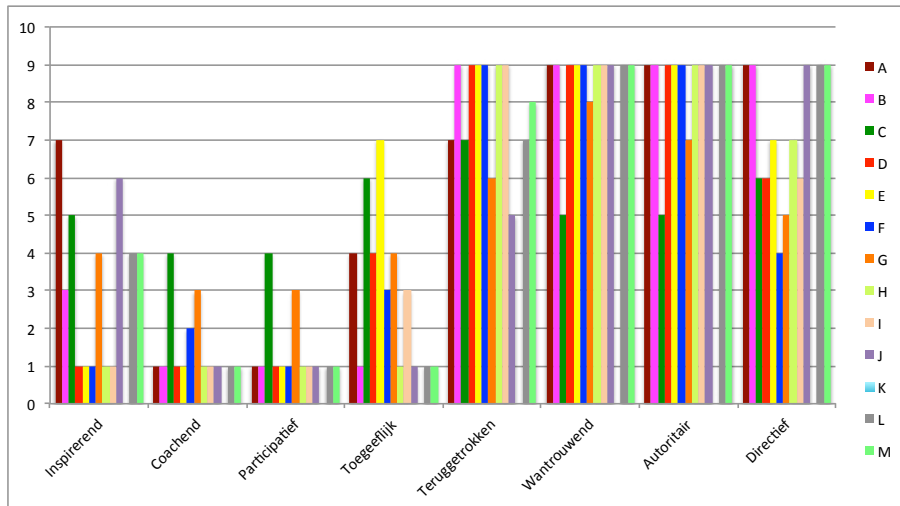


Figuur 20. Stijlen managers gemiddeld

De matig effectieve directieve stijl en vooral de destructieve stijlen Autoritair, Wantrouwend en Teruggetrokken werden door de managers juist relatief vaak ten opzichte van de normgroep gebruikt (de rode kleur betekent dat de managers deze stijlen vaker gebruikten dan 89% van de normgroep).

Het overheersende beeld was dat de respondenten van mening waren dat de managers beslist niet effectief waren in hun stijl van leidinggeven. Ze waren in hun inschattingen opvallend eensgezind.

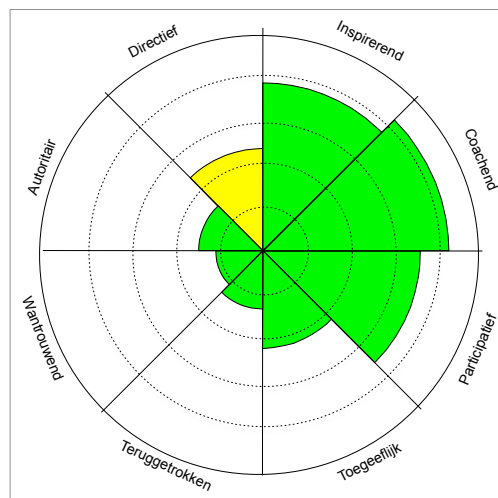
In figuur 21 zijn hun individuele scores weergegeven. Alle individuele respondenten gaven hun manager een hoge score op de vier stijlen aan de linkerzijde van het circumplex (Teruggetrokken, Wantrouwend, Autoritair en Directief) en (veel) lagere scores op de vier stijlen aan de rechterzijde van het circumplex (Inspirerend, Coachend, Participatief en Toegeeflijk).



Figuur 21. Voorkeurstijlen managers per respondent

6.9.2 Gewenste stijl van leidinggeven

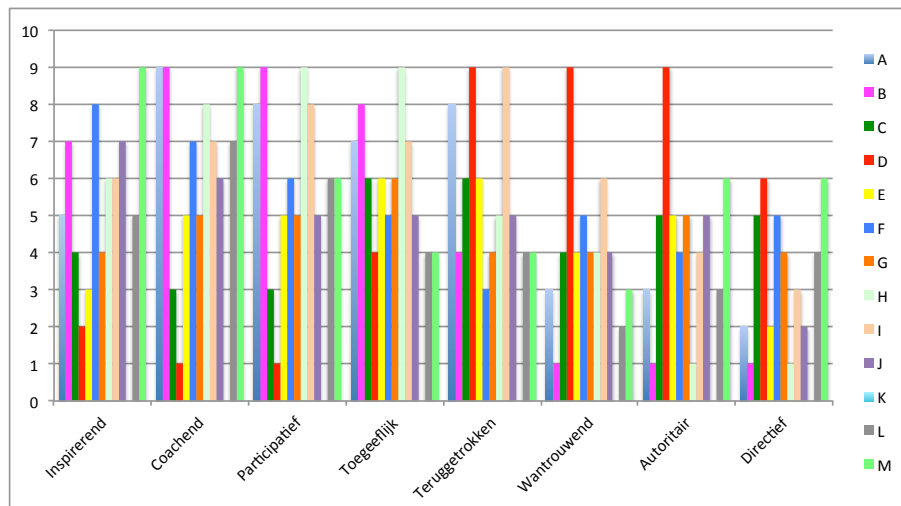
De respondenten vullen de CLS360 voor een tweede maal in en gaven daarbij aan wat voor hen de gewenste stijl van leidinggeven was. Figuur 22 geeft daarvan de uitkomst weer.



Figuur 22. Gewenste stijl van leidinggeven

De respondenten bleken goed aan te voelen welke combinatie van stijlen in totaal een effectieve stijl van leidinggeven opleverde. Het profiel kwam (vrijwel) overeen met het normprofiel van de effectieve stijl van leidinggeven. Het enige verschil was dat de respondenten voor minder directief gedrag kozen (de gele kleur betekent dat 23% van de normgroep dit gedrag nog minder gebruikt dan hun gewenste manager).

Onderling waren er tussen de respondenten wel verschillen, met enkele uitschieters die het gemiddelde sterk beïnvloedden. Figuur 23 laat de scores van de afzonderlijke respondenten zien. Vooral de respondenten D, I en M weken met hun preferenties af van het gemiddelde van de respondenten.



Figuur 23. Gewenste stijl van leidinggeven per respondent

6.9.3 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de stijl van leidinggeven bevatte verschillende opvallende punten. Door de meetresultaten van de stijl van leidinggeven te bezien in relatie tot gegevens over de persoonlijkheidskenmerken, de organisatiecultuur en de groepsindeling volgens Douglas kwamen bovendien nog enkele extra opvallende punten naar voren.

1. De respondenten waren op een enkele uitzondering na in belangrijke mate eensluidend in hun oordeel over het functioneren van hun managers: zéér ineffectief.
2. De respondenten bleken gemiddeld genomen goed aan te voelen wat het profiel was van een effectief interacterende leidinggevende.

3. De verschillen tussen de door de respondenten ervaren en gewenste stijl van leidinggeven waren aanzienlijk.
4. De respondenten bleken consistent in hun inschatting van de ervaren stijl van leidinggeven en van de persoonlijkheidskenmerken van hun managers.
5. De respondenten waren consistent in de door hen gewenste organisatiecultuur en de door hen gewenste stijl van leidinggeven.

6.9.4 Literatuur

Het instrument de Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360) en de achterliggende filosofie voor het in beeld brengen van de stijl van leidinggeven is gebaseerd op Vermeren (2009). De basis van het circumplex wordt gevormd door twee assen. De x-as van dit model heeft als uitersten: conflictueus gedrag versus op mens en samenwerking gericht gedrag. De y-as heeft als polen: resultaat gericht versus passief gedrag. De combinatie van die assen levert vier categorieën stijlen van leidinggeven op. Met de klok mee: Charismatisch, Democratisch, Vermijdend en Autocratisch. Binnen elk van de vier worden twee stijlen onderscheiden. Voor meer details van dit model zie bijlage 5.

Een alternatief model voor stijlen van leidinggeven is het door Einarsen et al. (2007) ontwikkelde model dat ook als basis twee assen heeft. De x-as heeft als polen: anti-organisatiegedrag versus pro-organisatiegedrag. De y-as heeft als polen: pro-medewerkergedrag versus anti-medewerkergedrag. De combinatie van de beide assen levert een matrix op waarbinnen vier typen leiderschap worden onderscheiden⁴⁴: Constructive Leadership, Tyrannical Leadership, Derailed Leadership en Supportive-Disloyal Leadership. De gekozen dimensies leiden er toe dat in het model zowel plaats is voor constructieve als destructieve stijlen van leidinggeven en ook dat gedrag dat niet in het belang is van de organisatie wel positief gewaardeerd kan worden door de medewerkers alsmede het tegenovergestelde. Met een wat extensieve interpretatie zijn tussen de beide modellen overeenkomsten te onderscheiden. De x-as van de CLS360 heeft sterke overeenkomsten met de y-as van het model van Einarsen; beide betreffen de attitude ten opzichte van en de omgang met anderen. De y-as van de CLS360 en de x-as van het model van Einarsen komen minder overeen. Echter, als Resultaatgerichtheid in de CLS360 wordt aangemerkt als pro-organisatie en Passief in de CLS360 als anti-organisatie, dan lijken de verschillen op dit niveau van beschouwen minder groot.

⁴⁴ De auteurs zien hun model als een verdere ontwikkeling van het eerder door Blake en Mouton ontwikkelde Managerial Grid.

De scores die de respondenten aan hun manager aan de hand van de CLS360 gaven waren lager dan het normprofiel in de kwadranten Charismatisch en Democratisch en gespiegeld aan dat profiel veel hoger op de kwadranten Vermijdend en Autocratisch. Die scores duiden op niet-effectief gedrag van de managers en daarmee dus op gedrag dat niet in het belang van de organisatie was. Die stijlen kwamen daarmee min of meer overeen met de categorieën in het model van Einarsen van Tyrannical leadership en Derailed leadership.

6.9.5 Samenvatting

Gebruik makend van de Circumplex Leadership Scan 360 (CLS360) maakten de respondenten een inschatting van de actuele stijl van leidinggeven van hun managers en de stijl die de respondenten zelf wensten. De CLS360 omvat acht orthogonale stijlen. Drie daarvan (Inspirerend, Coachend en Participatief) worden beschouwd als de meest effectieve stijlen, drie (Teruggetrokken, Wantrouwend en Autoritair) als te vermijden, destructieve stijlen en twee (Directief en Toegeeflijk) als stijlen die in beperkte mate gebruikt mogen worden. De effectieve mix van stijlen wordt het normprofiel genoemd.

De respondenten schatten in dat de managers de niet-effectieve stijlen veel vaker hanteerden dan vastgelegd in het normprofiel. Voor de effectieve stijlen gold het tegenovergestelde. Deze ingeschatte stijl van leidinggeven van de managers paste min of meer bij hun persoonlijkheidskenmerken zoals getypeerd door de respondenten.

De stijl van leidinggeven die de respondenten gemiddeld genomen wensten kwam vrijwel overeen met het normprofiel. Deze gewenste stijl van leidinggeven sloot aan bij de door de respondenten gegeven typering van de gewenste organisatiecultuur.

De verschillen tussen de door de respondenten aan hun managers toegeschreven stijl van leidinggeven en de stijl die zij zelf wensten in combinatie met de verschillen in persoonlijkheidskenmerken tussen hen en de managers en de verschillen in actuele en gewenste organisatiecultuur konden aanleiding zijn voor onderlinge spanningen, incidenten, conflicten én voor machtsmisbruik.

6.10 Reflecties

Tijdens het interview zetten de respondenten de toedracht van het door hen ervaren machtsmisbruik uiteen. In aansluiting daarop werd hen gevraagd vanuit het heden te reflecteren vanuit vijf perspectieven: 1) eigen acteren, 2) acteren van de manager, 3) daad van het machtsmisbruik, 4) acteren van de vertrouwenspersoon en 5) consequenties van het machtsmisbruik. In de volgende paragrafen zijn de resultaten van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de reflecties op deze vijf perspectieven afzonderlijk beschreven.

6.10.1 Het eigen acteren van de respondent

Met betrekking tot hun eigen acteren werden aan de respondenten vragen gesteld over de volgende onderwerpen: coping, loyaliteit aan de organisatie, niet gehanteerde gedragsopties, verteld aan anderen, schaamte, impact op engagement, consequenties voor interacties met anderen (zoals collega's en cliënten) en casus afgesloten?

Coping

Over coping⁴⁵ zijn diverse concepten ontwikkeld. De in het onderzoek gebruikte indeling van copingmechanismen werd afgeleid van Hirschman (1970) en hield in dat de respondent als reactie op het beleefde machtsmisbruik kon kiezen uit een combinatie van drie variabelen, *exit* j/n, *boycot* j/n en *voice* j/n. De combinatie hiervan leverde acht theoretisch mogelijk combinaties op (zie figuur 24).

De respondenten gaven tijdens het interview aan welke combinatie de meest passende typering van hun manier van omgaan met de problemen en de stress was. Vijf respondenten kozen voor positie 5, drie voor positie 6, twee voor positie 7, twee voor positie 8 en één respondent gaf aan dat het met positie 5 begon en eindigde met positie 6. Positie 5 hield in dat de

		Exit?			
		Nee	Ja		
Voice?	Nee	1	2	Nee	Boycot?
		3	4		
	Ja	5 [6]	6 [3]	Nee	
		7 [2]	8 [2]		

Figuur 24. Copingstrategieën

⁴⁵ Het woord *coping* is hier gebruikt in de zin van de wijze waarop de respondent omgaat met de problemen en de stress van het machtsmisbruik.

respondent zich verbaal tegen het machtsmisbruik teweer stelden, niet vertrok en ook niet overging tot gedrag dat als *boycot* getypeerd kan worden. Positie 6 gaf aan dat de respondent niet koos voor *boycot* of *exit*, maar wel verbaal geprotesteerde. Positie 7 betekende dat de respondent tegen het machtsmisbruik protesteerde en geen ontslag nam, maar wel overging tot een vorm van *boycot*. Die kon bijvoorbeeld bestaan uit een ziekmelding. Positie 8 hield in dat de respondent na (vruchteloos) protesteren tegen het machtsmisbruik (*voice*) en ziek thuis zijn, hetgeen als *boycot* werd aangemerkt, uiteindelijk de organisatie verliet waar het machtsmisbruik zich had afgespeeld.

Loyaliteit aan de organisatie

De wijze van coping door de respondenten kon beïnvloed zijn door hun trouw of loyaliteit⁴⁶ aan de organisatie. Daarmee kon samenhangen dat zij bijvoorbeeld niet kozen voor de variabelen *boycot* en *exit*. De respondenten drukten hun loyaliteit aan de organisatie uit op een 5-puntsschaal met de keuzemogelijkheden disloyaal, weinig loyaal, neutraal, loyaal en zeer loyaal. Van de dertien respondenten gaf één aan weinig loyaal te zijn, vier respondenten gaven aan loyaal te zijn, van wie één zei dat ze voorheen zeer loyaal was, en acht dat ze zeer loyaal waren. Die loyaliteit betrof de organisatie als totaal en waarvoor die staat, de maatschappelijke functie ervan. Enkele respondenten brachten de nuance aan dat zij wel loyaal aan de organisatie waren, maar niet aan het topmanagement van de organisatie. Dat laatste was vooral ingegeven door de onvrede die zij voelden met het feit dat de top niet ingreep terwijl zij wél van het door de respondenten ervaren machtsmisbruik op de hoogte waren of konden en/of moesten zijn.

Niet gebruikte gedragsopties

Respondenten gaven aan wat zij in de periode dat de spanningen met de manager hoog opliepen bewust of onbewust níet deden en wat misschien hun zaak wél ten goede had kunnen komen. De volgende niet door hen gebruikte opties werden (min of meer) letterlijk genoemd:

- *andere baan vinden, intern of extern*
- *minder protesteren*
- *minder stroef zijn*
- *beroep op regels doen die bedoeld zijn voor de bescherming van medewerkers*
- *juridisch advies of ondersteuning inschakelen, bijvoorbeeld een advocaat*

⁴⁶ Loyaliteit is gebruikt in de betekenis van trouw aan de organisatie. De motivatie daarvoor kan ontleend zijn aan normen en waarden maar ook opportunistisch zijn; loyaal aan de werkgever omdat hij de bron van inkomsten is.

- *eerder zelf ingrijpen, weerwoord geven, meer achter jezelf staan en niet uit onzekerheid de schuld bij jezelf zoeken*
- *sneller/eerder zeggen wat ik voel of vind*
- *tactischer zijn*
- *formele klacht tegen de manager indienen*
- *niet provoceren*
- *gesprek níet arrangeren of gesprek voorkomen*
- *ziek melden*
- *minder in de verdediging gaan*
- *manager meer ter wille zijn*

Verteld aan anderen

Alle respondenten spraken over door hen ervaren machtsmisbruik met anderen zoals collega's, vrienden en familie. Sommige respondenten vulden tijdens het interview hun 'ja' aan met "heel veel" of "aan ieder die het wilde horen". De meeste respondenten waren selectief in de personen aan wie ze hun verhaal vertelden. Dat bleek uit toelichtingen als "vooral met collega's, niet privé", "vooral collega's en lotgenoten, maar niet met iedereen", "niet aan heel veel anderen" en "in beperkte mate thuis en op het werk, want wie vandaag je vriend is kan morgen je vijand zijn en ook omdat men kan denken: waar rook is, is vuur". Een aantal respondenten gaf aan dat ze na enige tijd terughoudend werden in het gesprek met anderen over hun conflict met de manager, omdat ze de indruk kregen dat de gesprekspartners daar niet meer zoveel prijs op stelden.

Schaamte

Zeven van de dertien respondenten gaven onverkort aan dat schaamte geen rol speelde bij het al dan niet aan anderen vertellen over het door hen ervaren machtsmisbruik. Eén respondent voegde daaraan toe dat de aantekeningen die door toedoen van de manager in haar personeelsdossier werden opgenomen, aanvoelden als een strafblad. Het voelde voor haar als valselijke beschuldiging. Een andere respondent vertelde dat schaamte een beetje meespeelde. Slechts één respondent gaf aan dat schaamte wel degelijk een rol speelde. Het voelde alsof ze mislukt was, gefaald had. Ze voldeed niet aan de eisen die ze aan zichzelf stelde. Ten tijde van het interview zei ze inmiddels te beseffen dat die eisen niet redelijk waren.

Impact op engagement

De respondenten gaven op een 5-puntsschaal aan in welke mate het machts-

misbruik hun engagement⁴⁷ bij de organisatie beïnvloedde. Zij hadden als keuzemogelijkheden: niet, weinig, neutraal, veel, zeer veel. Drie respondenten zeiden dat er géén sprake was van impact. Eén respondent gaf aan dat er tijdens de periode waarin het machtsmisbruik zich voordeed geen sprake van impact was, maar achteraf wél. Dit laatste werd ingegeven door de onvrede over het feit dat de leidinggevenden van de manager niet ingrepen. Twee respondenten kozen voor weinig. Eén respondent gaf aan dat hij zich per saldo enorm door de organisatie in de kou gezet voelde en dat zijn betrokkenheid bij de organisatie aan het einde van het traject volledig teloor was gegaan. Drie respondenten kozen voor veel impact en twee voor zeer veel impact. Eén respondent vertelde dat het conflict met de manager wel invloed had op zijn engagement bij de organisatie, maar dat de mate van de negatieve impact op zijn engagement voor enkele onderdelen van de organisatie verschilde.

Consequenties voor interacties met anderen

De respondenten gaven aan in welke mate de gespannen verhouding met hun manager en het ervaren machtsmisbruik gaandeweg hun interacties met collega's en cliënten veranderden. Drie respondenten hadden daar geen beeld van, twee gaven aan dat er geen sprake was van enige negatieve invloed en acht verklaarden dat dit wel degelijk het geval was. Voorbeelden van manifestaties van die consequenties waren: 1) in contacten met cliënten op de tenen lopen om niet disloyaal over de manager te spreken en daarbij leugentjes om bestwil gebruiken. 2) minder *outgoing* zijn, zich meer terugtrekken. 3) zich indekken, maatregelen treffen om eventuele beschuldigingen van niet goed functioneren goed te kunnen pareren. 4) zeer voorzichtig zijn, geen (extra) verantwoordelijkheden (over)nemen.

Casus afgesloten?

Op de vraag of de casus voor hen was afgesloten reageerden negen respondenten met een onverkort 'ja'. Voor de vier anderen was dat niet het geval. Een van hen vertelde dat het conflict in formele zin wel was afgerond, maar gevoelsmatig niet. De manager was nog steeds haar direct leidinggevende en de relatie tussen hen was nog niet genormaliseerd. Een ander gaf aan dat de casus weliswaar was afgesloten en dat ze een nieuwe functie vervulde, maar dat ze nog steeds mentaal naweeën had, haar zelfvertrouwen was nog niet terug. Weer een ander liet weten dat haar zaak was afgesloten, dat zij die had gewonnen,

⁴⁷ Het begrip *engagement* is gebruikt in de betekenis van een gevoelde morele verplichting, een *moral obligation*. Door het ethische aspect verschilt het van loyaliteit.

maar dat er echter een volgend conflict opdoemde. De vierde gaf aan dat de casus nog niet was afgesloten.

6.10.2 Het acteren van de manager

In reflecterende zin werden met de respondenten ten aanzien van het acteren van de manager de volgende onderwerpen besproken: rol van de manager, aantal daders, gebruikte machtsbronnen, bewust gedrag en bedoelde consequenties, achterliggend doel van de manager en hun huidige gevoel ten opzichte van de manager.

Rol van de manager

De manager die als dader van het machtsmisbruik was aangemerkt kon in dat verband verschillende rollen vervullen. Aan de respondenten werd gevraagd welke rol hun manager speelde. Zij konden kiezen uit de antwoorden: pleger van de daad (de manager deed het persoonlijk), opdrachtgever (iemand anders was de pleger, de manager stimuleerde/lokke die daad uit), toeschouwer (iemand anders was de pleger, de manager had kunnen en/of moeten ingrijpen en liet dat na). In één casus was de dader niet een natuurlijke persoon maar een commissie. De respondente bestempelde deze commissie als pleger. Alle andere twaalf respondenten merkten de manager als pleger van het machtsmisbruik aan.

Aantal daders

Acht respondenten gaven aan dat er één persoon was die zich als dader manifesteerde, in één casus mogelijk met een directeur op de achtergrond. In drie casussen was er sprake van drie daders per casus. In één casus acteerden twee personen als dader. Eén respondent vertelde dat de dader enkele andere personen voor zijn karretje wist te spannen, die niet als daders maar meer als mededaders waren aan te merken. Bij één casus betrof het een commissie die uit vijf personen bestond.

Gebruikte machtsbronnen

Voor het uitoefenen van macht en dus ook voor misbruik van macht kunnen verschillende machtsbronnen worden ingezet (zie hoofdstuk 4).

Alle respondenten vermeldden dat de hiërarchische positie van de manager een belangrijke rol speelde. Dat manifesteerde zich bijvoorbeeld in uitspraken als 'ik ben de manager, dus ik beslis', ongeacht of die manager beschikte over inhoudelijke kennis op het gebied van het specialisme van de medewerkers. Naast de hiërarchische positie gebruikten de managers ook hun sociale vaar-

digheden (zoals extra attent zijn), verbaal en manipulatief vermogen, intelligentie en bedrevenheid in debatteren. Eén respondent vertelde dat de manager bilateraal contact uit de weg ging, contacten verliepen vrijwel altijd via het secretariaat. Ook het bepalen van de *setting* van bijeenkomsten werd door een respondent als machtsbron aangemerkt. Diens verwachting was een bilateraal, maar er bleken ook anderen aan het gesprek deel te nemen die overduidelijk waren geïnstrueerd om de respondent stevig, formeel, aan te pakken of om een nauwgezet verslag te maken.

Bewust gedrag en bedoelde consequenties

De respondenten werd gevraagd om in te schatten of het misbruik van macht door de managers bewust gedrag van de managers was en ook of de consequenties van hun gedrag voor de respondent daadwerkelijk bedoeld waren. De combinatie van beide vragen leverde vier keuzemogelijkheden op, zie figuur 25⁴⁸. Een van de respondenten kon geen eenduidig antwoord geven omdat er meerdere managers bij betrokken waren waardoor een goede inschatting maken niet mogelijk was.

Twee respondenten waren van mening dat het om bewust gedrag ging maar aarzelden of de consequenties ervan ook bedoeld waren. Eén respondent koos positie 1, geen bewust gedrag en de consequenties

waren niet bedoeld. Vier respondenten kozen positie 2, bewust gedrag, maar de consequenties niet bedoeld. Eén respondent koos positie 3, hetgeen geen bewust gedrag maar wel bedoelde consequenties inhield.

Vier respondenten kozen positie 4, het gedrag van de manager was bewust en de consequenties daarvan ook bedoeld.

Achterliggend doel manager

De respondenten konden slechts speculeren over de beweegredenen van de managers voor hun gedrag en beperkten zich daarom tot het uiten van ver-

		Betrof het machtsmisbruik bewust gedrag van de dader?	
		Nee	Ja
Waren de consequenties door de dader bedoeld?	Nee	1 [1]	2 [4]
	Ja	3 [1]	4 [4]

Figuur 25. Bewust gedrag versus beoogde consequenties

⁴⁸ In paragraaf 6.17 van hoofdstuk 6 is in figuur 26 weergegeven wat de inschattingen van de afzonderlijke respondenten over dit onderwerp zijn.

moedens daaromtrent, zoals (min of meer letterlijk) geciteerd:

- *goed willen presteren en willen voldoen aan de (veronderstelde) verwachtingen van de eigen manager*
- *een voorbeeld willen stellen*
- *grip willen hebben op processen, de manier van werken precies zo laten verlopen zoals hij dat wil om zelf niet uit balans te raken*
- *compensatie van onzekerheid*
- *eigen koninkrijke willen handhaven*
- *afscheid willen nemen van de medewerker die lastig is, tegenspraak biedt, een bedreiging kan zijn, niet volgzzaam genoeg is of slimmer is en beter opgeleid*
- *onduidelijkheid over financiën laten bestaan om daarmee eigen speelruimte te houden*
- *eigen belangen, zoals bonussen, veilig stellen*
- *bezuinigingen willen realiseren*
- *eigenbehoud*
- *scoren, sterk willen overkomen, niet willen afgaan ten opzichte van de eigen manager*
- *macht willen hebben, de baas spelen, mensen willen manipuleren*
- *niet door de mand willen vallen*

Huidige gevoel ten opzichte van de manager

Alle respondenten hadden een (zeer) gespannen verhouding met hun manager. Om inzicht te krijgen in hun gevoelens ten opzichte van hun manager na afloop van het conflict, werd hen gevraagd dit gevoel op een 5-puntsschaal te typeren. De antwoordmogelijkheden waren: bloedhekel, hekel, neutraal, sympathie en veel sympathie. Zes respondenten gaven aan nog steeds een bloedhekel aan de manager te hebben. Twee respondenten kozen voor hekel en drie voor neutraal. Eén respondent koos de positie tussen bloedhekel en hekel en een ander voor de positie tussen hekel en neutraal. Twee andere respondenten vertelden dat zij ook wel enig medelijden voelden. Eén respondent zei de manager “zielig” te vinden en enige compassie te voelen. Enkele anderen noemden ook “minachting” als gevoel.

6.10.3 De daad van het machtsmisbruik

De respondenten gaven het aantal keren dat het machtsmisbruik zich voordeed aan op een 5-puntsschaal met als keuzemogelijkheden: zeer zelden, zelden, gemiddeld, vaak en zeer vaak. Vijf respondenten gaven aan dat het machtsmisbruik zich zeer zelden voordeed, zes dat het zich vaak voordeed en twee

dat zij het machtsmisbruik zeer vaak ervoeren. In een groot aantal van de casussen werd het machtsmisbruik voorafgegaan en/of gevolgd door een reeks van kleine of grote(re) incidenten, die niet als machtsmisbruik waren aan te merken. Eén van de respondenten vertelde dat het machtsmisbruik doorging, nu echter door een andere leidinggevende binnen dezelfde organisatie.

6.10.4 Het acteren van de vertrouwenspersoon

In alle organisaties waarbinnen het machtsmisbruik zich afspeelde functioneerde een vertrouwenspersoon. Soms was dat een van de eigen medewerkers, in andere gevallen een medewerker van een externe organisatie. De respondenten werd gevraagd aan te geven in welke mate ze tevreden waren over de inzet van de vertrouwenspersoon. Zij konden antwoorden op een 5-puntsschaal met als keuzemogelijkheden: zeer negatief, negatief, neutraal, positief en zeer positief. Eén respondent oordeelde negatief, drie positief en vijf zeer positief. Vier respondenten betrokken de vertrouwenspersoon niet in formele zin, zij hadden zich door een externe partij juridisch laten ondersteunen. Enkele van deze respondenten, met name zij die een leidinggevende functie hadden, gebruikten de vertrouwenspersoon wel als praatpaal. De respondenten onderkenden dat de mogelijkheden van een vertrouwenspersoon om iets teweeg te brengen over het algemeen beperkt waren. Bovendien bleken interne vertrouwenspersonen het soms moeilijk te vinden een leidinggevende (hoog) in de hiërarchie te benaderen en bleken externe vertrouwenspersonen zich soms enigszins terughoudend op te stellen, mogelijk om de relatie met hun opdrachtgever niet op het spel te zetten.

6.10.5 De consequenties van het machtsmisbruik

Bij machtsmisbruik zijn in beginsel in directe zin drie partijen betrokken: de medewerker, de manager en de organisatie. Voor alle drie geldt dat zij consequenties van het machtsmisbruik kunnen ondervinden.

Consequenties voor de respondent⁴⁹

De respondenten werd gevraagd op een 5-puntsschaal aan te geven hoe zij de consequenties van het ervaren machtsmisbruik inschatten: zeer negatief, negatief, neutraal, positief en zeer positief. Twee respondenten waren niet in staat een inschatting te geven. Vijf respondenten kwalificeerden de consequenties

⁴⁹ In paragraaf 6.15 is meer in detail ingegaan op de consequenties van het machtsmisbruik voor de slachtoffers.

als zeer negatief, drie kozen negatief, één koos voor neutraal, twee hadden moeite met het inschatten, één daarvan koos voor zeer positief en de ander de positie tussen positief en zeer positief. Tenslotte beëindigden twee respondenten de arbeidsovereenkomst met hun werkgever vroegtijdig met een financiële regeling waarover zij tevreden waren. Uit onderstaande min of meer letterlijk geciteerde toelichtingen van de respondenten bleek dat de consequenties (sterk) verschillend van aard waren:

- *verlies van baan in de organisatie die respondent na aan het hart lag*
- *groot financieel nadeel*
- *negatieve impact op gezondheid; lang aanhoudende gezondheidsklachten*
- *slecht functioneren, meer fouten maken*
- *kritische aantekeningen in personeelsdossier*
- *psycholoog ingeschakeld om mentale problematiek op te lossen*
- *mentale verzwakking*
- *verslechterd energieniveau*
- *spanningen thuis met de kinderen*
- *afscheid van fijne baan die groeipotentie had*
- *sterke gevoelens van onzekerheid*
- *geruime tijd arbeidsongeschikt geweest en daarna gere-integreerd*
- *zonder baan*
- *fysiek nog niet de oude*
- *zelfvertrouwen kwijtgeraakt*
- *gedwongen een andere werkplek gezocht*
- *geforceerd afstand gedaan van zijn functie en de functie geaccepteerd die hij vele jaren eerder vervuld had*
- *afstand gedaan van leidinggevende functie met inlevering van salaris*
- *moeten werken (één jaar) onder zeer vervelende omstandigheden*
- *langdurig (twee jaar) gewerkt aan re-integratie en herstel*
- *afstand gedaan van de functie*
- *in (bijna) overspannen toestand thuis geweest*
- *verslechtering sociale contacten*
- *lang (drie jaar) beheerste de problematiek de gedachten*

Consequenties voor de manager

De respondenten werd gevraagd de (mogelijke) consequenties van het machtsmisbruik voor de managers in te schatten op een 5-puntsschaal: zeer gering, gering, neutraal, groot en zeer groot. Vijf respondenten hadden geen enkel beeld of de managers consequenties van hun eigen gedrag ervoeren. Vier

respondenten kozen voor zeer gering. Eén respondent schatte de consequenties zeer groot in hoewel die effecten niet heel duidelijk te relateren waren aan het machtsmisbruik. Drie respondenten hadden het sterke vermoeden dat de managers geen consequenties ondervonden. Eén respondent vermoedde dat de manager veel verzuimde wegens ziekte, mogelijk overspannen was en van het machtsmisbruik zowel lichamelijk als psychisch iets overhield. In alle twaalf (van de dertien) casussen waarin de dader een natuurlijk persoon was behielden de managers hun functie en bleek uit niets dat zij door hun meerderen op het machtsmisbruik werden aangesproken. Dit laatste was ook van toepassing op managers die in het verleden al slachtoffers hadden gemaakt. Bij sommige casussen verdween de manager in het kader van een reorganisatie of overplaatsing uit beeld, soms via een beëindiging van het dienstverband met de organisatie. Of dat verband hield met het machtsmisbruik was onduidelijk.

Consequenties voor de organisatie

De respondenten werd gevraagd zich uit te spreken over de consequenties van het machtsmisbruik voor de organisatie. Daartoe werd hen de keuzemogelijkheden van een 5-puntsschaal geboden: zeer gering, gering, neutraal, groot en zeer groot. Zes respondenten waren niet in staat een inschatting te maken, ze vermoedden dat die er niet waren. Drie respondenten kozen voor zeer gering, één voor gering, één voor groot en twee voor zeer groot. In de toelichtingen van de respondenten op hun scores kwamen (min of meer) letterlijk de volgende uitspraken voor:

- *De medewerkers traden minder klantvriendelijk op en presteerden kwalitatief en kwantitatief op lager niveau.*
- *De collega's van de respondente namen tijdens haar ziekteperiode haar werk over en werden daardoor zwaarder belast.*
- *Het heeft de organisatie veel geld en energie gekost om de arbeidsovereenkomst met de respondent te beëindigen.*
- *Er zijn nog geen consequenties zichtbaar. Dat kan echter nog komen als bijvoorbeeld door het toenemend ziekteverzuim en minder presteren (kwalitatief en kwantitatief) van medewerkers van de afdeling tot gevolg heeft dat het functioneren van de afdeling in hoge mate stagneert en externe partijen daartegen gaan ageren.*
- *De manager heeft veel ziekteverzuim veroorzaakt en ook het werkklimaat negatief beïnvloed. Ook het imago van de organisatie heeft door haar (alcoholgebruik) schade geleden. De consequenties van het vertrek van de manager zijn daarom positief; de disfunctionerende manager is vertrokken.*

6.10.6 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* van de casussen vanuit de invalshoek van de reflecties van de respondenten leverde de volgende opvallende punten op:

- 1.** Alle respondenten protesteerden tegen de bejegening door de manager; zetten *voice* in als belangrijkste copingstrategie.
- 2.** Alle respondenten lieten weten nog steeds in aanzienlijke mate loyaal aan de organisatie te zijn ondanks het ervaren machtsmisbruik; zij gaven de indruk zich betrokken te voelen bij de maatschappelijke functie van de organisatie en die belangrijk te vinden.
- 3.** De respondenten richtten hun verwijten voornamelijk op het topmanagement wegens het nalaten van ingrijpen.
- 4.** Negen respondenten (bijna 70%) gaven achteraf aan louter theoretische gedragsopties te kunnen bedenken die mogelijk in het voordeel van hun zaak hadden kunnen werken.
- 5.** De respondenten waren zowel in de privé sfeer als in de werksituatie enigszins terughoudend in het anderen deelgenoot maken van het machtsmisbruik.
- 6.** Bij de respondenten speelde schaamte nauwelijks een rol bij het al dan niet aan anderen vertellen over hun ervaringen met het machtsmisbruik.
- 7.** Bij iets meer dan de helft van de respondenten had het machtsmisbruik een negatieve invloed op hun interacties met cliënten en collega's.
- 8.** Alle respondenten merkten hun direct leidinggevende aan als pleger van het machtsmisbruik; in drie casussen waren bovendien een of meer superieuren van de manager als mededader betrokken.
- 9.** In alle casussen zette de manager zijn positiemacht in als de belangrijkste machtsbron.
- 10.** Tien respondenten (ruim 75%) meenden dat het bij de manager om bewust gedrag ging. Zes (46%) meenden dat de manager de gevolgen ook daadwerkelijk bedoeld had en vijf (38%) veronderstelden dat dit niet het geval was.
- 11.** Acht respondenten (60%) gaven aan nog geruime tijd na beëindiging van het conflict nog sterk negatieve gevoelens jegens hun manager te hebben, 'hekel' tot 'bloedhekel'.
- 12.** De verwachtingen bij de respondenten over wat de vertrouwenspersoon kon doen en bereiken bleken in een aantal casussen aanzienlijk te verschillen van de realiteit van waartoe de vertrouwenspersoon in staat of bereid was.
- 13.** De consequenties van het machtsmisbruik werden door alle respondenten, op twee na, als 'negatief' tot 'zeer negatief' en als 'groot' aangemerkt en ze waren zowel van materiële als van immateriële aard.
- 14.** De respondenten schatten in dat hun manager geen directe nadelige con-

sequenties van hun machtsmisbruik ervoer.

15. De respondenten schatten in dat de organisatie geen concrete nadelige consequenties van het machtsmisbruik had.

6.10.7 Literatuur

Aanleidingen voor machtsmisbruik door de manager⁵⁰. In de literatuur zijn mogelijke verklaringen te vinden voor machtsmisbruik door managers. Door Vredenburg en Brender (1998) is een procesmodel ontwikkeld waaruit valt op te maken dat de belangrijkste aanleidingen van misbruik van macht door een manager zijn te herleiden tot: (1) diens motieven (zoals meer grip, gehoorzaamheid, doelen van de organisatie willen bereiken en loyaliteit willen), (2) diens kenmerken (zoals behoefte aan veel macht, laag zelfbeeld, laag altruïstisch, hoog egocentrisch, weinig empathisch) en (3) aanleidingen (zoals druk om meer te presteren). Interessant aan dit procesmodel is dat de drie factoren in samenhang worden gebracht. Een kanttekening die erbij te maken is betreft de suggestie dat machtsmisbruik een rationele keuze is en plaatsvindt op basis van besluitvorming waarvan ook risico-afweging en normen onderdeel uitmaken. Het kan ook een reactie zijn van het door Kahneman (2011) onderkende functioneren van *System One* dat vooral intuïtief reageert en waarbij overdenken, bewust kiezen en afwegen van risico's niet aan de orde zijn. Conger (1990) beschrijft dat gedrag dat leiders onderscheidt van managers ook problematische effecten kan hebben. Hij onderkent drie terreinen waarop leiders kunnen ontsporen: *vision, communication and impressionmanagement* en *general management practices*. Leiders die op deze drie terreinen sterk zijn kunnen mede daardoor excelleren. Echter, Conger onderkent voor elk van de drie ook schaduwkanten, dat wil zeggen de wijze waarop leiders in elk van die drie sferen kunnen ontsporen. Sommige voorbeelden van dat gedrag houden ook machtsmisbruik in, zoals afwisselend idealiseren en afkraken van medewerkers, informeel en impulsief gedrag dat disfunctioneel is alsmede autocratisch en/of op persoonlijk voordeel gericht gedrag.

Tepper et al. (2006) kiezen voor een invalshoek waarin zowel de dader als het slachtoffer en de situatie centraal staan. Zij nemen als startpunt de door managers gepercipieerde *procedural injustice*⁵¹ die bij hen negatieve effecten zoals

⁵⁰ In dit onderzoek werd niet met de managers gesproken die door de respondenten waren beticht van het misbruiken van hun macht. De respondenten spraken wel hun vermoedens uit over de bedoelingen die de managers met het machtsmisbruik konden hebben.

⁵¹ Van *procedural injustice* is sprake als de leidinggevende het gevoel heeft dat hij niet wordt gehoord, geen stem heeft in de besluitvorming waar hij wel de effecten van zal/kan ervaren en/of dat de personen die de toewijzing van resources verzorgen in dat proces hem/haar respectloos bejegenen.

depressies kan hebben en die vervolgens een uitlaatklep vindt in agressief gedrag, waaronder misbruik van macht ten opzichte van vooral die medewerkers die daar gemakkelijke, kwetsbare slachtoffers van kunnen zijn. Die kwetsbaarheid kan bijvoorbeeld samenhangen met hun persoonlijkheid, het zichzelf niet adequaat kunnen verweren, hun gezondheid, etnische achtergrond, etc. De *procedural injustice* die de manager ervaart kan een stressor zijn in het door Mawritz et al. (2014) beschreven model en ook, bij een wat extensieve interpretatie van de frustratie-agressie-theorie (Aronson, 2011), een oorzaak zijn van frustratie die agressie tot gevolg kan hebben.

Priesemuth (2013) verwijst naar literatuur, waarin vier verklaringen voor machtsmisbruik door managers worden gegeven: (1) de managers beschouwen hun psychologisch contract met de organisatie als geschonden, (2) de managers voelen zich unfair door hun organisatie behandeld, (3) de managers reageren hun agressie jegens bijvoorbeeld hun superieuren af op een ander; *displaced aggression* (als managers onrechtvaardigheid ervaren kan dat bij hen ook tot een vorm van depressie leiden en dat vergroot de kans op agressief gedrag ten opzichte van anderen) en (4) er zijn contextuele factoren (zoals het in hun organisatie of daarbuiten niet ongebruikelijk zijn van agressief gedrag) die voor managers de drempel verlagen om hun macht te misbruiken.

In het onderhavig onderzoek werden in verschillende casussen indicaties gevonden die leken aan te sluiten bij de hiervoor genoemde verklaringen voor machtsmisbruik. De managers van de respondenten werden echter niet in het onderzoek betrokken en daarom was er onvoldoende basis om de in de literatuur gevonden verklaringen voor machtsmisbruik daadwerkelijk te bevestigen. Een andere invalshoek voor het vinden van een verklaring voor het gedrag van de manager kan de door Milgram (1974) beschreven gehoorzaamheid aan diens autoriteiten zijn. Milgram ziet als het kernpunt van gehoorzaamheid dat een persoon zichzelf als een instrument beschouwt voor het uitvoeren van de wensen van een ander, een autoriteit, en zichzelf daarom niet verantwoordelijk acht voor zijn daden.

De managers van de respondenten in dit onderzoek vervulden, op één na, allemaal een functie die niet de hoogste in de hiërarchie van hun organisatie was, maar die hen wel legitieme macht bezorgde. Enkele casussen bevatten vermoedens dat de managers door hun hiërarchisch bovengeschieden zijn aangezet tot het gedrag dat de respondenten als misbruik aanmerkten, of dat zij bewust of onbewust het gevoel hadden dat hun hiërarchisch bovengeschieden dit van hen wensten en dat zij aan die (vermeende) wens gehoorzaamden. In de contacten met de respondenten is hier niet expliciet naar gevraagd. De respondenten hadden vaak ook geen scherp beeld van de achterliggende bedoelingen die bij hun managers speelden en hen aanzetten

tot het misbruiken van hun macht. In twee casussen, D en L, kan gehoorzaamheid van de manager aan de orde zijn geweest.

Ook vanuit een heel ander perspectief bezien, namelijk dat van het Bathsheba-syndroom, kan een mogelijke verklaring voor het machtsmisbruik van de managers gevonden worden. De gedachte is dat succes op het niveau van zowel de persoon als de organisatie, niet alleen positieve maar ook negatieve effecten kan hebben. Het syndroom is beschreven door Ludwig en Longenecker (1993) en staat ook centraal bij Van Ginneken (2013). Het syndroom houdt kort gezegd in dat de gang naar de top van de sociale piramide in een opwaartse spiraal verloopt, maar dat er tegelijkertijd van een neerwaartse spiraal sprake is, dat wil zeggen het geleidelijk steeds meer eroderen van de gevoeligheid voor zelfkritiek en voor kritiek van anderen. Het succes stijgt de persoon naar het hoofd en dat kan resulteren in het bezwijken voor verleidingen en tot verschillende ontsporingen waar machtsmisbruik er één van kan zijn. Als redenen voor die ontsporingen worden gegeven dat succes: (1) de leider zelfgenoegzaam maakt hetgeen tot verlies leidt van strategische focus en aandacht voor diens zakelijke verantwoordelijkheden, (2) vaak geprivilegieerde toegang geeft tot informatie, mensen of objecten, (3) vaak ongelimiteerde toegang verschaft tot de middelen van de organisatie en (4) kan resulteren in toenemend geloof van de leider in diens eigen capaciteiten bijzondere resultaten te bereiken of te manipuleren⁵². De voorbeelden die de auteurs geven zijn voornamelijk succesvolle managers en politieke leiders die de top van de piramide hebben bereikt. De beschreven ontsporingen kunnen echter ook op lagere niveaus in de hiërarchie voorkomen. Machtsmisbruik kan zo bezien dus het bijproduct zijn van succes. Kon het voorgaande bij een of meer van de casussen het geval zijn? *Slechts in één van de casussen (I) functioneerde de manager, die door de respondent als dader was aangemerkt, op het hoogste hiërarchische niveau, namelijk in de raad van bestuur. Zij was nog slechts enkele weken bij de organisatie werkzaam en had in die organisatie nog geen succes geboekt toen de gespannen verhouding met de respondent een aanvang nam. Het was echter wel denkbaar dat zij bij de organisatie waarin zij vóór die tijd werkzaam was, (zeer) succesvol was geweest en dat het syndroom zich daar bij haar ontwikkelde en gemanifesteerd had en dat zij dat gedrag had meegenomen naar haar nieuwe werkgever. De over deze casus verkregen gegevens*

⁵² In het Financieel Dagblad van 30 september 2014 zegt scheidend bestuursvoorzitter Nico de Vries van het bouwbedrijf BAM "Ik ben er van overtuigd dat iemand anders het niet beter had kunnen doen, ik heb het beste van mezelf gegeven." Dit zou kunnen duiden op een verwijzing naar het syndroom maar een enkele uitspraak is natuurlijk onvoldoende om te constateren dat daar sprake van zou zijn. Dat vereist meer onderzoek.

boden voor deze gedachtegang echter geen aanknopingspunten. Mawritz et al. (2014) leggen de relatie tussen enerzijds doelen/prestaties die aan een leidinggevende door diens superieur zijn opgelegd en die door de eerste als extreem moeilijk te realiseren worden gepercipieerd, en anderzijds misbruik van macht. De gedachte is dat die beleving van de leidinggevende leidt tot *hindrance stress* met de daaraan verbonden negatieve emoties (*anger, anxiety*) en dat het mogelijke gevolg daarvan is dat de manager zijn macht misbruikt ten opzichte van zijn medewerkers. *In de verhalen van enkele respondenten (met name in de casussen B, F, I, K en M) waren aanwijzingen te vinden dat bij de betreffende managers sprake kon zijn van opgelegde en als zeer moeilijk gepercipieerde doelen. Dat kon een mogelijke verklaring bieden voor hun machtsmisbruik.* Er zijn overeenkomsten tussen enkele van de hiervoor genoemde auteurs vast te stellen over de door hen genoemde mogelijke achtergronden van machtsmisbruik: (1) Mawritz (2014) en Vredenburg en Brender (1998) verwijzen naar druk die op de manager wordt uitgeoefend om te presteren en dat die druk tot frustratie kan leiden die op medewerkers wordt afgereageerd. Dat afreageren kan volgens Priesemuth (2013) en ook Tepper (2006) eveneens als bron hebben dat de manager zich door de organisatie unfair behandeld voelt. Deze voorbeelden kunnen vanuit het perspectief van de manager ook als een vorm van coping of *displaced aggression* worden aangemerkt. (2) Een geheel andere achtergrond wordt door Longenecker (1993) en ook door Conger (1990) benoemd; de succesvolle manager ontspooit. Gelijk met de toename van het succes eroderen ethiek, zelfreflectie en luisteren naar (kritiek) van anderen.

Coping. Koeske et al. (1993) onderzochten de effectiviteit van copingstrategieën, die gebruikt werden door begeleiders van mensen met een verstandelijke beperking. Door het intensieve contact van deze personen met hun cliënten hebben zij een verhoogd risico op burn-out. De belangrijkste uitkomsten waren dat *control-oriented* strategieën daadwerkelijk een buffer vormden voor werkgerelateerde stress en dat *avoidance-coping* strategieën dat effect niet hadden, eerder het tegenovergestelde effect. *Avoidance-coping* strategieën leverden slechts dan acceptabele uitkomsten op als ze werden gecombineerd met *control-coping*. *Uit de verhalen in het onderhavig onderzoek viel af te leiden dat de respondenten in de meeste gevallen gebruik maakten van control-oriented strategieën om met de situatie om te gaan.* Krohne (1989, 1993, 2002) legt onder andere het verband tussen enerzijds omstandigheden waaronder psychologische stress zich kan voordoen en anderzijds patronen waarin coping zich kan manifesteren, zoals *problem-focused-coping* en *emotion-focused-coping*. *Deze kijk op*

coping was niet op de casussen toe te passen omdat de daartoe benodigde gegevens niet verzameld waren.

Door Harvey et al. (2007) is onderzoek gedaan naar de effecten van een vorm van coping die bestaat uit een combinatie van impressiemanagement en een positieve levenshouding. Het onderzoek leverde onder meer op dat impressiemanagement gecombineerd met een positieve levenshouding een neutraliserende invloed heeft op de effecten die slachtoffers van machtsmisbruik door de leidinggevenden ervaren. Het leidt tot minder werkgerelateerde spanning, minder emotionele uitputting en minder voornemens om de arbeidsovereenkomst te beëindigen. *In de casussen leek deze vorm van coping slechts in zeer beperkte mate aan de orde te zijn. Bij verschillende respondenten werden aanwijzingen gevonden voor een positieve levenshouding, maar voor impressiemanagement was dat nauwelijks het geval. In casus G waar dit tot op zekere hoogte mogelijk het geval was, leken bij de respondente de door Harvey et al. bestudeerde effecten inderdaad minder te spelen dan in andere casussen.* In het onderzoek naar coping dat door Yagil et al. (2011) is uitgevoerd, is een schaal ontwikkeld om coping door medewerkers te inventariseren. De schaal bestaat uit vijf copingstrategieën, onderverdeeld in twee groepen: *Problem Focused* (impressiemanagement en directe communicatie) en *Emotion Focused* (vermijden van contact, ondersteuning zoeken en reframing). Het onderzoek wees uit dat medewerkers die machtsmisbruik ervaren zo veel mogelijk afstand nemen van de managers; zij willen zo weinig mogelijk persoonlijke interactie met hen. *Dit laatste leek overeen te komen met de keuze van de respondenten in het onderhavig onderzoek. Voor enkelen van hen was dat afstand houden problematisch omdat hun manager hen op dagelijkse basis leiding gaf.* Steun zoeken, vooral emotionele, werd door Yagil et al. veelvuldig bij machtsmisbruik vastgesteld. *Dit bleek ook in het onderhavig onderzoek het geval te zijn. Het leek er op dat de respondenten de overige drie door Yagil et al. genoemde copingstrategieën, impressiemanagement, directe communicatie en reframing, niet inzetten.* Emotiegebaseerde coping is door Mawritz et al. (2014) onderzocht. Dat onderzoek leverde onder meer op dat medewerkers die laag scoren op Consciëntieusheid en die te maken hebben met stress die gerelateerd is aan een onveilige werkomgeving, op deze stress reageren door afstand te nemen van de organisatie en zich in psychologische zin terug te trekken. *Uit de casussen bleek dat de score op dimensie Consciëntieusheid van het Five Factor Model van de respondenten gemiddeld 4,9 was, met als uiterste één score 1 en één score 9. De hoog scorende respondent leek inderdaad geen afstand te nemen van de organisatie en zich ook niet terug te trekken. Dat laatste deed zich in meer of mindere mate wel voor bij verschillende andere respondenten. Van afstand*

*nemen van de organisatie was onder de respondenten nauwelijks sprake. Zij gaven in het algemeen aan hoog tot zeer hoog bij de organisatie betrokken te zijn. De uit de casussen verkregen gegevens boden geen houvast om de bevindingen van het onderzoek van Mawritz daaraan te spiegelen. Uit de hierboven behandelde literatuur over coping komt naar voren dat *control-oriented* strategieën en *problem-focused-coping* effectiever zijn dan *avoidance-coping* strategieën en *emotion-focused-coping*, maar dat *avoidance* toch vaker wordt toegepast. Verschillende respondenten in dit onderzoek probeerden in het beginstadium van de wrijvingen met hun manager *problem-focused* strategieën uit. Die bleken na enige tijd niet succesvol te zijn. Vervolgens gingen zij over op *emotion-focused* strategieën, zoals het vermijden van het contact met hun manager en vaak ook met anderen en het steeds minder vertellen over hun ervaringen.*

6.10.8 Samenvatting

De gegevens verkregen uit de reflecties van de respondenten tijdens de interviews zijn als volgt samen te vatten:

Coping. Als medewerkers zich tegen het door hen ervaren machtsmisbruik van hun leidinggevende verzetten gebeurde dat primair in de vorm van verbale weerstand, in beperkte mate in de vorm van het vermijden van contact met de manager en niet in de vorm van impressiemanagement, het gunstig stemmen van de manager. Echter, op den duur kon de stress als gevolg van het machtsmisbruik tot mentale en/of fysieke problemen leiden en die resulteerden soms in arbeidsongeschiktheid.

Loyaliteit. Respondenten die loyaal aan de organisatie waren, bleven dat in het algemeen ook in geval van machtsmisbruik. De loyaliteit ten aanzien van de personen die de rol van topmanagers vervulden nam als gevolg van het machtsmisbruik wel flink af.

Niet gebruikte gedragsopties. Respondenten onderkenden dat de escalatie van het conflict mogelijk voorkomen had kunnen worden door zelf anders te acteren (onderdanigheid en toegeven aan de manager), maar zij lieten dit na omdat dat niet strookte met hun waarden en normen, zoals hun gevoel voor rechtvaardigheid.

Vertellen over de ervaringen. Respondenten waren gaandeweg enigermate selectief in het aan anderen vertellen over hun ervaringen; schaamte speelde daarbij nauwelijks een rol.

Engagement. Het ervaren van machtsmisbruik had een negatief effect op het engagement bij de organisatie.

Interacties met anderen. Machtsmisbruik had een negatief effect op de interac-

ties van de respondenten met anderen, zoals collega's, cliënten en relaties in hun privésfeer.

Afsluiting conflict. Na de formele afsluiting en afwikkeling van het conflict kon deze ervaring nog gedurende enige tot zeer lange tijd emotioneel en/of materieel naklinken bij de respondent.

Rol van de manager. De direct leidinggevende werd vrijwel altijd ook als pleger van het machtsmisbruik aangemerkt door de respondenten.

Aantal daders. In de meeste gevallen was er sprake van één dader van het machtsmisbruik, de direct leidinggevende.

Machtsbronnen. De machtsbron die de managers het meest inzetten bij hun machtsmisbruik was hun positiemacht.

Gedrag en consequenties. Machtsmisbruik was in de meeste gevallen bewust gedrag van de managers en de consequenties daarvan waren lang niet altijd door hen bedoeld.

Doel van de manager. De doelen die de managers met het machtsmisbruik beoogden, vielen in drie categorieën uiteen: 1) medewerkers kwijt willen die op enigerlei wijze lastig zijn, 2) grip willen hebben, macht kunnen uitoefenen, 3) impressiemanagement ten opzichte van de eigen leidinggevende; een positief imago opbouwen en versterken.

Gevoelens t.o.v. de manager. Geruime tijd na de formele afsluiting van de conflicten hadden de respondenten nog vaak een (forse) hekel aan de manager. Die gevoelens gingen soms ook samen met emoties als medelijden of juist minachting.

Aantal malen machtsmisbruik. Gedrag dat als machtsmisbruik werd aangemerkt deed zich bijna altijd meer dan eenmaal voor, afgewisseld met gedrag dat niet als zodanig werd aangemerkt maar desondanks wel stress veroorzaakte.

Bijdrage vertrouwenspersoon. Respondenten die zelf ook een leidinggevende rol vervulden, schakelden in het algemeen geen vertrouwenspersoon in. Onderkend werd dat de mogelijkheden van een vertrouwenspersoon beperkt waren. Vertrouwenspersonen droegen er vaak aan bij dat respondenten eieren voor hun geld kozen, in de zin van geen initiatief ondernemen om de manager in formele zin ter verantwoording te laten roepen. De respondenten vreesden de mogelijke consequenties daarvan, waarop de vertrouwenspersoon ze gewezen had.

Consequenties voor respondenten. De materiële en/of mentale consequenties van ervaren machtsmisbruik waren vrijwel altijd (zeer) negatief waarbij het zwaartepunt lag op de mentale consequenties. Bij een respondent die een leidinggevende functie vervulde en twee die dat niet deden, ging het beëindigen van hun

arbeidsovereenkomst gepaard met een financiële regeling.

Consequenties voor managers. Het machtsmisbruik leek voor de daders geen directe consequenties te hebben.

Consequenties voor organisaties. Het machtsmisbruik had voor de organisaties waarbinnen het zich afspeelde geen directe en zichtbare consequenties.

6.11 Context

In deze paragraaf zijn de resultaten vastgelegd van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de context. Aangenomen wordt dat alle gedachten, gevoelens en interacties van mensen zich manifesteren in en (mogelijk) beïnvloed worden door de context. Het begrip *context* werd in het onderzoek gebruikt in de betekenis van: factoren die niet behoorden tot de persoon van de manager of de respondent of hun interactie, maar die wel effect konden hebben op hun afzonderlijke gedrag en/of hun interacteren. Voorbeelden daarvan zijn: groep of team waarvan de respondent deel uitmaakte, organisatiecultuur, veranderingen in (beleids)regels, reorganisatie(dreiging), privésituatie, persoonlijke biografie, geschiedenis voorafgaand aan het machtsmisbruik, etc. Factoren die evenwel niet tot de context gerekend werden zijn: persoonlijkheidskenmerken (inclusief persoonlijkheidskenmerkende stijlen) van de respondenten en de managers, stijl van leidinggeven van de managers en *Counterproductive Work Behaviours* van de respondenten.

In de volgende paragraaf zijn per casus relevant veronderstelde omstandigheden beschreven, soms aangevuld met informatie ter verdere inkleuring van het sfeerbeeld van de context. Sommige beschrijvingen zijn een min of meer letterlijke weergave van hetgeen de respondent vertelde, andere werden afgeleid uit hun verhalen.

6.11.1 Context van de casussen

Casus A. Zorg I

- *Onder de collega's die samen de begeleiding van de cliënten op de locatie voor hun rekening namen, was geen teamgeest maar een tweedeling. Eén groep bewoog mee met de manager en de andere groep was het eens met de respondent maar liet dat, uit angst voor repercussies van de manager, over het algemeen wel aan hém maar niet aan de manager merken.*
- *De manager was in het verleden door de organisatie ontslagen wegens slecht presteren. Zij had dat aangevochten en via de rechter gelijk gekregen. In het kader van een reorganisatie was zij opnieuw als manager benoemd. Bij de respondent bestond de indruk dat zij alles in het werk stelde om te bewijzen dat zij wel degelijk een goede manager was, bijvoorbeeld door in audits te streven naar een maximale score.*
- *De periodieke overleggen tussen de manager en de medewerkers op de locatie verliepen meestal stroef.*
- *De cliënten die door de respondent begeleid werden, waren vaak geestelijk labiel*

en/of kwetsbaar en hadden behoefte aan stabiliteit, structuur, veiligheid, zorgvuldige behandeling, etc. De begeleiding moest daarvoor zorgen.

- *De reisafstand tussen woonplaats en werkplaats was voor de respondent 200 kilometer.*
- *De respondent had te kampen met veel gezondheidsproblemen.*
- *De bedrijfsarts hield op enig moment de contacten met de respondent af en informeerde, ondanks de toezegging aan de respondent, diens manager niet adequaat over zijn arbeidsongeschiktheid. Hierdoor werd bij de manager het negatieve beeld van de respondent versterkt en werd het conflict grimmiger.*
- *De functionarissen van de afdeling HRM bleken niet of nauwelijks onafhankelijk te zijn en voor de belangen van de respondent op te komen, maar vooral de manager te ondersteunen in haar rigide opstelling jegens de respondent.*
- *De externe arbeidsmarkt in de nabijheid van zijn woonplaats bood de respondent, mede in verband met zijn leeftijd, geen alternatieven.*
- *De organisatie had in financiële zin behoefte aan meer efficiency en betere resultaten. Daartoe ging men soms in de ogen van de respondent de grenzen van wat betamelijk was te buiten, onder andere door maatregelen die ten koste gingen van de cliënten.*
- *De raad van toezicht aan wie de respondent een brief over zijn zaak had geschreven, liet hem weten dat zij zich niet met dergelijke zaken inliet, maar dat dit een zaak was voor de raad van bestuur. Die laatste reageerde niet op de brief van de respondent.*

Casus B. Gemeente I

- *De respondente had eerder een burn-out gehad en was in verband daarmee ongeveer tweeënhalve jaar ziek thuis geweest.*
- *De afdeling waar de respondente werkzaam was, was in de loop van de jaren onderhevig geweest aan verschillende reorganisaties en had verschillende tijdelijke managers gehad.*
- *Bij het werven van de huidige manager was de respondente lid van de sollicitatiecommissie. Zij was de enige van de commissie die twijfels had bij de persoon die uiteindelijk werd geselecteerd en haar manager werd. Van deze sollicitant was bekend dat zij in het (recente) verleden viermaal wegens disfunctioneren uit haar leidinggevende functie was ontheven.*
- *De respondente en haar collega's hadden de leiding gevraagd iemand te kiezen (als hun volgende manager) aan wie zij ook vakinhoudelijk iets zouden hebben. De leiding negeerde dat verzoek.*
- *De manager kreeg het voor elkaar dat de functies van de respondente en haar*

collega's formeel werden veranderd, met als consequentie dat hun beloning werd verlaagd.

- *De respondente en haar collega's waren al vele jaren gewend hun eigen werk in te delen, zeer autonoom te werken en zij hielden er een zeer hoge kwaliteitsstandaard op na.*
- *Uit een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers bleek het vertrouwen in de leiding, op een schaal van 1-10, minder dan score 4 te hebben gekregen.*
- *De coördinator van een ander team dan waarin de respondente werkzaam was, bleek enkele malen bij de manager van de manager (zeer) kritische opmerkingen over de respondente te hebben gemaakt.*
- *De respondente consulteerde de bedrijfsarts in verband met lichamelijke klachten. Hij verwees haar naar een maatschappelijk werkster. Zij gaf aan niets aan deze lichamelijke klachten te kunnen doen. De door de respondente aan de arts verzonden e-mails werden niet door hem beantwoord.*
- *De politieke bestuurders en ook de top van de organisatie oefenden druk op de organisatie uit om klantvriendelijker te zijn, meer te presteren en de kosten te verlagen. Vooral dat laatste was een zeer belangrijk punt. Een van de manieren om dat voor elkaar te krijgen was verregaande digitalisering. In dat verband werden door de leiding keuzes gemaakt en beslissingen genomen die haaks stonden op de taakopvatting, de kwaliteitsnormen en de juridische richtlijnen die de respondente en haar collega's al jarenlang hanteerden. Hun bezwaren werden terzijde geschoven, niets mocht de planning van het digitaliseringsproces in gevaar brengen.*
- *De respondente en haar collega's kaartten hun bezwaren ten aanzien van de digitalisering bij verschillende instanties aan maar bereikten bij geen daarvan iets. De vertrouwenspersoon bleek geen resultaten te kunnen boeken. De vakbond adviseerde een mediator in te schakelen, maar de manager was niet bereid om met een mediator te spreken. De gemeentelijke ombudsman verklaarde niet ontvankelijk te zijn. De betrokkenheid van de ondernemingsraad bleek ook geen effect te sorteren. De verantwoordelijke directeur toonde zich betrokken, woonde enkele vergaderingen met de afdeling bij en verzocht om periodiek geïnformeerd te worden over de voortgang. Na twee rapportages liet hij weten geen rapportages meer te willen ontvangen.*
- *Het niet bij te sturen proces van digitaliseren, de druk op hogere prestaties, het opgelegd krijgen van andere werkwijzen en de stilaan steeds verder verslechterde relatie met de manager veroorzaakten in toenemende mate stress bij de respondente en haar collega's. Een van de gevolgen was dat zij in hun werk meer fouten maakten dan voorheen, hetgeen voor de manager aanleiding was meer te*

controleren en scherper aan te sturen.

- *Op directieniveau werd druk uitgeoefend op de respondente om een aanvraag te honoreren die naar haar stellige overtuiging de benodigde wettelijk vereiste onderbouwingen ontbeerde. Haar weigering resulteerde in een hoog oplopend conflict en een officiële waarschuwing van de sectordirecteur.*

Casus C. Gemeente II

- *Het werk kon naar de mening van de respondent soms behoorlijk stressvol zijn. Dat had als gevolg dat er met enige regelmaat collega's omvielen als gevolg van overspannenheid en burn-out.*
- *Cliënten van de gemeentelijke dienst waar de respondent werkte, namen het soms niet zo nauw met de feiten als het om het verkrijgen of behouden van een uitkering ging.*
- *In het verleden had de respondent tweemaal te maken gehad met een beschuldiging van seksuele intimidatie. Eenmaal ging het om een medewerker die van hem een minder goede beoordeling had gehad en de tweede maal om een cliënte die geconfronteerd was met het gedwongen terugbetalen van eerder verkregen uitkeringen. In beide gevallen bleken de beschuldigingen geen grond te hebben gehad. Bovendien was eenmaal gesuggereerd dat hij een van zijn kinderen seksueel misbruikte. Dat was gebeurd nadat hij aan collega's had verteld dat zijn kinderen vaak in de avond nog hyperactief waren en niet konden slapen. Dan masseerde hij hun voeten waardoor ze kalmeerden.*
- *De kwestie waarmee het machtsmisbruik verbonden was, betrof een meervoudige klacht tegen de respondent van een cliënte die ten onrechte verkregen uitkeringsgelden moest terugbetalen. Seksuele intimidatie was een van de onderdelen van de klacht.*
- *Die klacht kwam via een zeer ongebruikelijke route binnen en werd ook niet op de gebruikelijke wijze afgehandeld. De klaagster had een politiek bestuurder ingeschakeld, die vervolgens met de klacht naar de ambtelijke top was gegaan. Van daaruit was de klacht overgedragen aan de manager van de respondent in plaats van aan de klachtenfunctionaris. De manager koos er vervolgens voor de kwestie zelf af te handelen en dit niet, zoals voorgeschreven, over te laten aan de direct leidinggevende van de respondent.*
- *Een collega en ook de bedrijfspsycholoog verwezen de respondent naar een centrale vertrouwenspersoon omdat de lokale vertrouwenspersoon mogelijk te veel onder invloed stond van de manager en haar directeur.*
- *De door de respondent ingeschakelde vertrouwenspersoon liet hem inzien dat het indienen van een formele klacht tegen de manager en het eventueel winnen*

van de zaak voor hem per saldo toch verlies kon opleveren. Daarop zag hij af van een klacht.

Casus D. Gemeente III

- *De vader van de respondente was erg streng, politiek actief en nauw betrokken bij de positie van minderheden.*
- *Slecht management was naar de mening van de respondente een kenmerk van de organisatie.*
- *Sommige collega's waren jaloers op de respondente om haar opleidingsniveau, haar vakkennis en haar prestaties, zowel kwalitatief als kwantitatief.*
- *In de organisatie was van de manager bekend dat hij in het verleden al verschillende mensen kapot had gemaakt.*
- *Toen de benoeming van de manager bekend werd, vertrokken verschillende collega's van de respondente direct naar andere afdelingen binnen de organisatie.*
- *Sommigen hielden afstand van de respondente nadat de manager zich vaker negatief over haar had uitgelaten. Ze wilden niet dat de manager kon zien dat ze contact met haar hadden en daar dan mogelijk uit opmaakte dat zij op dezelfde lijn zaten als de respondente.*
- *De relatie tussen de respondente en haar kinderen verslechterde in de tijd dat de spanningen met de manager speelden.*
- *De maatschappelijk werkster gaf de respondente te kennen dat naar haar mening de schuld van de spanningen 'in het midden' lag.*
- *De vertrouwenspersoon en ook de vakbond steunden de respondente in haar strijd tegen de bejegening door haar manager. De vertrouwenspersoon diende vlak voor zijn eigen pensionering namens de respondente een officiële klacht in tegen de manager. Echter, zijn opvolger adviseerde haar een andere baan te zoeken, omdat de manager zijn gedrag jegens haar toch niet zou veranderen.*
- *Een ingeschakelde maatschappelijk werkster die het voor de respondente opnam, was na vrij korte tijd plotseling niet meer bereikbaar, haar dienstverband was beëindigd. Later bewerkstelligde zij samen met een psycholoog dat de respondente voor haar eigen bestwil, gezien haar mentale toestand, voor één jaar met ziekteverlof werd gestuurd.*
- *De verantwoordelijke (waarnemend) directeur pakte de afwikkeling van de door de respondente gewonnen klachtenprocedure niet op, waardoor het dossier in een la verdween.*
- *De werksfeer en de kwaliteit van het werk van de afdeling verslechterden als gevolg van de gespannen verhouding tussen de respondente en haar collega's en de manager.*

- *Na de interne overplaatsing van de respondente was haar nieuwe manager oorspronkelijk uitgesproken positief over haar functioneren. Na terugkeer van een vakantie van de respondente bleek hij als een blad aan de boom te zijn omgeslagen. Haar 'oude' manager, met wie ze het conflict had gehad, had tijdens haar vakantie met haar nieuwe manager gesproken.*
- *De collega's op haar nieuwe afdeling steunden de respondente goed.*
- *De organisatie wilde op het werkterrein van de respondente en haar collega's verregaand standaardiseren en automatiseren. Dat stuitte bij hen op weerstand omdat zij voorzagen dat daardoor de kwaliteit van de dienstverlening zou verslechteren.*

Casus E. Personenvervoer

- *De respondente had in haar werkzame leven vooral projectmatig als uitzendkracht gewerkt en was gewend aan veel vrijheid en zelf over de aanpak van haar werk te kunnen beslissen. Wat vooral telde was het werk kwalitatief goed, op tijd en binnen budget gereed te hebben. Ze kon zich altijd afzijdig houden van interne bedrijfspolitiek en hiërarchische relaties met managers.*
- *Bij de start in haar functie en enige tijd daarna had de respondente geen direct leidinggevende. Met haar collega's vormde zij een zelfsturend team waarvan zij de primus inter pares was.*
- *Na enkele maanden trad de manager in functie. In tegenstelling tot eerdere afspraken was het team niet betrokken geweest bij het selectieproces.*
- *De respondente bleek in het verleden met deze manager contact te hebben gehad. Die laatste had haar toen medewerking geweigerd aan de opdracht die de respondente moest uitvoeren. Toen dat incident na de benoeming van de manager ter sprake kwam ontkende zij dat.*
- *De respondente had met de directeur van de afdeling een goede werkrelatie. De manager had dat niet, was daarom mogelijk jaloers op haar en was misschien ook wel bang dat de respondente een bedreiging voor haar was. De respondente vertelde haar dat zij haar functie niet ambieerde en als dat wel het geval was geweest, ze die functie inmiddels al had verkregen.*
- *De manager was enerzijds in het werk scherp op het functioneren van de respondente, maar wilde anderzijds buiten werktijd sociaal contact met haar. De respondente kon met die situatie niet overweg. Haar mentale problemen (ze was toen nog in therapie en mede daardoor onzeker en labiel) waren daar mogelijk mede debet aan.*
- *De huisarts van de respondente droeg haar op zeker moment op enkele weken thuis rust te nemen omdat zij emotioneel haar grenzen bereikt had en dit zich fy-*

siek uitte. Haar manager was het met het oordeel van de arts niet eens, vond dat ze zich een probleem had laten aanpraten. De ziekteperiode duurde uiteindelijk twee maanden.

- De vertrouwenspersoon concludeerde vrij snel nadat de respondent haar verhaal verteld had dat er sprake was van intimidatie. Zij diende de respondente van advies en pakte haar zaak als een officiële melding op.
- De contacten van de respondente met haar collega's bleven gedurende de hele periode van spanningen met de manager goed.
- De betrokken medewerker van de afdeling P&O werd door de respondente ervaren als iemand die er vooral op uit was medewerkers die de baas niet aanstond, zo veel mogelijk de deur uit te werken. Deze medewerker zorgde er uiteindelijk wél voor dat de respondente op een andere afdeling kon re-integreren.

Casus F. Universiteit

- Verschillende collega's van de respondente voegden zich naar het gedrag van de manager, zichzelf niet of nauwelijks.
- In de periode voorafgaand aan de feitelijke start in haar nieuwe baan onder de manager had de respondente signalen gekregen dat er binnen de afdeling van de manager veel onrust was en dat verschillende van haar voorgangers op een 'vreemde' manier waren vertrokken. Achteraf vond de respondente dat het beter voor haar was geweest als ze haar gevoel had gevolgd en geen 'ja' had gezegd.
- De organisatie worstelde met het in balans houden van inkomsten en uitgaven.
- De leidinggevendenden van de manager hadden van hem in die sfeer ferme beloften gekregen en daarom hadden zij hooggespannen verwachtingen. Aan het nkomen daarvan hing voor de manager persoonlijk veel af.
- De respondente had met haar team gedurende lange tijd een goed contact en er was een hechte onderlinge verbondenheid. Het team raakte echter geleidelijk verder van haar verwijderd doordat zij de druk die door de manager op haar werd uitgeoefend aan hen doorgaf.
- Op een later tijdstip bleek haar dat ook al in de tijd vóór het machtsmisbruik de plaatsvervangend manager, met wie zij direct contact had, en enkele personen uit haar eigen team politieke spelletjes speelden en niet oprecht waren. Een van haar medewerkers die ook op haar baan had gesolliciteerd, bleek aan haar stoelpoten te zagen door de manager te informeren over haar uitspraken. Ook een andere collega gaf informatie uit een vertrouwelijk gesprek dat zij met hem had gehad, door aan de manager.
- De bedrijfsarts schonk in eerste aanleg weinig aandacht aan haar meldingen van druk en vergeetachtigheid. Later sprak hij de manager alsnog aan door hem te

zeggen dat hij een lastige leidinggevende was voor zijn medewerkers.

- *De vertrouwenspersoon gaf de respondente verschillende malen signalen dat zij te weinig aandacht gaf aan haar gezondheid.*
- *Een medewerkster van de HRM-afdeling vertelde de respondente, terwijl zij met ziekteverlof was, dat ze in de daaraan voorgaande periode slecht had gefunctioneerd. Zij had in die tijd echter niet met de respondente gesproken of kennis genomen van haar werkzaamheden.*
- *Een door de respondente ingeschakelde mediator constateerde dat het tussen haar en haar manager 'niet meer goed zou komen'. De plaatsvervangend manager was het daarmee eens waarop de respondente een afvloeiingsvoorstel kreeg voorgelegd dat zij accepteerde.*

Casus G. Zorg II

- *Binnen de afdeling waar de respondente werkte was weinig cohesie tussen de medewerkers. Men werkte zeer zelfstandig, soms in teams van twee personen. Er waren formele maar ook informele regels van kracht. Sommige daarvan vond de respondente niet in de haak. Er was veel ruimte om dingen te doen die niet door de beugel konden. Dat gebeurde buiten het zicht van de manager.*
- *Toen de manager werd aangesteld zijn verschillende medewerkers vertrokken omdat zij niet onder haar leiding wilden werken.*
- *Tijdens werkbesprekingen besteedde de manager meer tijd aan kritiek op het werk van medewerkers dan aan het geven van complimenten voor dingen die goed waren gegaan.*
- *Een collega met wie de respondente goed contact had, vertrok naar een andere werkgever na meerdere aanvaringen en een zekere mate van machtsstrijd met de manager.*
- *De manager vertrok op enig moment, had een nieuwe baan geaccepteerd. Na enige tijd keerde ze weer terug, ondanks het feit dat ze eerder had verteld dat een dergelijke terugkeer altijd verkeerd was. Ze werd door niemand van het team warm ontvangen. Daar had ze het moeilijk mee en ze trok zich meer en meer terug van de locatie waar de respondente werkzaam was.*

Casus H. Gemeente IV

Deze casus komt op diverse punten overeen met de casussen B en D; het betreft dezelfde organisatie en dezelfde afdeling.

- *De respondente werd vrij opgevoed, gestimuleerd om zelf op onderzoek uit te gaan, ervaringen op te doen en verantwoordelijkheid te nemen.*
- *Binnen de afdeling was er tussen medewerkers weinig sociale cohesie, iedereen werkte aan de afwikkeling van zijn eigen dossiers.*

- *Wat de collega's wel gemeenschappelijk hadden was de drang om kwalitatief hoogwaardig te presteren. Daarin stonden ze elkaar bij.*
- *De ruimte waarin de afdeling gehuisvest was, was te klein voor het aantal personen dat er werkzaam was. Dat was het gevolg van verkeerde metingen en berekeningen. De collega's zaten te dicht op elkaar en dat leidde gemakkelijk en vaak tot irritaties, onderlinge spanningen en stress.*
- *De respondente vond dat de werksfeer binnen de afdeling ongezond was. Er was geen normale relatie tussen de direct leidinggevenden en de leden van het team.*
- *De leiding voerde de druk hoog op om de prestatie per medewerker te verhogen, de beoogde digitalisering ten koste van alles op de beoogde deadline af te ronden en om de kosten te verlagen. De respondente veronderstelde dat dat samenhang met de bezuinigingsopdrachten die binnen de hele organisatie waren uitgevaardigd. De respondente dacht dat voor de manager ook persoonlijke belangen, zoals bonussen, in het geding waren.*
- *De manager werd in haar gedrag gesteund door de twee leidinggevende managers boven haar.*

Casus I. ROC

- *De respondent was de oudste van het gezin en naar zijn zeggen van jongs af aan de 'bepaler', had later in het werk en in het sociale privéverkeer een soort natuurlijk gezag.*
- *In het werk had hij zijn vader als rolmodel. Deze was conrector van een lyceum geweest en zijn hele leven bij die organisatie betrokken gebleven. De respondent was zelf ook bestuurder geweest en had ongeveer 35 jaar bij dezelfde organisatie (inclusief de rechtsopvolger) gewerkt. Hij had meegemaakt dat bestuurders voor enkele jaren gecontracteerd werden en dan soms nog binnen die afgesproken tijd vertrokken. Hij had over die personen een negatief oordeel. Ze toonden te weinig loyaliteit. De respondent kende de organisatie en de medewerkers van haver tot gort en was overtuigd van de nuttige bijdrage die hij in de loop der jaren aan de organisatie had geleverd.*
- *De manager was voor een bepaald aantal jaren gecontracteerd als bestuurder. Zij had zeer waarschijnlijk van de raad van toezicht de opdracht gekregen orde op zaken te stellen.*
- *In een reeks van jaren na de fusie van de voorheen zelfstandige scholen tot het ROC, maakte de organisatie aanzienlijke verliezen. Geen van de directeuren van de fusiescholen had de capaciteiten om een organisatie van een dergelijke schaal te leiden. De respondent veronderstelde dat de bezuinigingsstrategie inhield dat zo veel en zo snel mogelijk afscheid moest worden genomen van me-*

dewerkers in de hoge salarisklassen. Dat waren vooral de directeuren van de voorheen zelfstandige scholen.

- *De manager had geen behoefte aan informele, gezellige sociale contacten en de respondent had zijn positie enigszins overschat door zich in het tweede contact met de manager licht provocerend op te stellen. Tijdens zijn rechterlijke procedure ontdekte de respondent dat de manager met meer oud-directeuren een zaak voor de rechter uitvocht. Hoewel ze min of meer hetzelfde conflict met de manager hadden vormde deze personen geen collectief. Ze waren in het verleden zeer autonoom geweest en soms ook elkaars concurrenten.*

Casus J. Waterschap

- *De respondente was meer dan gemiddeld gevoelig voor prikkels en omgevingsfactoren zoals geluiden, drukte, etc. Ze zag en hoorde 'alles'. Dat kon haar teveel worden en tot grote vermoeidheid leiden. Ze had een gehoorprobleem waarover was gesuggereerd dat haar gevoeligheid voor prikkels daarbij een rol speelde.*
- *Oorspronkelijk was de respondente niet hiërarchisch ondergeschikt aan de manager. In die tijd hadden beiden enkele stevige zakelijke aanvaringen gehad. Doordat de hiërarchische relatie toen afwezig was had dat de respondente maar zeer beperkt geraakt.*
- *In de privé sfeer had zich in het recente verleden een incident voorgedaan tussen de respondente en de manager. Dit incident was mede op aandringen van een collega aangekaart hetgeen had geresulteerd in een bespreking met haar over het incident in het bijzijn van de vertrouwenspersoon en de directeur. De collega had er bij de respondente op aangedrongen omdat hij zelf een vervelende ervaring had gehad en ook wist dat andere collega's problemen met de manager hadden gehad.*
- *De samenwerking tussen de manager en verschillende van haar collega's verliep slecht. Om daarin verbetering te brengen vonden op initiatief van de organisatie enkele dagdeelsessies onder leiding van een psycholoog plaats. Dat werd een mislukking omdat de manager zei "...niet te zullen veranderen omdat ze niet kan veranderen".*
- *Als onderdeel van een reorganisatie werd op zeker moment aangekondigd dat de afdeling van de respondente hiërarchisch onder de manager werd opgehangen. De respondente wist toen dat dit fout zou lopen; "dit wordt de verschrikkelijkste periode in mijn leven" bedacht ze. Zij gaf daarop de leiding van de organisatie aan dat dit zeer grote risico's in zich droeg. Met die waarschuwing werd niets gedaan.*
- *De manager was min of meer berucht om haar gedrag. Haar overmatig alcohol-*

gebruik was bekend evenals haar zeer disfunctionele wijze van leidinggeven. Ze was intelligent, slim en een ijzersterke debater; deed dat heel graag, zocht het op of lokte het uit en kwam vrijwel altijd als winnaar uit het debat. Debatteren kon ze urenlang volhouden. Dat in haar debatteren vaak de rationaliteit en consistentie gebrekkig waren deerde haar niet. De respondente wist dat ze het nooit van haar kon winnen.

- De stijl van leidinggeven van de manager had als gevolg dat drie van haar vijf ondergeschikte leidinggevendenden, leden van haar managementteam, ziek en overspannen thuis zaten. De respondente werd de vierde. De respondente dacht dat achter het gedrag van de manager jegens haar nog een element van afrekenen/bestrafen zat gerelateerd aan het incident in de privésfeer.
- In het jaar dat tussen de respondente en de manager de slechte relatie speelde ervoer de respondente in toenemende mate gezondheidsproblemen. Ze voelde zich steeds verder uitgeput, ervoer in toenemende mate stress en kreeg te maken met een aanzienlijke verslechtering van haar gehoorproblemen. Uiteindelijk was zij voor dat laatste aangewezen op een tolk en later op hulpmiddelen om te kunnen communiceren.
- De leiding van de organisatie greep niet in hoewel het disfunctionele gedrag van de manager bekend was. Toen een nieuwe directeur daartoe wel bereid was, bleek er geen 'dossier' te zijn dat sancties of ontslag wegens disfunctioneren kon rechtvaardigen.

Casus K. Ziekenhuis

- In de tijd voorafgaande aan het bekendmaken van het besmettingsprobleem in het ziekenhuis stond de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) enkele malen zeer in de aandacht van de media. De Nationale Ombudsman had enkele malen kritische uitspraken over de IGZ gedaan.
- Het ziekenhuis had al eerder te maken gehad met een uitbraak van dezelfde bacterie.
- In de media werd veel aandacht gegeven aan de nieuwe besmetting en het mogelijk daardoor overlijden van patiënten.
- De bestuurder van het ziekenhuis riep een crisisteam in het leven.
- De IGZ kondigde verscherpt toezicht af op het ziekenhuis omdat men onvoldoende vertrouwen had dat de raad van bestuur de juiste maatregelen trof.
- Patiënten meden het ziekenhuis en operaties werden afgezegd.
- Het ziekenhuis werd geconfronteerd met de kosten van de externe onderzoeken en voorzag dat er claims zouden worden ingediend door nabestaanden van patiënten die mogelijk als gevolg van de bacterie waren overleden.

- *De financiële situatie van het ziekenhuis verslechterde.*
- *De verhoudingen met de ad-hoc aangestelde externen waren, mede door de bejegening die medewerkers van het ziekenhuis van hen ervoeren, niet altijd harmonieus.*
- *De door de raad van toezicht ingestelde externe onderzoekscommissie leek zich stevig te willen profileren.*

Casus L. Belangenbehartiging I

- *De organisatie was naar de mening van de respondente groot en bureaucratisch en vertoonde veel trekken van een verzameling tamelijk autonome eilanden. De organisatie beschikte in ruime mate over financiële middelen en had efficiency niet heel hoog in het vaandel staan.*
- *De organisatie voerde met enige regelmaat reorganisaties door.*
- *De interne opdrachtgevers van de onderzoeken die de respondente en haar collega's uitvoerden lieten hen volledig vrij in de aanpak van hun werkzaamheden. Van aansturing was de facto weinig sprake.*
- *De oorspronkelijke manager van de respondente had van de respondente geen verantwoording over haar onderzoeken verlangd, de aanpak daarvan werd altijd afgestemd met de opdrachtgever. De aanpak van de onderzoeken verschilden vaak van elkaar door de aard van de materie die werd onderzocht.*
- *Vanaf het moment dat de respondente de manager als nieuwe direct leidinggevende kreeg veranderde dat. Hij wilde onder andere de onderzoeksprocessen standaardiseren en meer inzicht in en grip krijgen op de werkzaamheden van de respondente.*
- *Bovendien werd vervolgens door de manager een persoon als coördinator voor haar werkzaamheden aangesteld. Dat was een rol die ze zelf had willen vervullen. De betreffende persoon bleek naar haar mening zijn rol volstrekt onvoldoende te vervullen. Dat veroorzaakte gedurende lange tijd onderlinge spanningen.*
- *In de periode dat het conflict met de manager dreigde te escaleren werd de respondente geadviseerd door haar man, een advocaat gespecialiseerd in arbeidsrecht. Het opvolgen van die adviezen leidde er toe dat de manager zijn eigen acties gericht op haar 'er uit te werken' heeft gestaakt.*
- *Daarna stelde de manager wel een andere persoon aan als haar direct leidinggevende. Die persoon nam het eerder door de manager geëtaleerde gedrag over. Hij was naar de mening van de respondente door de manager geïnstrueerd. Het ontbrak de man aan empathisch vermogen en tussen hem en de respondente is het nooit tot een effectieve werkrelatie gekomen. De consequentie van een reorganisatie was dat hij zijn baan verloor en voor de respondente en haar collega*

dat zij organisatorisch bij een ander onderdeel van de organisatie werden ondergebracht.

Casus M. Belangenbehartiging II

De organisatie is dezelfde als bij casus L maar deze casus speelde zich af binnen de ICT-afdeling van een ander organisatieonderdeel.

- *De leidinggevenden van de organisatie beschikten in het algemeen over weinig of geen kennis van ICT. De respondent, een opgeleid ICT'er, had daarom in zeer sterke mate een positie 'in het land der blinden..'. Hij was deskundig en ook overtuigd van eigen kennen en kunnen en werd daarin gevoed door de waardering die hij van zijn opdrachtgevers en managers voor zijn prestaties kreeg.*
- *De interne opdrachtgevers van de projecten waarvan de respondent het management verzorgde waren altijd zeer tevreden over zijn resultaten.*
- *De manager was voor de respondent het 'type' dat bij hem direct een sterke aversie opriep. Die aversie nam toe toen zij naar zijn mening vakinhoudelijk niet competent bleek te zijn en zich soms gedroeg op een wijze die bij hem irritatie teweegbracht. De manager paste naar zijn mening ook niet in de 'familie' die de organisatie in belangrijke mate ook was.*

6.11.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de context leverde de volgende opvallende punten op:

1. Superieuren van de managers stonden in een aantal gevallen het machtsmisbruik toe of gedroegen zich ten opzichte van de respondenten op dezelfde wijze als de managers.
2. Superieuren van de managers die kennis hadden van het disfunctionele gedrag van hen, lieten na adequaat in te grijpen.
3. In acht casussen (60%) leek de aanleiding tot incidenten en conflicten tussen de managers en de respondenten gelegen te hebben in druk op de managers door hun superieuren of de druk die zij zichzelf oplegden.
4. In zeven casussen (50%) leken de managers zich te willen bewijzen ten opzichte van hun leidinggevenden.
5. In negen casussen (70%) leek de managers nog iets met de respondent te willen afrekenen over wat zich in hun gezamenlijke historie had voorgedaan.

6.11.3 Literatuur

Vredenbrugh en Brender (1998) beschrijven dat zowel individuele motieven en eigenschappen van de manager als organisatorische condities een rol spelen

bij machtsmisbruik. Als er bijvoorbeeld ambigüiteit is ten aanzien van besluitvorming over belangrijke resources zullen de betrokkenen hun macht gebruiken om beslissingen in hun voordeel te laten uitvallen. Ook prestatiedruk kan een aanleiding tot machtsmisbruik zijn. In enkele casussen van het onderhavig onderzoek was dat laatste zeer waarschijnlijk aan de orde. Ook Tepper (2006) geeft aan dat de situatie een rol speelt. Dezelfde lijn wordt gevolgd door Zimbardo (2007). Hij wijst op de grote invloed van het grotere geheel en benadrukt dat het voor een goed begrip van menselijk gedrag nodig is dat gedrag niet alleen vanuit de persoon of de situatie te bezien, maar vooral vanuit het perspectief van 'het systeem', het grotere geheel. Dat systeemniveau blijft volgens hem ten onrechte vaak buiten beschouwing, terwijl vanuit dat niveau allerlei krachten werkzaam zijn (politiek, cultureel, historisch, etc.) die grote invloed hebben op het gedrag, vaak zonder dat het meestal bewust als zodanig wordt ervaren. Zimbardo is van mening dat de situationele en systemische krachten in vrijwel alle gevallen sterker zijn dan die van het individu zelf en dat deze krachten daardoor de meest bepalende factor zijn voor het gedrag van het individu.

6.11.4 Samenvatting

De omstandigheden waarbinnen het machtsmisbruik zich afspeelde verschillen (sterk) per casus en leverden een breed palet aan factoren op. In enkele casussen speelden organisatiebrede ontwikkelingen zoals het doorvoeren van bezuinigen, het in balans brengen van inkomsten en uitgaven, verhogen van effectiviteit en efficiency van processen of verbeteren van de dienstverlening. In sommige casussen waren aanwijzingen voor het vermoeden van feitelijke of vermeende druk van superieuren van de managers om hoge prestaties te leveren. In de meeste casussen was er sprake van een verslechterende werksfeer die negatieve invloed had op de omgang van de respondenten met collega's en soms ook met cliënten en ook op de prestaties van de respondenten en hun collega's. In een aantal casussen waren de superieuren van de manager op de hoogte van diens machtsmisbruik maar lieten na om in te grijpen. Collega's van respondenten distantieerden zich in enkele gevallen van hen om de manager niet de indruk te geven dat zij het met de respondent eens waren. De respondenten ontbrak het in een aantal gevallen aan (stevige) ondersteuning van bijvoorbeeld de bedrijfsarts, medewerkers van de HRM-afdeling of de vertrouwenspersoon. De respondenten verschilden aanzienlijk in de mate waarin zij gezinsleden, familie of vrienden vertelden over hun problemen in de werksituatie en van hen steun kregen.

6.12 Manifestaties van machtsmisbruik

Managers en hun medewerkers interacteren met elkaar. Inherent aan het vervullen van een leidinggevende functie is het beschikken over macht ten opzichte van de hiërarchisch ondergeschikte medewerkers. In die relatie kan zich machtsmisbruik voordoen. Hiërarchisch ondergeschikten kunnen ook zelf een leidinggevende functie vervullen, bijvoorbeeld in het geval dat de manager leiding geeft aan meerdere teams of afdelingen, ieder met een eigen team- respectievelijk afdelingshoofd.

Welke gedragingen van de manager werden door de respondenten als machtsmisbruik aangemerkt? Waren er tussen die kwalificaties van de respondenten overeenkomsten te vinden? In deze paragraaf zijn de resultaten vastgelegd van de *Cross-case analyse* die gericht was op de manifestaties van machtsmisbruik.

6.12.1 De casussen

Tijdens het interview verhaalden de respondenten over hetgeen gebeurde en wat zij als machtsmisbruik van de manager aanmerkten. Onderstaand zijn de belangrijkste manifestaties van machtsmisbruik beknopt beschreven. De respondenten maakten naast voor hen evidente voorbeelden van machtsmisbruik ook gewag van gedrag van de manager dat zij niet als machtsmisbruik kwalificeerden maar wel als buitengewoon ongewenst en dat bij hen (extra) stress veroorzaakte.

Casus A. Zorg I

- *De manager degradeerde de respondent en wilde dat gepaard laten gaan met verlaging van zijn salaris. Dit was in strijd met de vigerende regelgeving. Met inschakeling van de vakbond wist de respondent dit te voorkomen.*
- *De manager trok een dag voor de start van de vakantie van de respondent haar eerder gegeven goedkeuring daarvoor in.*
- *Na een heftig opgelopen geschil over een kwestie die de respondent als onrechtvaardig aanmerkte, legde de manager aan de collega's in het team het verbod op met de respondent te spreken.*
- *De manager weigerde in te stemmen met een werkrooster dat voor de respondent veel prettiger was met het oog op zijn lange woon-werkreistijd en dat voor niemand nadelig of bezwaarlijk was.*
- *De manager, zelf geen medicus, wilde de respondent een door haar opgesteld verslag met medische indicaties laten ondertekenen. Na de weigering door de*

respondent werd het document wel toegevoegd aan zijn personeelsdossier.

- *De manager verbood de respondent, na een periode van ziekte, zijn werk te hervatten omdat zij zelf wegens vakantie niet aanwezig was. De respondent leverde daar een aanzienlijk aantal vakantiedagen voor in.*
- *De manager was in het kader van een interne overplaatsing zeer star in het aan de respondent bieden van mogelijkheden op een andere plaats in de organisatie zijn vak te kunnen uitoefenen. Hij werd geforceerd tot ander werk dat onder zijn opleidings- en ervaringsniveau lag.*
- *De manager dwong af dat de bedrijfsarts haar rapportage en advies omtrent het ziek zijn, de behandeling en de re-integratie van de respondent aanpaste.*

Casus B. Gemeente I

- *De manager gaf een officiële dienstopdracht aan de respondente die voor haar impliceerde dat ze als gevolg van objectief kenbare gebreken in de aanvraag in strijd met de wet moest handelen. Daarom weigerde ze de opdracht uit te voeren. Toen de respondente deze zaak inhoudelijk met haar collega's in een teamoverleg wilde bespreken, schrapte de manager het onderwerp van de agenda. De opdrachtweigering leverde de respondente en een collega een formele berisping op. De behandeling van het bezwaar werd verijdeld. Eén dag vóór de voor de respondente zeer kansrijke zitting werd de berisping ingetrokken en omgezet in een officiële waarschuwing met exact dezelfde inhoud als de berisping en aangevuld met een dreiging van disciplinaire maatregelen in geval van herhaling. Tegen deze waarschuwing was geen verweer mogelijk, maar de waarschuwing werd wel in het personeelsdossier van de respondente opgenomen.*

Casus C. Gemeente II

- *De manager nam een klacht van een cliënte over de respondent, tegen de geldende procedures en regels in, persoonlijk in behandeling en week ook in de feitelijke behandeling van de klacht af van de geldende procedure. Ze onthield de respondent zijn recht om de klacht vóór de bespreking ervan in te zien en zich op de bespreking voor te bereiden. De respondent kreeg slechts toestemming om de klacht te lezen. Het werd hem verboden aantekeningen te maken, iets uit de klacht over te schrijven of een kopie van de klacht te maken.*
- *De manager deed niet actief aan waarheidsvinding, zij gaf de respondent de opdracht om te bewijzen dat hij onschuldig was.*
- *De manager verbood de respondent met enig ander persoon over de zaak te praten totdat zij het embargo zou opheffen.*
- *De manager bracht een verklaring van een getuige in. De respondent was ervan overtuigd dat die zich vergiste, maar de manager verbood hem uit te zoeken wie*

de getuige was en contact met hem op te nemen. De respondent had het gevoel dat zijn weerlegging van de verklaring van de getuige volstrekt werd genegeerd.

Casus D. Gemeente III

- *De manager maakte herhaaldelijk discriminerende opmerkingen.*
- *De manager maakte het soms onmogelijk voor de respondente om deel te nemen aan trainingen of congressen die betrekking hadden op haar vakgebied.*
- *Nadat het de manager bekend was geworden dat de respondente zich tot de vertrouwenspersoon had gewend met klachten over aanhoudend ongewenst gedrag, kondigde hij in strijd met de regels voor de volgende dag een functioneringsgesprek met haar aan. De uitkomst van dat gesprek was voor de respondente uitgesproken negatief. Het beoordelingsformulier was al gereed en mede ondertekend door de manager van de manager.*
- *De manager had besloten dat de respondente moest worden overgeplaatst naar een ander onderdeel van de organisatie en dat ze direct haar toegangspasje moest inleveren.*
- *De overplaatsing ging gepaard met een gedwongen salarisverlaging. De respondente ging tegen die beslissing in bezwaar en won die zaak.*
- *Haar nieuwe manager gaf aanvankelijk positieve reacties op haar werk. Na terugkeer van vakantie was die houding 180 graden gedraaid. De nieuwe manager had met de vorige manager gesproken.*

Casus E. Personenvervoer

- *De manager trok het oordeel van de huisarts en bedrijfsarts over het ziek zijn van de respondente in twijfel. Hij stelde dat ze zich door de artsen een probleem had laten aanpraten en eiste dat ze ondanks haar arbeidsongeschiktheid toch op bepaalde momenten naar het werk kwam.*
- *De respondente zette op verzoek van de bedrijfsarts op papier wat naar haar eigen mening haar overspannenheid had veroorzaakt. Die notitie bevatte ook veel hoogst persoonlijke informatie. De manager zond die notitie, begeleid door een e-mail met beschuldigingen en verdachtmakingen aan het adres van de respondente, vervolgens aan het volledige managementteam. Dit werd door de vertrouwenspersoon en de HRM-manager als een ernstige vorm van intimidatie gezien.*

Casus F. Universiteit

- *De manager legde de schuld van het niet uitkomen van begrotingen bij de respondente (een hiërarchisch aan hem ondergeschikte manager), terwijl hij zelf de onderliggende ramingen had aangeleverd. Hij reageerde niet op inhoudelijke vragen van de respondente en vermeed inhoudelijke discussies.*

- *De respondente was inhoudelijke steun en training toegezegd van een financieel deskundige. De manager regelde het echter zodanig dat die deskundige op de geplande tijdstippen geen tijd had en gaf hem ook te kennen dat hij te veel tijd besteedde aan de respondente.*
- *De manager besliste plotseling dat, ondanks eerder gemaakte afspraken, een zeer groot aantal door de respondente opgebouwde overuren vervallen waren.*
- *Zonder opgave van redenen werd het de respondente verboden een opleiding te volgen waarvoor zij eerder van hem toestemming had gekregen.*
- *De manager verbood haar in een weekend deel te nemen aan de afronding van een opleiding waarvoor zij eerder goedkeuring had gekregen en waarvan zij de kosten zelf betaalde.*
- *De manager verbood de respondente, toen zij in het kader van re-integratie haar werkzaamheden hervat had, zonder zijn aanwezigheid naar het werk te komen en met haar medewerkers contact te hebben. Hij bleek die medewerkers verteld te hebben dat zij geen contact meer met hen wilde.*

Casus G. Zorg II

- *De manager verbood de respondente en haar collega's te spreken over een diefstal die door een vroegere collega gepleegd was bij een van hun cliënten.*
- *Toen de respondente een poging ondernam om te bemiddelen in een geschil tussen een van haar collega's en de manager kwam haar dat op een ingelast beoordelingsgesprek te staan, waarvan de uitkomst negatief was.*
- *De manager weigerde een inhoudelijke discussie over vermeend niet goed functioneren van de respondente. Ze schorste de respondente voor drie maanden, hetgeen in strijd was met wat daaromtrent in de CAO is geregeld.*

Casus H. Gemeente IV

- *De directeur kreeg van de respondente en haar collega's, allen juridische specialisten, steekhoudende kritiek op de nieuwe werkwijze die zij had afgekondigd. Zij wezen de manager op (potentiële) strijdigheden met wettelijke bepalingen. De respondente en haar collega's verwachtten dat het een 'open gesprek' zou zijn. Echter, iedereen die tijdens de bijeenkomst kritische opmerkingen maakte, werd naderhand afzonderlijk bij de directeur op het matje geroepen en, in het bijzijn van hun direct leidinggevende, op een grove manier de mantel uitgeveegd.*
- *De direct leidinggevende manager weigerde een inhoudelijke behandeling van de door de respondente gesignaleerde dreigende strijdigheid met wettelijke eisen en dwong de respondente haar opdrachten uit te voeren. Indien de strijdigheid zou worden aangekaart zou in dit geval de respondente persoonlijk, en niet haar werkgever, zich bij de rechter moeten verantwoorden.*

Casus I. ROC

- *De manager elimineerde de werkzaamheden van de respondent (een hiërarchisch aan haar ondergeschikte manager), terwijl hij kort daarvoor voor meerdere jaren formeel was aangesteld op die functie. De betreffende werkzaamheden behoorden niet tot de portefeuille van de manager maar werden desondanks gestaakt.*
- *Enige tijd later werd een vacature gesteld voor de functie die de respondent tegen zijn zin had opgegeven. De manager dwong de respondent zijn oorspronkelijke beroep weer uit te oefenen hetgeen hij twintig jaar niet meer had gedaan.*
- *In een daarover door de respondent aangespannen rechtszaak werd op aandringen van de rechter overeengekomen dat de manager een schikkingsvoorstel zou uitbrengen. De manager negeerde de opdracht van de rechter en kwam de afspraak niet na.*
- *De manager verbood de respondent zonder opgave van redenen op vakantie te gaan, waarvoor hij eerder goedkeuring had gekregen. De respondent weigerde daaraan gehoor te geven. Na terugkeer van vakantie hield de manager salaris in. De respondent kreeg van de rechter gelijk in zijn verweer.*
- *De manager gaf geen gehoor aan de herhaalde oproep van de rechter het schikkingsvoorstel uit te brengen en afscheid te nemen. Uiteindelijk nam de respondent daartoe het initiatief en werd de arbeidsrelatie beëindigd.*

Casus J. Waterschap

- *De manager dwong de respondente (een hiërarchisch aan haar ondergeschikte manager) op willekeurige momenten met haar in gesprek te gaan, ongeacht de afspraken of verplichtingen die de respondente had. De manager bepaalde in detail de agenda van de respondente; wat ze wel/niet mocht doen, aan welke interne of externe bijeenkomsten ze mocht deelnemen, etc.*
- *De manager strafte de respondente actief als iets (klein of groot) haar niet beviel. De straf bestond bijvoorbeeld uit het zonder steekhoudende argumenten afkeuren van werk, het opleggen van extra taken, het volledig herschrijven van een notitie of het verbod naar een congres te gaan terwijl dat eerder was goedgekeurd.*
- *De respondente vertoonde gaandeweg alle symptomen van een forse overspannenheid of burn-out. De manager verbood haar zich volledig ziek te melden. Ze moest halve dagen blijven werken; daar zou ze van opknappen.*

Casus K. Ziekenhuis

- *De externe onderzoekscommissie weigerde de uitkomst van een onderzoek in haar eindverslag te verwerken, waarmee de respondente werd vrijgepleit van de verwijten die de onderzoekscommissie in haar concept-eindverslag had opge-*

nomen. Het eindverslag werd zonder correcties of erratum onder vakgenoten en aan de media verspreid.

Casus L. Belangenbehartiging I

- *De manager confronteerde de respondente op enig moment met een lijst van klachten en voorbeelden van haar vermeende slecht functioneren.*
- *Nadat de respondente de aantijgingen met succes had gepareerd stelde de manager een nieuwe leidinggevende boven haar aan. Die persoon had louter kritiek op haar en uitte die per e-mail terwijl zijn stoel op minder dan een meter van de hare stond.*

Casus M. Belangenbehartiging II

- *De manager verlangde dat de respondent zijn werk onmiddellijk onderbrak om haar auto die ze voor het pand op de stoep had gezet, naar behoren te parkeren.*
- *De manager verklaarde, zeer onverwacht voor de respondent, dat zij het 'niet meer met hem zag zitten' omdat 'zijn houding haar niet beviel'. Dit werd gevolgd door het voorstel voor een vertrekregeling. De financiële compensatie was voor de respondent aantrekkelijk. Hij zag op tegen de negatieve energie van een juridische strijd en stemde in met het voorstel.*

6.12.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* van de casussen met betrekking tot manifestaties van machtsmisbruik leverde de volgende opvallende punten op:

- 1.** Alle manifestaties van machtsmisbruik in de casussen waren niet-fysiek van aard en betroffen: verbieden, verplichten, ontnemen (ook onthouden en belemmeren) en schenden van wettelijke, interne, sociale of ethische normen.
- 2.** De manifestaties van machtsmisbruik gingen vaak gepaard met bejegeningen die door respondenten werden ervaren als vernederen, belachelijk maken, negeren en discrimineren en al dan niet gepaard gaande met meer of minder vertoon van verbale agressie.

6.12.3 Literatuur

In de literatuur en de media wordt veelvuldig geschreven over machtsmisbruik van managers ten opzichte van medewerkers. Dat gebeurt onder de noemer van *abuse of power in the workplace*, *abusive supervision*, e.d. Zoekopdrachten op het internet met die noemers als zoektermen leveren miljoenen hits op. Enkele voorbeelden daarvan:

- belachelijk maken, kwaad spreken of vernederen in het bijzijn van anderen
- liegen, misleiden, negeren of bedreigen
- agressief fysiek gedrag of taalgebruik
- autonomie in het werk verlagen
- onnodig baanonzekerheid creëren
- bemoeien met zaken die niet werk gerelateerd zijn
- zelf ingestelde regels niet naleven (bijvoorbeeld begin en einde werktijd)
- dwingen tot onbetaald overwerk
- auteurschap van een student 'kapen'
- verbaal en/of lichamelijk intimideren (bijvoorbeeld van mensen met een ziektegeschiedenis)
- medewerkers slecht of zeer beperkt begeleiden waardoor hun kans op goed/tot tevredenheid functioneren heel klein is
- interne regels selectief toepassen of negeren
- onredelijke eisen stellen
- manipuleren van informatie
- niet ingrijpen bij *bullying* of *mobbing*
- taken opdragen die niet werk gerelateerd zijn
- ondermijnen van gezag
- medewerkers aanzetten tot of toestaan van stelen (geld, materialen, tijd) of dat zelf doen
- tijdelijke contracten met gezochte argumenten onnodig abrupt beëindigen
- overladen met werk
- werk saboteren.
- professionaliteit openlijk ter discussie stellen
- strijdigheid tussen woorden en daden
- ongegrond weigeren van verdiende en afgesproken promotie, opleiding, etc.
- zelfverrijking of verrijking van medestanders ten koste van de organisatie
- kapen van succes van anderen
- zwijgen opleggen

Door Hogan en Hogan (2001) is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar disfunctionele neigingen die samenhangen met het falen van managers. Op basis van de uitkomst daarvan hebben zij een taxonomie opgesteld die bestaat uit elf dimensies⁵³. Hogan en Hogan vatten de elf dimensies samen in drie brede factoren 'which concern tendencies to blow up, show off, or conform when under pressure'. De invalshoek van Hogan en Hogan is die van ontsporingen van managers maar bevat ook aanknopingspunten voor machtsmisbruik. Medewerkers zullen als eerste met dergelijke neigingen van managers geconfronteerd worden omdat de managers in een vertrouwde omgeving en in contact met hun

⁵³ De elf zijn: excitable, skeptical, cautious, reserved, leisurely, bold, mischievous, colorful, imaginative, diligent, dutiful.

medewerkers het makkelijkst hun 'maskers laten vallen'. Hogan en Hogan concluderen onder meer dat personen die neigingen tot ontsporingen in zich hebben, niet in staat zijn van hun ervaringen te leren maar het gedrag dwangmatig herhalen. Zij concluderen ook dat dergelijk gedrag van de managers ten koste gaat van het vertrouwen van hun medewerkers. Dit komt doordat zij vaak vooral op het eigen voordeel uit zijn en dat heeft uiteindelijk tot gevolg dat zij niet meer in staat zijn een team te vormen.

6.12.4 Samenvatting

Wat de respondenten als machtsmisbruik aanmerkten verschilde van casus tot casus. Het betrof zowel actief optreden als nalaten van de manager, met uitingvormen als verplichten, verbieden, ontnemen van rechten, schenden van wettelijk of sociale normen. In veel casussen viel dat samen met een bejegening die soms vernederend was en de menselijke waardigheid van de respondenten raakte. In alle casussen was het machtsmisbruik niet-fysiek.

6.13 Kantelpunt

In de loop van de gespannen relatie tussen de respondenten en de managers speelden verschillende incidenten of conflicten en werd in de meeste casussen de hiërarchische relatie tussen beiden beëindigd als gevolg van of samenvalend met een van die incidenten of conflicten. Het was de druppel die de emmer deed overlopen ofwel het kantelpunt.

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van het kantelpunt had tot doel te verhelderen waaruit het kantelpunt bestond en wat het voor de respondent tot gevolg had.

6.13.1 Het kantelpunt in de casussen

Casus A. Zorg I

Een ongelukkig incident met een cliënte had een melding van seksueel misbruik tegen de respondent tot gevolg. Die werd ongegrond verklaard. Een overplaatsing van de respondent was echter onvermijdelijk. Hij vond dat begrijpelijk, maar wilde dan wel tijdelijk naar een locatie en onder een andere leidinggevende. De manager weigerde daaraan mee te werken, speelde het zeer formeel en hard. Zij blokkeerde de terugkeer in zijn eigen functie, de respondent werd verplicht een totaal andere, vakinhoudelijk veel lagere, functie accepteren maar werd wel verplicht om de aan zijn oorspronkelijke functie verbonden leerdoelen te handhaven. De situatie bracht de respondent ertoe om ontslag te nemen en vervroegd met pensioen te gaan.

Casus B. Gemeente I

De manager gaf de respondente op enig moment een officiële dienstopdracht om een inschrijving in de gemeentelijke administratie te verzorgen zonder dat de daartoe benodigde officiële documenten haar waren aangeleverd. De respondente weigerde dit omdat daardoor wettelijke voorschriften overtreden zouden worden. Dat kwam haar op een formele berisping te staan waartegen zij in bezwaar ging. Vlak voor de zitting werd de berisping omgezet in een officiële waarschuwing waartegen geen bezwaar mogelijk was, maar die wel in het personeelsdossier werd opgenomen. Dit en andere incidenten (zoals het als enige van haar team in haar personeelsdossier een beschuldiging van fraude laten opnemen, weliswaar met de aantekening dat van vervolging werd afgezien omdat het om een binnen haar team gebruikelijke werkwijze ging) leidde bij de respondente tot zware overspannenheid. Na haar werkhervatting bleef zij haar functie onder de manager vervullen.

Casus C. Gemeente II

Op enig moment bleek een cliënte, met wie de respondent contact had gehad over

de rechtmatigheid van de uitkering die zij ontving, een klacht tegen hem te hebben ingediend die uit vijf onderdelen bestond, waaronder seksuele intimidatie. De klacht werd niet bij de gebruikelijke instantie ingediend maar via een ex-wethouder en de ambtelijke top. De manager (de superieur van de direct leidinggevende van de respondent) nam de klacht in behandeling hetgeen in strijd met de regels was. De in een dergelijke procedure gebruikelijke rechten (zoals inzage, aantekeningen of kopie maken) werden de respondent onthouden. Hij kreeg bovendien het verbod met anderen over de klacht te spreken. Uiteindelijk kwamen vier onderdelen van de klacht te vervallen. Slechts één minder belangrijk punt bleef openstaan. Hoewel de respondent bezwoer dat ook dat punt onjuist was, bleef het standpunt van de manager dat er een sanctie nodig was en dat er naar aanleiding van de klacht een aantekening in het personeelsdossier van de respondent zou komen. De manager weigerde inzicht te geven in de gronden die zij daarvoor hanteerde en verbood de respondent zelf nader onderzoek te doen. De manager verweet de respondent een blinde vlek te hebben en eiste dat de respondent een verbetertraject zou volgen om herhaling te voorkomen. Ze zou dat zelf monitoren en begeleiden. De respondent had na overleg met onder andere de vertrouwenspersoon besloten geen formele procedure tegen haar te starten gelet op de mogelijke consequenties voor de persoonlijke relatie met de manager. Hij bleef bij hetzelfde bedrijfs onderdeel werken, in dezelfde functie.

Casus D. Gemeente III

Gedurende een periode van enkele jaren had de manager in toenemende mate (kleine) kritiekpunten op de respondente. Fouten werden naar haar mening uitvergroet. Een van de vele incidenten bestond er uit dat de manager forceerde dat de respondent een vaktraining afbrak, maar haar later verweet de training niet te hebben afgerond. Ze voelde zich soms kleinerend aangesproken en ook wel geïntimideerd. De respondente besprak de bejegening van haar manager met de vertrouwenspersoon, die vervolgens de manager daarover aansprak. Direct daarop kondigde de manager een functioneringsgesprek aan. De uitkomst daarvan was negatief en bovendien had de manager besloten dat de respondente per direct werd overgeplaatst naar een andere afdeling op een andere locatie en dat haar salaris in verband daarmee zou worden verlaagd. De respondente ging tegen de beslissing van de manager in bezwaar en won die zaak. De manager werd verplicht tot het opnieuw opmaken van de beoordeling en tot mediation. De nieuwe beoordeling werd opgesteld (maar niet door de respondente en ook niet door de manager van de manager voor akkoord ondertekend). De manager weigerde de mediation en weigerde de respondente op haar oorspronkelijke afdeling terug te nemen. De respondente werd opnieuw overgeplaatst en uiteindelijk werd de zaak op zijn beloop gelaten.

Casus E. Personenvervoer

De bedrijfsarts stelde bij de respondente de diagnose 'ernstige overspannenheid'. Zij moest van hem rust nemen en werd tijdelijk arbeidsongeschikt verklaard. De manager trok de diagnose van de huisarts in twijfel en vond dat de respondente zich door de arts een probleem had laten aanpraten. De respondente moest in opdracht van de bedrijfsarts tijdens haar ziekteverlof voor hem op papier zetten hoe het tot haar overspannenheid was gekomen, inclusief haar emotionele problemen, therapie, eetproblematiek, etc.; dus ook hoogstpersoonlijke, zeer vertrouwelijke informatie. De manager werd, zoals gebruikelijk en dergelijke situaties, door de bedrijfsarts in vertrouwen op de hoogte gesteld van het achtergrondverhaal van de respondente. Zij heeft dat verhaal integraal per e-mail, aangevuld met beschuldigingen aan het adres van de respondente, aan alle leden van het managementteam verstuurd. De vertrouwenspersoon concludeerde dat er sprake was van intimidatie. Er volgde een confrontatie in aanwezigheid van de vertrouwenspersoon en de manager P&O. De manager kon er niet omheen dat ze in de fout was gegaan. De respondente ging twee maanden met vakantie en kreeg op basis van re-integratie werk op een andere afdeling. Na een maand of vijf kreeg zij een nieuwe functie binnen een andere afdeling.

Casus F. Universiteit

Het kantelpunt hing samen met een langer lopend conflict over het niet gerealiseerd worden van de begrotingen van de afdeling waaraan de respondente leiding gaf. De schattingen waarop de begrotingen waren gebaseerd waren door de managers aangeleverd in de tijd dat de respondente nog niet in dienst van de organisatie was. In het tweede jaar kreeg de respondente van de manager budgettaire normeringen opgelegd die niet realistisch waren. Bovendien nam de druk van de manager op de respondente geleidelijk steeds meer toe. De manager raakte toenemend geïrriteerd over kritische vragen van de respondente over ramingen die ten grondslag lagen aan begrotingen en gaf de respondente de schuld van het niet uitkomen van begrotingen. De manager greep bovendien mogelijkheden aan om de respondente te straffen. Zo werd een opleiding verboden die hij eerder had goedgekeurd, door zijn toedoen verviel een groot aantal overuren zonder compensatie en zou de respondente alleen aan een afsluitend weekend van een, door de respondente zelf betaalde opleiding mogen deelnemen als zij binnen enkele dagen een ad-hoc door hem opgestelde lijst met elf actiepunten zou hebben afgerond.

Hij voegde daar nadien nog punten aan toe. De in de tijd opgebouwde stress uitte zich fysiek en de respondente meldde zich ziek. De manager verbood haar daarna, in het kader van haar re-integratie, zonder zijn aanwezigheid naar het werk te komen en met collega's en haar teamleden te spreken. Hij had de teamleden van de res-

pondente laten weten dat zij geen contacten met hen wilde hebben. Uiteindelijk werd geconcludeerd dat er voor de respondente geen weg terug naar het werk mogelijk was. De respondente heeft zich juridisch laten bijstaan en de arbeidsovereenkomst werd met een financiële regeling beëindigd.

Casus G. Zorg II

Tijdens een avonddienst werd de respondente geconfronteerd met een gespannen situatie tussen een cliënte die in de zorginstelling woonde en haar bezoekers. De politie werd ingeschakeld maar hoefde niet te handelen. De respondente had opgetreden en voorkomen dat de situatie escaleerde. De manager beschuldigde de respondente in een gesprek echter van nalatigheid en verkeerd handelen: cliënten waren in gevaar gebracht. Naar de mening van de manager had de respondente “de ernst van de situatie niet ingezien” en besloot daarop per direct tot een schorsing voor drie maanden. Ondanks de schorsing moest de respondente eerst haar lopende dienst afmaken. De manager gebruikte in haar gespreksverslag niet de formulering ‘schorsing’ maar ‘time out’. Volgens de CAO was een schorsing voor maximaal acht dagen mogelijk. De ‘time out’ van drie maanden ging door. Daardoor had de respondente die flexwerker was, in die tijd geen inkomen. De manager belemmerde daarna in eerste instantie dat de respondente elders in de organisatie aan het werk zou kunnen. Na de beëindiging van de time-out periode concludeerde de manager dat zij niet met de respondente kon samenwerken en werkte zij wel mee aan het voor haar vinden van een andere functie binnen de organisatie.

Casus H. Gemeente IV

In deze casus is het niet tot een kantelpunt gekomen. De respondente en haar collega's hadden een langer lopend conflict met de manager. Dat betrof de digitalisering van processen. De respondente en haar collega's wezen er herhaaldelijk op dat er serieuze hobbels waren wegens strijdigheden met wet- en regelgeving. Zij werden daarin niet serieus genomen. De hiërarchisch verantwoordelijke directeur kwam een keer op gesprek. De respondente en haar collega's dachten dat het een open gesprek zou zijn. De directeur liet weten dat de digitalisering hoe dan ook door zou gaan en noteerde de namen van iedereen die kritische opmerkingen maakte. Die personen werden kort daarna bij de directeur op het matje geroepen en in het bijzijn van hun teammanager fors de oren gewassen, letterlijk toegeschreeuwd. De manager weigerde tijdens werkoverleggen in te gaan op de juridische kanttekeningen die de respondente en haar collega's te berde brachten; zij verweet het team ten onrechte de hakken in het zand te zetten. Het conflict tussen leiding en medewerkers duurde voort, maar escaleerde niet. De respondente en haar collega's hadden de hoop opgegeven dat hun argumenten serieus zouden worden meegenomen.

Casus I. ROC

De respondent was benoemd als manager van twee projecten met looptijden van drie respectievelijk vijf jaar. Kort daarna trad een nieuw lid van de raad van bestuur (RvB) aan, met wie de respondent een kennismakingsgesprek arrangeerde. Bij de start van dat gesprek meldde het RvB-lid dat zij geen tijd had voor kennismaking, maar over de toekomst van de respondent wilde spreken. Hij reageerde daarop dat hij net benoemd was, maar zij gaf aan dat de beide projecten voortijdig worden beëindigd. Dit was de respondent en ook zijn directeur niet bekend, noch het tweede lid van de RvB wiens portefeuille het betrof. De manager hield voet bij stuk.

De projecten werden gestopt en de respondent moest na ruim twintig jaar (project)manager te zijn geweest weer gaan lesgeven of vertrekken. De respondent schakelde juridische ondersteuning in en ging onder protest akkoord. Het geschil werd voor de rechter gebracht. Die vond dat de arbeidsovereenkomst maar beter ontbonden kon worden. Partijen kwamen overeen dat de organisatie vóór een bepaalde datum een schikkingsvoorstel zou uitbrengen. Dat voorstel werd nooit uitgebracht en tussen respondent en manager kwam het enkele malen tot confrontaties. De manager gaf geen gevolg aan de oproep van de rechter om de kwestie af te wikelen. Twee jaar na de start van het conflict schakelde de respondent een andere advocaat in en bracht een schikkingsvoorstel in dat door de werkgever werd geaccepteerd.

Casus J. Waterschap

Oorspronkelijk was de respondent niet hiërarchisch ondergeschikt aan de manager. In die tijd hadden beiden wel enkele stevige aanvaringen. De manager trad dan zeer intimiderend op. Als onderdeel van een reorganisatie was de respondent met haar team aan de afdeling van de manager toegevoegd.

Vanaf het moment dat de respondent hiërarchisch ondergeschikt was aan de manager ging de laatste steeds vaker en in meer detail bepalen hoe zij haar werk moest doen. Daardoor ontstonden onder andere fikse ruzies over rapporten die door de respondent waren opgesteld. De manager had ook kritiek op het functioneren als teamleider van de respondent; het moest meer zoals zij dat deed: directiever en autoritairder. Zij bepaalde ook de agenda van de respondent en strafte actief als iets haar niet zinde. De respondent kreeg van de manager verwijten dat ze teveel kritiek op haar had, terwijl zij, de manager, het toch zo goed voor had met de respondent. Na enkele maanden vol van incidenten ging de respondent er mentaal aan onderdoor, kreeg black-outs. Uiteindelijk ging ze met een burn-out naar huis. De manager eiste dat zij halve dagen zou gaan werken; daar zou ze van opknappen. De bedrijfsarts verwees de respondent naar een coach, een NIP-psycholoog. De ma-

nager was tegen die persoon. Ze eiste dat de respondente gebruik zou maken van een coach die zij kende, dat deze coach niet over privé zaken mocht spreken en dat de coach en de bedrijfsarts geen rechtstreeks contact met elkaar mochten hebben. Dat moest via haar lopen. De manager verbood de teamleden van de respondente en ook andere medewerkers contact met de respondente op te nemen. Na enkele maanden ziek thuis te zijn geweest hervatte de respondente het werk weer op basis van re-integratie binnen een ander onderdeel van de organisatie. De coach en ook de bedrijfsarts adviseerden niet meer onder de manager te gaan werken. De respondente gaf daarop haar functie op en accepteerde een andere, minder betaalde, niet-leidinggevende functie.

Casus K. Ziekenhuis

De aanpak van de problematiek rond een multiresistente bacterie op de afdeling Intensive Care had naast veel aandacht in de media onder meer tot gevolg dat enkele externe deskundigen op de afdeling van de respondente werden ingezet. Die namen de-facto de leiding van haar afdeling over. Na enige tijd voelde zij zich gedwongen haar functie in formele zin op te geven en vroeg zij de directie haar te ontslaan, hetgeen werd geweigerd. Zij nam daarop de verantwoordelijkheid voor een belangrijk project op zich.

Een externe onderzoekscommissie beschuldigde op zeker moment de respondente ervan niet adequaat gehandeld te hebben, gegeven de kennis die zij zou hebben gehad van het onderhavig virus. Aanvullend onderzoek in opdracht van de raad van bestuur wees uit dat de respondente niets te verwijten viel. De externe onderzoekscommissie weigerde met de uitkomst van dat aanvullend onderzoek rekening te houden. In het eindrapport van de commissie, dat in een grote oplage in heel medisch Nederland verspreid werd, was het verwijt aan het adres van de respondente als feit vastgelegd. De raad van bestuur rehabiliteerde de respondente in een aan meerdere partijen verzonden brief. De respondente mocht na afronding van het project geruime tijd op non-actief en ging daarna met pensioen.

Casus L. Belangenbehartiging I

Als onderdeel van een reorganisatie werd het team waarbinnen de respondente werkzaam was ondergebracht bij een andere manager. Die manager en de respondente hadden diverse aanvaringen over zijn visie op de aanpak van de werkzaamheden door de respondente en de wijze waarop zij dat al jaren tot tevredenheid van haar interne opdrachtgevers deed. De manager kwalificeerde het weerwoord van de respondente als tegenwerking. Op enig moment had de respondente de indruk dat de manager een manier zocht om haar te kunnen ontslaan. Hij legde haar een briefje voor met al zijn frustraties over haar en met alles wat zij in zijn ogen niet goed deed.

Zij diende de manager zeer uitgebreid schriftelijk van replek en dwong hem al zijn kritiekpunten en haar reactie daarop in detail te bespreken. De manager stelde vervolgens een nieuwe direct leidinggevende boven haar aan. Die teamleider gedroeg zich vanaf de allereerste dag op een wijze waarin de respondente de hand van de manager herkende. Zij had het vermoeden dat ook hij bezig was een dossier tegen haar op te bouwen om haar alsnog te kunnen ontslaan. Dat resulteerde in verschillende heftige ruzies en een aaneenschakeling van grote en kleine conflicten, soms elke dag. Bij een volgende reorganisatie kwam de teamleider niet voor een andere functie in aanmerking en verliet hij de organisatie. Naar aanleiding van die laatste reorganisatie kregen de respondente en haar collega's een andere manager.

Casus M. Belangenbehartiging II

De respondent was leidinggevende en functioneerde ook (succesvol) als projectmanager. In een reorganisatie verviel zijn oude functie en moest hij kiezen tussen de rol van leidinggevende van een grotere afdeling of de rol van projectmanager. Hij koos voor de laatste, maar moest daartoe wel eerst solliciteren bij de manager die kort daarvoor in dienst van de organisatie was gekomen. Dat eerste contact tussen beiden verliep niet goed. De respondent werd zeer kritisch ondervraagd en had direct bedenkingen, een aversie, tegen de manager. Kort daarna kreeg de respondent het bericht dat hij werd aangenomen, maar met het label 'geschikt te maken voor de functie'. Kort na zijn aanstelling werd een teamleider boven de respondent aangesteld. In enkele van de sporadische contacten met de manager weigerde hij gehoor te geven aan haar verzoeken om persoonlijke, niet werk gerelateerde activiteiten uit te voeren. Op een bepaald moment werd de respondent door de manager uitgenodigd voor een gesprek, hij veronderstelde dat het ging om een ontwikkelgesprek in het kader van zijn status 'geschikt te maken voor de functie'. Nog voordat hij goed en wel had plaatsgenomen sprak de manager uit dat zij het "niet meer met hem zag zitten". De voornaamste reden was dat zijn houding niet goed genoeg was. Kort daarna werd hem een afvloeiingsregeling voorgelegd. Na ampel overwegen en overleg met anderen accepteerde hij het aanbod. Hij wilde de strijd niet meemaken, noch de negatieve energie ervan.

6.13.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van het kantelpunt leverde de volgende opvallende punten op:

- 1.** In drie van de dertien casussen (23%) was het kantelpunt verbonden met een langer lopend conflict tussen de respondent en de manager over een of meer thema's.

2. In tien van de casussen (77%) was het een incident of een combinatie van incidenten die de druppel was die de emmer deed overlopen.
3. In vijf van de in het voorgaande punt bedoelde casussen ging het kantelpunt gepaard met tijdelijke arbeidsongeschiktheid van de respondent.

6.13.3 Samenvatting

Machtsmisbruik vond in de casussen nooit solitair plaats. Het ging altijd in combinatie met zowel functioneel gedrag van de managers als disfunctioneel gedrag van hen ten opzichte van de respondenten dat door de respondenten niet als machtsmisbruik werd aangemerkt. Voorbeelden van kantelpunten in de conflictueuze relaties tussen respondenten en hun managers waren:

1. dwingen om een functie te accepteren die respondent absoluut niet wilde en die een salarisverlaging tot gevolg had
2. aan respondent een dienstopdracht geven die strijdig was met de wettelijke bepalingen en vervolgens via een kunstgreep voorkomen dat het zeer kansrijke bezwaar van respondent daartegen behandeld zou worden
3. een externe klacht tegen respondent tegen de regels in zelf in behandeling nemen en daarbij respondent zijn rechten onthouden
4. inschakeling van een vertrouwenspersoon afstraffen met een ad-hoc beoordeling en een gedwongen overplaatsing en salarisverlaging
5. hoogst persoonlijke en in strikt vertrouwen ontvangen persoonlijke medische gegevens van respondent aangevuld met beschuldigingen aan het adres van respondent aan het gehele managementteam verstrekken
6. niet deugdelijk basismateriaal van begrotingen zelf aanleveren en respondent de schuld geven van het niet realiseren van deze begrotingen, druk zeer hoog opvoeren om dat probleem op te lossen en in samenhang daarmee actief straffen
7. respondent onterecht beschuldigen een cliënt in gevaar te hebben gebracht en daarop in strijd met de regels respondent voor enkele maanden schorsen en belemmeren om te werken en daarmee inkomen te verwerven
8. eerder gemaakte arbeidsrechtelijke afspraken eenzijdig annuleren, dwingen tot ander werk en bij de rechter gemaakte afspraken weigeren uit te voeren
9. goede prestaties afkeuren, agenda van respondent in detail bepalen, dwingen tot ad-hoc overleg waardoor geplande werkzaamheden niet konden worden uitgevoerd en actief straffen
10. uitoefenen van functie feitelijk overnemen en weigeren beschuldigingen te herroepen nadat tegenbewijs geleverd was
11. dwingen tot werkwijzen en procedures die het uitvoeren van werkzaamhe-

den belemmerden en een opsomming van kritiekpunten voorleggen die als karakter de opmaat voor ontslag hadden

12. negeren van positieve prestaties bij interne sollicitatie en ongevraagd voorleggen van een afvloeiingsregeling.

6.14 De aanwending van machtsbronnen; de machtsstrijd

In het onderhavig onderzoek werd het begrip macht gebruikt in de betekenis van het op één of meer machtsbronnen gebaseerd vermogen van een persoon om in bepaalde omstandigheden (een) ander(en) direct of indirect en al dan niet gepaard gaand met weerstand zijn wil op te leggen en de wil van een ander te weerstaan (zie paragraaf 4.1.2).

De manager wil zijn wil opleggen aan de medewerker en zet daartoe machtsbronnen in. Soms zal de medewerker bezwaar maken en weerstand bieden en daartoe ook machtsbronnen aanwenden. Daarmee is de start gemaakt van een meer of minder heftige en al dan niet openlijke machtsstrijd. Machtsbronnen zijn dus zowel voor de manager als voor de medewerker belangrijk.

Welke machtsbronnen gebruikten managers en respondenten in de casussen? Wat waren de effecten en de resultaten van die aanwending? Wie won de strijd? In de onderstaande paragrafen zijn de resultaten vastgelegd van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de aanwending van machtsbronnen.

6.14.1 De casussen

In de gesprekken met de respondenten werd expliciet gevraagd welke machtsbronnen de managers naar de mening van de respondenten gebruikten. Aan hen werd niet gevraagd welke machtsbronnen zij eventueel zelf aanwendden. In hun verhalen kwamen daarvan wel voorbeelden voor.

Casus A. Zorg I

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van haar positiemacht. Ze dwong een degradatie af, weigerde het werkrooster van het team zodanig te laten opstellen dat het gunstiger voor de respondent was in verband met zijn lange reistijden. Ze liet weten dat zij de enige was die bevoegd was tot het nemen van beslissingen en draaide door medewerkers genomen beslissingen terug als zij zaken anders wilde. Ze vaardigde dienstbevelen uit en ze dwong af dat de respondent aan een aantal leerdoelen moest gaan werken. Ze gedroeg zich als een 'iron lady' zonder warmte en empathie die iedereen zeer rigide aan de regels hield. In de aanloop tot de escalatie van de casus dwong ze de respondent tot een overplaatsing. Ze maakte daarbij strikt gebruik van de geldende regelgeving waardoor de respondent in een voor hem onmogelijke positie terechtkwam.*

Respondent. *De machtsbron van de respondent bestond vooral uit zijn vakkennis en ervaring, die hij veelvuldig etaleerde. Hij was groot van postuur, verbaal vaardig, niet*

bang. De dominante effecten daarvan gebruikte hij bewust en onbewust. Hij zette vaak zijn charme in. Hij stelde ook vaak feiten aan de kaak die naar zijn inzicht niet deugden. Die standpunten kon hij goed verwoorden en hij kreeg daarvoor ook wel bijval. Hij meende enige tijd dat hij in dergelijke situaties veel medestanders had, maar kwam tot de conclusie dat hij als het er op aankwam vaak alleen stond. Per saldo verloor hij de machtsstrijd met de manager. Hij voelde zich emotioneel gedwongen vervroegd met pensioen te gaan. De manager bleef in functie.

Casus B. Gemeente I

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van de mogelijkheden die haar formele positie haar bood. Ze deed dat door uit te spreken dat alleen zij beslissingen nam omdat zij de manager was, door ad-hoc slechte beoordelingen te geven en door een formele berisping te herformuleren als officiële waarschuwing opdat er geen beroep of weerwoord tegen mogelijk was.*

Respondente. *De respondente beschikte over expertmacht en maakte daar gebruik van. Ze was intelligent. Ze kon haar standpunten op een zodanig goede wijze onder woorden brengen dat de manager daar vaak geen afdoende weerwoord op had. Ze voelde zich samen met enkele collega's een groep die in diverse standpunten ten opzichte van de manager één lijn trok. Ze had met betrekking tot haar positie en de wijze waarop ze haar functie vervulde de wet aan haar zijde. Ondanks de inzet van haar machtsbronnen verloor ze de strijd. Ze ging in verband met een burn-out en ernstige fysieke klachten met ziekteverlof. Na haar terugkeer bleef ze onder dezelfde manager werken, die haar functie behield.*

Casus C. Gemeente II

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van haar positiemacht, week af van geldende procedures, verbood de respondent met anderen over de zaak te praten en onthield de respondent zijn rechten. In het conflict gedroeg zij zich, aldus de respondent, ijzig en afstandelijk en beschuldigend.*

Respondent. *De belangrijkste machtsbron van de respondent was zijn expertise. Hij was naar eigen zeggen zeer intelligent en kon zijn standpunten goed onder woorden brengen. Hij was zeer overtuigd van zijn gelijk en wilde dat in eerste instantie ook volledig halen. Hij verloor de strijd met de manager op een ondergeschikt punt waaromtrent de manager niet wilde toegeven. Hij nam zijn verlies omdat hij vreesde dat het hem anders in een later stadium nog lelijk kon opbreken. De manager behield haar functie.*

Casus D. Gemeente III

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van zijn positiemacht. Na te zijn aangesproken door een vertrouwenspersoon over de door de respondente ervaren hi-*

erarchische intimidatie, arrangeerde hij ad-hoc een beoordelingsgesprek waarvan de uitkomst zeer negatief was voor de respondente. De respondente won haar bezwaar daartegen. Hij forceerde daarna direct haar overplaatsing naar een ander onderdeel van de organisatie en kreeg daarbij hulp van de ontvangende manager die hij kende.

Respondente. *De respondente beschikte als machtsbron over zeer veel vakinhoudelijke kennis en ervaring. Ze werd mede daarom door haar collega's zeer gewaardeerd. Ze was zeer gemotiveerd in haar werk goed te presteren en haar rechtvaardigheidsgevoel in te zetten voor anderen. Ze was intelligent, hoog opgeleid, kon haar standpunten goed verwoorden hetgeen ze ook deed. Ze stond altijd klaar om haar collega's te helpen. Haar functie had een wettelijke basis hetgeen haar autonomie gaf in het uitvoeren van bepaalde onderdelen van haar werkzaamheden. Ze won met haar bezwaarschrift tegen de manager in formele zin de strijd. Dat winnen kreeg echter een vervelend staartje. De manager dwong haar tot overplaatsing en haar nieuwe manager confronteerde haar met hetzelfde gedrag als dat van haar vorige manager. De manager behield zijn functie.*

Casus E. Personenvervoer

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van haar positiemacht. Ze gaf zeer gedetailleerde gedrags- en werkinstructies en controleerde de naleving daarvan. Ze zette ook haar sociale vaardigheden in, zoals bewust attent zijn.*

Respondente. *De respondente had expertmacht en was goed in haar vak. Ze had goede relaties met de directeur boven de manager. Ze was assertief en kon haar gedachten en gevoelens goed onder woorden brengen. Respondente won haar strijd in de zin dat vastgesteld werd dat haar manager zich te buiten was gegaan aan intimidatie. Per saldo verloor de respondente echter de strijd met de manager. Ze werd door een burn-out tijdelijk arbeidsongeschikt en kon niet meer terugkeren op haar eigen afdeling en in het vak waarin ze verder had willen groeien. De manager behield haar functie.*

Casus F. Universiteit

Manager. *De manager maakte in velerlei vormen gebruik van zijn positiemacht. Hij voerde de werkdruk van de respondente op met een groot aantal extra taken die vrijwel onmogelijk op de door hem bepaalde tijd gereed konden zijn. Hij strafte de respondente door haar te verbieden aan evenementen deel te nemen waarvoor hij eerst toestemming had gegeven, gaf haar de schuld van fouten die hij zelf had gemaakt en verbood haar om buiten zijn aanwezigheid contact te hebben met haar medewerkers. Hij was intelligent en maakte regelmatig gebruik van zijn sterke retorische en manipulatieve vermogens.*

Respondente. *De respondente beschikte over zeer veel expertise op het vakgebied waarin zij werkzaam was en zette die voor haar belangrijkste machtsbron ook in. Ze was zeer gemotiveerd, had veel energie en werkte hard en veel om samen met haar team succesvol te zijn. Ze was intelligent en zeer sociaal vaardig, kon overtuigend en inspirerend spreken, assertief zijn, etc. De respondente verloor de strijd met de manager. Een belangrijk factor daarbij was dat ze met name de mentale spanning als gevolg van het gedrag van de manager niet meer aankon. Ze raakte fysiek uitgeput en overspannen en werd arbeidsongeschikt verklaard. Tijdens haar ziekteperiode werd geconstateerd dat terugkeer in haar functie geen optie was. De arbeidsovereenkomst werd met een financiële regeling beëindigd. De manager bleef in functie.*

Casus G. Zorg II

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van haar positiemacht. Zij verordonneerde een zwijgplicht over een zaak, laste ad-hoc een beoordelingsgesprek in na een haar onwelgevallige actie van de respondente, hanteerde een langdurige (niet reguliere) schorsing/time-out toen haar iets van de respondente niet beviel, liet in het personeelsdossier aantekeningen opnemen waarmee de respondente het inhoudelijk niet eens was. Ze hechtte aan een zorgvuldige naleving van de regels en gaf meer kritiek dan complimenten op zaken die goed gingen.*

Respondente. *De machtsbronnen waarover de respondente beschikte en die door haar werden ingezet, bestonden uit haar intelligentie, vakopleidingen, sociale vaardigheden, assertiviteit, het kunnen omgaan met moeilijke mensen en het goed verwoorden en verdedigen van standpunten. Ze was zelfverzekerd, vakbekwaam en wist dat ze goed presteerde. Respondente verloor de strijd met de manager. Na de schorsing/time-out concludeerde de manager dat zij niet met elkaar konden samenwerken en dat de respondente niet meer op haar locatie kon blijven werken. De manager werkte wel mee aan het vinden van een andere werklocatie bij dezelfde werkgever. De manager behield haar functie.*

Casus H. Gemeente IV

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van haar positiemacht. Ze werd daarin gesteund door haar eigen direct leidinggevende en de directeur onder wie beiden functioneerden. Ze weigerde inhoudelijk lastige juridische vraagstukken met haar medewerkers te bespreken, ze liet zich niets gelegen liggen aan de meningen van haar medewerkers. Haar opvatting was dat zij de manager was en zij dus degene was die besliste.*

Respondente. *De respondente beschikte over aanzienlijke expertmacht en gebruikte die ook. Ze was juridisch gespecialiseerd. Een deel van haar werkzaamheden had als kenmerk dat zij in de uitvoering daarvan in belangrijke mate persoonlijk verantwoor-*

delijk en autonoom was. Die autonomie had een wettelijke basis. Ze reageerde assertief als ze het gevoel kreeg dat haar integriteit in het geding kon komen. Tussen de manager en de respondente vond geen escalatie plaats. De respondente koos ervoor zich vooral op haar werk te concentreren en zich niet meer te veel te profileren, bijvoorbeeld door de discussie met de manager niet meer aan te gaan of kwesties niet meer aan de orde te stellen. In dit opzicht was er sprake van verlies.

Casus I. ROC

Manager. *De manager maakte vooral gebruik van haar positiemacht. Ze vermeed bilateraal contact, hield als straf salaris in (hetgeen later in opdracht van de rechter hersteld moest worden), liet contacten meestal via e-mail en het secretariaat lopen en weigerde mediation. Ze had een sterke ambitie om de onbalans tussen inkomsten en uitgaven op te lossen en wist dat zij daartoe de steun had van de raad van toezicht. Ze had onder andere geen boodschap aan de afspraken die de respondent eerder met zijn directie had gemaakt over zijn formele benoeming en zette haar beslissingen spijkerhard door. Ze forceerde de respondent tot het accepteren van ander werk. Ze gebruikte de middelen van de organisatie om de rechtszaak te traineren die de respondent daaromtrent tegen de organisatie aanspande.*

Respondent. *De machtsbronnen die de respondent inzette bestonden vooral uit veel kennis en ervaring in de betreffende branche en de goede, hogelijk gewaardeerde resultaten die hij in het verleden voor de organisatie had geboekt. Hij wist zich altijd gesteund door de hoogste leidinggevende in de organisatie, maar na diens pensionering viel die steun weg. Hij was sociaal en communicatief sterk en lid van een grote groep collega's, min of meer gelijkgestemde geesten. Hij had een bepaalde mate van koppigheid in zijn ambitie zijn recht te halen. De door hem ingeschakelde vakbond ondersteunde hem in zijn (rechts)zaak tegen de manager. De respondent verloor de strijd in die zin dat hij geforceerd werd ander werk aan te pakken en dat uiteindelijk zijn arbeidsovereenkomst tegen zijn zin voortijdig werd beëindigd. Aan dat laatste feit, zijn vervroegde pensionering, werkte hij mee. Het ging vergezeld van een financiële regeling waardoor hij er financieel niet slechter van werd. De manager bleef in functie.*

Casus J. Waterschap

Manager. *De manager maakte gebruik van haar positiemacht. Ze kon zeer geagiteerd reageren, controleerde het werk van de respondente nauwgezet, gaf vaak op dwingende toon opdrachten, had altijd veel commentaar (zelfs als de respondente haar vorige aanwijzingen zorgvuldig had opgevolgd), bepaalde tot in detail haar agenda (ook ad-hoc en ongeacht waar respondente op dat moment mee bezig was) en strafte haar naar believen actief als haar iets niet beviel, bijvoorbeeld door extra*

taken op te leggen. Ze was intelligent, had veel kennis van de branche en had zich ook zeer snel kennis van het werkkterrein van de respondente eigen gemaakt. Ze was zeer bedreven in debatteren en had daar grenzeloze energie voor.

Respondente. De respondente gebruikte haar grote kennis en ervaring op haar vakgebied. Ze had een sterke ambitie, was zeer gemotiveerd haar organisatie op haar vakgebied bij te spijkeren. Ze was intelligent, zeer zelfverzekerd en zich bewust van haar capaciteiten. Ze was sociaal vaardig, gewend initiatief en leiding te nemen en zaken te organiseren. De respondente werd in het gelijk gesteld in haar problemen met de bejegening door haar manager, maar verloor per saldo de strijd met de manager. Ze raakte successievelijk emotioneel en fysiek volledig uitgeput. Dat resulteerde in black-outs, een burn-out en volledige arbeidsongeschiktheid. Tijdens haar re-integratie werd geconstateerd dat terugkeer in een functie onder de leiding van de manager niet verstandig was. Ze gaf op aandringen van de bedrijfsarts en haar coach haar functie op en accepteerde een andere functie in de luwte, inclusief de daaraan verbonden verlaging van haar salaris. Het betekende voor haar een negatieve keuze. De manager bleef in functie.

Casus K. Ziekenhuis

Manager. De leden van de externe onderzoekscommissie waren overwegend personen die een reputatie te verliezen hadden. Zij zetten hun aanzien nadrukkelijk in. Deze commissie was door de raad van toezicht van het ziekenhuis geïnstalleerd met de opdracht een 'allesomvattend' onderzoek uit te voeren. Daarmee had de commissie status en macht verkregen. Van die positiemacht werd gebruik gemaakt.

Respondente. De belangrijkste machtsbronnen die de respondente inzette waren haar kennis van het vakgebied, hard werken en haar gedrevenheid goed te presteren. Ze had binnen en buiten de organisatie een positief imago. De raad van bestuur liet haar bezwaren tegen een verwijt van de onderzoekscommissie jegens haar onderzoeken. Dat leverde een voor haar ontlastende verklaring op. De onderzoekscommissie wilde daar echter geen rekening mee houden. De respondente verloor de strijd. De ontlastende verklaring werd enkele maanden na de publicatie van het rapport van de externe onderzoekscommissie aan alle interne en diverse externe partijen (waaronder de media) alsnog bekend gemaakt. Dat kreeg echter veel minder aandacht dan de rapportage van de commissie.

Casus L. Belangenbehartiging I

Manager. De manager maakte voornamelijk gebruik van zijn positiemacht, daarbij op sommige punten geholpen door zijn niet al te positieve reputatie.

Respondente. De belangrijkste machtsbronnen van de respondente waren haar vak-kennis en haar grote sociale netwerk in de organisatie. Door haar vakkennis kon zij

bepaalde opvattingen van de manager pareren en won zij een slag met hem. Vervolgens plaatste de manager een nieuwe leidinggevende boven haar, die haar langdurig dwarszat. Ze was ervan overtuigd dat haar nieuwe direct leidinggevende geïnstrueerd was door de manager en bezig was zo veel mogelijk feiten te verzamelen om haar 'aan te pakken'. De respondente liet zich adviseren door haar echtgenoot, een in arbeidsrecht gespecialiseerde advocaat. Zijn advies hielp haar. Het conflict kende geen afwikkeling maar verdampte als gevolg van een reorganisatie. De respondente leed wel gedurende drie jaar emotioneel onder de situatie.

Casus M. Belangenbehartiging II

Manager. *De manager poogde enkele malen haar vrouwelijke charme in te zetten maar gebruikte vooral haar positiemacht. Ze wees de respondent met een afvloeiingsregeling de deur.*

Respondent. *De respondent zette als belangrijkste machtsbronnen zijn deskundigheid op zijn vakgebied in, zijn intelligentie en zijn verbale capaciteiten. Hij wilde niet strijden om het door hem ervaren onrecht te corrigeren. Hij verloor, ging in op de vertrekregeling en kwalificeerde dat in retrospectief positief.*

6.14.2 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de aanwending van machtsbronnen leverde de volgende opvallende punten op:

1. Alle managers zetten hun positiemacht in.
2. De managers zetten ook andere dan de bekende 'klassieke'⁵⁴ machtsbronnen in, zoals retoriek, manipulatie (overdreven aardig doen, vrouwelijke charme inzetten, etc.) en bejegening die de menselijke waardigheid schendt.
3. De respondenten zetten vooral expertise en sociale vaardigheden als hun belangrijkste machtsbronnen in.
4. Alle respondenten verloren hun conflict.

6.14.3 Literatuur

In de literatuur wordt vaak gerefereerd aan machtsbronnen als: (1) sanctiemacht (straffen), (2) legitieme macht; internalisatie van gemeenschappelijke waarden en normen, de leider hoort gevolgd te worden, (3) expertmacht; beschikken over specifieke kennis en/of vaardigheden), (4) (rol)modelmacht, (5)

⁵⁴ De door Mulder (2004) geformuleerde en veel geciteerde machtsbronnen zijn: 1. sanctiemacht, 2. formele (of legitieme) macht, 3. expertmacht, 4. modelmacht of identificatiemacht. De onderscheiding die door Raven en French (1958) wordt gemaakt is: 1. beloningsmacht, 2. bestraffingsmacht, 3. gelegitimeerde macht, 4. referentiemacht, 5. expertmacht en 6. informatiemacht.

beloningsmacht, (6) informatiemacht; beheersen van informatiestromen, (7) referentiemacht; identificatie van de ene persoon met belangrijke of machtige ander(en) en (8) modelmacht (Raven en French, 1958 en Mulder, 2004). Kotter (1981) stelt dat individuen altijd gedrag vertonen dat gericht is op het verkrijgen en gebruiken van macht. In organisaties zijn machtsdynamiek, interpersoonlijke confrontaties en op macht georiënteerd gedrag daarom altijd aanwezig.

De Waal (2010) stelt dat alle mannelijke dieren een instinctieve drang hebben naar strijd en dominantie. In zijn observaties van chimpansees merkt hij onder andere op dat er altijd een streven naar de dominante positie is. De dominantie blijkt onder andere uit: (1) sociale invloed, (2) wie de ander(en) kan verslaan, (3) wie het meeste gewicht in de schaal legt als er in de groep een conflict is en (4) de begroeting van een groepslid dat lager in de orde staat niet beantwoorden met een tegengroet. Het ter discussie stellen van de machtsverhoudingen blijkt bijvoorbeeld uit het niet onderdanig groeten van het dominante groepslid. De uitdager kan ook andere leden van de groep straffen die de huidige leider steunen of fysiek te dicht bij hem in de buurt verkeren waardoor ze daar vervolgens van afzien en met als gevolg dat de leider sociaal wordt geïsoleerd. In de machtsstrijd wordt ook gewerkt met gelaatsuitdrukkingen en rekening gehouden met de steun van andere groepsleden. Ook al hebben jongere mannelijke chimpansees superieure vechtkwaliteiten, zij kunnen de macht niet grijpen zonder de steun van een aanzienlijk deel van de groep.

Bij machtsdynamiek acteren drie elkaar beïnvloedende partijen: de dominante leider, de uitdager en derden die aan een van beiden steun verlenen. Kets de Vries (1981, 1984, 1993) schrijft, in dezelfde lijn als Kotter (en De Waal), dat ieder lid van een organisatie voortdurend bezig is met het inschatten van machtsverschillen waardoor er binnen organisaties altijd sprake is van machtsdynamiek. Macht is een schaars artikel en dat heeft als gevolg dat wat de een aan macht wint voor de ander machtsverlies betekent. Weinig managers zullen volgens Kets de Vries bereid zijn vrijwillig hun macht met anderen te delen. Macht lijkt volgens hem verslavend te zijn, wie het bezit wil steeds meer hebben, en daarnaast uiterst primitieve emoties op te wekken. Machtsstreven kan worden beschouwd als een proces van tegenovergestelde krachten die naar wederzijds evenwicht streven. Macht wordt zo gezien als een uiterst ingewikkeld sociaal uitwisselingsproces en de omstandigheden waaronder dit proces zich afspeelt bepalen mede welke partij de machtsstrijd wint. Net als Kotter en Kets de Vries gaat Morgan (1986) ervan uit dat macht inherent is aan organisaties. Een van zijn metaforen waarmee hij organisaties typeert is de or-

organisatie als politiek systeem waarin altijd belangen, conflicten en macht spelen. Macht is voor Morgan het middel waarmee belangenconflicten worden beslecht. Morgan onderscheidt veertien machtsbronnen (zie paragraaf 4.1.2.) die hij ziet als middelen voor leden van een organisatie om hun belangen te verstevigen en organisatieconflicten op te lossen dan wel te bestendigen.

Ook Mulder (1972, 2004, 2012) gaat er net als de hiervoor genoemde auteurs vanuit dat het streven naar macht een kenmerk van mensen is en dat machtsstrijd zich dus ook in organisaties manifesteert. Hij heeft uit de resultaten van experimenten geconcludeerd dat mensen streven naar het uitoefenen van macht en dat ze altijd proberen hun invloed op anderen te vergroten. Hij neemt waar dat machtige mensen gedragspatronen ontwikkelen om hun fundamentele machtsdrijfveren te realiseren. Macht gaat volgens Mulder om een relatie van ongelijkheid. Het verschil kan klein of groot zijn. Mindermachtigen worden in hun relatie met machtigen gemotiveerd om hen te volgen. Met betrekking tot de bron waarop de meer-machtige zijn positie baseert, zijn volgens Mulder vier machtsrelaties of -vormen te onderscheiden: sanctiemacht, formele macht, expertmacht en modelmacht. Machtigen zijn erop uit hun macht te versterken en uit te bouwen tot formele macht. De drijfveer bij machtigen is om hun macht te vergroten en de drijfveer van mindermachtigen is om het machtsverschil tussen henzelf en de machtigen te verkleinen en waar mogelijk op te heffen. Mulder heeft een theorie ontwikkeld over machtsstrijd, de Machtafstandreductietheorie, die uit vijftien onderling samenhangende stellingen bestaat. Mulder geeft aan dat er vaak sprake is van onnuttige machtsverschillen en dat de verkleining daarvan kan worden bereikt door het door hem gepropageerde Wederzijds Open Overleg. Die manier van interacteren is volgens hem effectief, het kruisen van de degenen niet.

6.14.4 Samenvatting

Het streven naar macht is een van de kenmerken van mensen en lijkt veel op de instinctieve drang van chimpansees naar strijd en dominantie. Macht lijkt voor veel mensen verslavend, zij willen er steeds meer van en bij voorkeur niet delen omdat dat als machtsverlies wordt aangemerkt. In organisatieverband zijn bepaalde *resources* vaak schaars en daarover speelt zich onophoudelijk machtsstrijd af. Mede hierdoor en door het ook altijd aanwezige machtsstreven van mensen zijn organisaties inherent politiek. Het streven naar meer sociale invloed gaat door totdat een evenwicht is bereikt waarmee tijdelijk de posities in de orde zijn bepaald. Dit machtsevenwicht in de nieuwe orde kan ogenschijnlijk stabiel lijken maar onderhuids zijn voortdurend krachten werkzaam

die de status quo kunnen bedreigen.

In de casussen zetten de managers altijd hun positiemacht in om hun wil op te leggen en soms ook om de arbeidsrelatie met de respondenten te beëindigen. De 'klassieke' machtsbronnen bleken een onvolledig beeld te geven van het spectrum aan machtsbronnen die de managers inzetten. De respondenten gebruikten hun sociale vaardigheden en hun expertise als belangrijkste machtsbronnen. De respondenten kozen soms, hoewel ze meenden in hun recht te staan, eieren voor hun geld wanneer zij de mogelijke consequenties van het winnen van de strijd met hun leidinggevende onder ogen zagen. De machtsstrijd werd vrijwel altijd door de respondenten verloren.

6.15 Gevolgen van machtsmisbruik

In deze paragraaf staan de resultaten van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de gevolgen van machtsmisbruik centraal. Machtsmisbruik heeft een begin en een eind, maar na beëindiging van het conflict kunnen voor de slachtoffers nog allerlei gevolgen spelen. In paragraaf 6.10, Reflecties, is in 6.10.5 kort beschreven wat naar de mening van de respondenten de consequenties van het ervaren machtsmisbruik voor hen waren. In deze paragraaf is uitgebreider ingegaan op de gevolgen voor de respondenten ná het beëindigen van het conflict, dus vanaf het in paragraaf 6.4.1 genoemde eindpunt.

6.15.1 De casussen

Onderstaand is per casus kort beschreven wat naar de mening van de respondenten de gevolgen van het machtsmisbruik voor hen waren vanaf het eindpunt van het conflict.

Casus A. Zorg I

Het conflict eindigde voor de respondent met het door hemzelf gekozen ontslag en zes jaar vervroegd pensioen. Die vervroeging had voor hem tot gevolg dat hij aanzienlijk minder uitkering kreeg. Vóór de beëindiging ervoer hij steeds meer spanning en slapeloosheid tot het niveau dat het voor hem ondragelijk werd. Zijn huisarts schreef hem rustgevendende, spierontspannende medicijnen voor. Hij was bovendien geruime tijd in behandeling bij een psycholoog. Die gezondheidsproblemen continueerden na de beëindiging. Voor de oplossing en verwerking van zijn verlies en zijn mentale problemen voorzag de respondent nog geruime tijd therapie nodig te hebben. Zijn gezondheidstoestand had ook na de beëindiging nog grote impact op zijn privésituatie.

Op een 5-puntsschaal gaf hij de ernst van de consequenties een 1, zeer negatief.

Casus B. Gemeente I

Het conflict eindigde voor de respondente met haar tijdelijke arbeidsongeschiktheid. Daarna hervatte zij haar werkzaamheden. De relatie met haar manager was nog niet tot tevredenheid genormaliseerd, de gespannen werkrelatie hield aan. Weliswaar waren haar mentale en fysieke problemen (zoals labiliteit, onzekerheid, vermoeidheid) tijdens de periode van haar arbeidsongeschiktheid en de daaropvolgende re-integratie verminderd, toch bleven deze zich ook daarna manifesteren. Haar functioneren verliep slechter dan voorheen, ze maakte meer fouten.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 1, zeer negatief.

Casus C. Gemeente II

Het einde van het conflict bestond voor de respondent uit zijn keuze voor het handhaven van zijn functie onder de manager. Voor de oplossing van zijn ernstige mentale problemen zocht hij nog enige tijd ondersteuning bij een psycholoog. Sinds de beëindiging van het conflict was hij minder open in zijn relaties met collega's dan voorheen. Uitgaande van de metafoor 'waar rook is, is vuur' was zijn redenering dat wie vandaag je collega is, morgen je leidinggevende kan zijn. Ten tijde van het interview zei de respondent geen consequenties meer van de kwestie te ervaren. Hij had het verhaal begraven; alle documentatie die hij had bewaard was inmiddels vernietigd. De manager had hij mentaal 'uitgeschakeld'.

Casus D. Gemeente III

Het eindpunt van haar conflict met de manager werd gemarkeerd door haar gedwongen overplaatsing. De bejegening door haar nieuwe manager was vergelijkbaar met die van de vorige. Haar mentale en fysieke problemen verminderden geleidelijk maar waren niet verdwenen.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 2, negatief. Naast die negatieve consequenties onderkende de respondente dat de ervaring voor haar ook een andere kant had. Ze zag het als een therapie, ze was positiever, weerbaarder en sterker.

Casus E. Personenvervoer

Het eindpunt van haar conflict met de manager werd gevolgd door een vakantie en een re-integratietraject. Terugkeer in haar functie was uitgesloten en tijdens haar re-integratie vond zij binnen dezelfde organisatie op een andere afdeling een nieuwe baan. Dat deed ze tegen haar zin omdat ze het werk dat ze voorheen deed prefereerde en dat haar bovendien ook doorgroeimogelijkheden bood. Ook nadat ze (vrijwel) volledig gere-integreerd was speelden laag zelfvertrouwen, faalangst en angst voor kritiek haar nog parten. Voor de behandeling daarvan riep ze de hulp in van een therapeut. Toen de problematiek zich aandienende en verhevigde besloot ze haar sociale contacten op een laag pitje te zetten en zich ook weinig/niet open te stellen voor een relatie. Ze stelde dat uit totdat ze zichzelf weer beter 'op orde' zou hebben.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 2, negatief. De respondente zag ondanks alle negatieve ervaringen ook enkele positieve kanten. Ze slaagde erin zichzelf na de grootste dip weer bij elkaar te rapen en haar minpunten aan te pakken. Ze was evenwichtiger en werkte verder aan haar ontwikkelpunten.

Casus F. Universiteit

Het eindpunt hield voor de respondente in dat zij haar baan verloor en een jaar na beëindiging van de arbeidsovereenkomst nog steeds zonder baan was. Ze had het

gevoel dat ze nog geen stevige baan aankon, ze ambieerde dat wel. Ze was onzekerder en minder scherp. Haar energieniveau was veel lager dan vroeger; ze was sneller en vaker moe.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties tussen 1 en 2, zeer-negatief en negatief. De respondente zei ook van haar ervaringen geleerd te hebben. Positief vond ze dat ze dit niet nog eens liet gebeuren, ze luisterde beter naar haar gevoel in haar omgang met mensen die een minder betrouwbare indruk maakten.

Casus G. Zorg II

De respondente mocht van de manager enkele maanden niet werken en had daardoor ook geen inkomen. Het eindpunt van het conflict was dat zij haar baan verloor. Door de kwestie was ze erg onzeker en haar zelfvertrouwen kwijt. Ze was bang fouten te maken en wilde geen verantwoordelijkheid. Ze was enkele kilo's lichter geworden en relateerde dat aan de stressvolle situatie. Ze kwam tot de conclusie dat ze in haar werk zeer kwetsbaar was en werd daarom voorzichtiger in haar optreden. Het herstel nam geruime tijd in beslag. In haar personeelsdossier werd een aantekening opgenomen waarmee zij het niet eens was, maar die ze niet kan laten verwijderen.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 2, zeer-negatief.

Casus H. Gemeente IV

In deze casus had de respondente (nog) geen conflict met de manager. Ze vermoedde dat de manager naar buiten toe geen positief beeld over haar schetste. In een functioneringsgesprek had ze ten aanzien van haar gedrag een 'code rood' gekregen. De manager was niet in staat haar duidelijk te maken waarop dat negatieve oordeel gebaseerd was, anders dan dat ze zei dat het gedrag van de respondente haar niet aanstond. De respondente vertelde ten tijde van het interview dat er geen consequenties voor haar waren.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 3, neutraal.

Casus I. ROC

Het conflict werd voor de respondent beëindigd met een door hem zelf opgestelde vertrekregeling en vervroegd pensioen. Wat hem tegenviel was om na de beëindiging van zijn werk tot een bevredigende invulling van zijn vrije tijd te komen.

Op een 5-puntsschaal gaf hij de ernst van de consequenties een 5, zeer-positief. De respondent waardeerde de financiële regeling en zijn vervroegde pensionering als uitsluitend positief.

Casus J. Waterschap

De beëindiging van het conflict bestond voor de respondente uit het opgeven van haar functie en het accepteren van een functie met een lager salaris. Ze had lang

nodig om te herstellen van haar mentale problemen na haar burn-out, was haar zelf-vertrouwen kwijt en had te kampen met een sterke terugval van haar gehoor (van slecht horend naar bijna doof). Na enkele maanden ziek thuis te zijn geweest doorliep ze een re-integratietraject dat ruim twee jaar in beslag nam. Lange tijd isoleerde de respondente zich zowel in de werksfeer als in de privé sfeer.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 1, zeer-negatief. Het verwerken en te boven komen van de burn-out leverde haar ook positieve dingen op. Ze ruimde 'rotzooi van vroeger' op, de relatie met haar moeder verbeterde en ze had uiteindelijk een baan die haar beter beviel dan die van voor het conflict.

Casus K. Ziekenhuis

Het eindpunt van het conflict hield voor de respondente in dat zij haar functie opgaf en ander werk op zich nam. Na afronding daarvan stond ze geruime tijd op non-actief en ging daarna met pensioen. Rehabilitatie vond niet in de door haar gewenste vorm en mate plaats.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 2, negatief. De respondente kwam echter ook tot het inzicht dat ze vaak te goed van vertrouwen was geweest en dat ze zich daar wat beter tegen moest wapenen.

Casus L. Belangenbehartiging I

Het conflict werd voor de respondente gestopt toen de manager in het kader van een reorganisatie zijn functie verloor en de organisatie verliet. Vervolgens werd het team van de respondente bij een ander organisatieonderdeel ondergebracht. De mentale consequenties werkten nog lang voor haar door. Geruime tijd na het eindpunt meende zij de manager op een station te zien waarop ze zich verborg om niet door hem te worden opgemerkt.

Op een 5-puntsschaal gaf zij de ernst van de consequenties een 1, zeer negatief.

Casus M. Belangenbehartiging II

Het eindpunt van het conflict van de respondent bestond uit zijn acceptatie van een aangeboden vertrekregeling, hoewel hij vond dat het zeer onrechtvaardig was dat hij het veld moest ruimen. De verwerking van de 'shock' van zijn gedwongen vertrek nam geruime tijd in beslag. Hij had het niet zien aankomen en ook nog nooit iets dergelijks ervaren.

Op een 5-puntsschaal gaf hij de ernst van de consequenties een 5, zeer positief. Het vertrek zag hij als keerpunt. Hij kreeg de financiële ruimte en nam de mogelijkheid om zijn 'midlife' te onderzoeken en zich op zijn toekomst te oriënteren.

6.15.2 Wat opvalt in de casussen

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de gevolgen van machtsmisbruik leverde de volgende opvallende punten:

1. Zeven van de tien respondenten die na het conflict hun werkzame leven niet beëindigden ervoeren op mentaal niveau (aanhoudende) gevolgen ervan, waardoor zij niet op hun gebruikelijke niveau konden functioneren.
2. Zes respondenten leden concreet financieel nadeel: werkloosheid na ontslag, enige tijd geen werk en dus geen inkomen, lager betalende andere functie, ongunstig vervroegd met pensioen.
3. De helft van de respondenten gaf aan dat het conflict hen ook iets positiefs had gebracht.
4. Voor de vijf respondenten die hun functie onder dezelfde manager continueerden, gold dat de relatie met hun manager verstoord bleef.

6.15.3 Literatuur

In de literatuur komen veel verwijzingen voor naar de gevolgen van disfunctioneel gedrag van leidinggevend, gerelateerd aan *abusive leadership*, *abusive supervision*, *destructive leadership*, *hierarchical abuse of power*, *deviant managerial behaviours*, etc. Uit de teksten is niet altijd af te leiden of het gaat om gedrag dat wordt gekwalificeerd als machtsmisbruik of dat het minder zware of andere vormen van disfunctioneel gedrag betreft. Voorbeelden van door medewerkers ervaren *abusive*, *destructive* of ander disfunctioneel gedrag van leidinggevend zoals die in de literatuur genoemd worden:

- Increased resistance (Baron, 1988; Yukl, 2002)
- Stress, strain, burnout, job dissatisfaction, physical symptoms, intention to quit, life dissatisfaction (Koeske et al., 1993)
- Increased levels of psychological distress (Sosik & Godshalk, 2000; Tepper, 2000)
- Lower levels of job and life satisfaction and organizational commitment (Duffy et al., 2002; Tepper, 2000)
- Increased levels of work–family conflict (Tepper, 2000)
- Likely to quit their jobs (Tepper, 2000)
- Lower normative and affective commitment (Tepper, 2000), Undermines job attitudes, such as job satisfaction and organizational commitment (Aryee, Chen et al., 2007; Tepper et al., 2008)
- Active and passive counterproductive work behaviours (Duffy et al., 2002),

Elicits deviant workplace behaviour (Dupré et al., 2006; Mitchell & Ambrose, 2007), Increased employee workplace deviance (Mitchell & Ambrose, 2007), Negative influence on important outcomes such as workplace deviance (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2008; Thau et al., 2009)

- Decrease in employee work performance (Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007 en Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007), Negative influence on overall job performance (Harris et al., 2007), Diminished self-efficacy (Baron, 1988; Bandura, 1986; Tepper, 2000; Duffy et al., 2002)
- Increases the cost to corporations because it increases absenteeism, turnover, legal costs, and health care costs (Tepper et al., 2006)
- Negative influence on organizational citizenship behaviours (Aryee et al., 2007)
- Subordinates' psychological distress in the forms of emotional exhaustion, anxiety, depression, and job tension (Harvey et al., 2007; Tepper, 2000; Wu & Hu, 2009)
- Lead followers to construct negative images of their leader, resulting in increased perceptions of aversive leadership. (Bligh et al., 2007) Door deze onderzoekers is onder meer vastgesteld dat de perceptie van 'aversive leadership' van medewerkers positief correleert met weerstand onder medewerkers en negatief correleert met 'job satisfactie'. Ook bleek dat de medewerkers de negatieve effecten van aversive leadership hoger inschatten dan uit de werkelijkheid kon worden afgeleid. Dat leidt tot de indruk dat aversive leadership wordt gebruikt als zondebok voor negatieve uitkomsten.

In aanvulling op bovenstaande voorbeelden benoemen enkele auteurs anderzortige effecten. Ashfort (1994) gebruikt de uitdrukking *petty tyranny* voor het opleggen door leidinggevenden van hun wil aan medewerkers met als kenmerken dominant, dwingend en arrogant gedrag. Ashfort benoemt als gevolgen daarvan bij de medewerkers enerzijds *low self esteem, low performance, low workunit cohesiveness, low leader endorsement* en anderzijds *high frustration, high stress, high reactance, high helplessness, high work alienation*. Ashfort wijst erop dat deze gevolgen een **vicieuze cirkel** kunnen veroorzaken die het tirannieke gedrag van de leidinggevende versterkt. Wat in de bovenstaande voorbeelden niet tot uitdrukking komt, is dat machtsmisbruik mogelijk ook positieve effecten kan hebben. Zeer autoritair of directief gedrag kan wellicht effectief zijn om een crisisachtige situatie te bezweren waarin de organisatie verkeert of dreigt terecht te komen. Als de urgentie goed met de medewerkers wordt gecommuniceerd zullen zij de keuze voor dat gedrag mogelijk accepteren en niet als machtsmisbruik kwalificeren. *In casus K leek daarvan sprake te zijn. Na het min of*

meer gedwongen vertrek van het enige lid van de raad van bestuur werd een interim bestuurder aangesteld. Hij hanteerde direct bij de start een Autoritaire, harde stijl. Na enige tijd werd zijn acteren genuanceerder. Met die strategie leverde hij een bijdrage aan het adequaat oplossen van de crisis die was ontstaan.

Door Vredenburg en Brender (1998) wordt erop gewezen dat een zichtbaar patroon van machtsmisbruik zich gaandeweg kan ontwikkelen tot de norm of het kenmerk van de **cultuur** van de organisatie(eenheid). Medewerkers verwachten bepaald gedrag van de manager en hebben het min of meer geaccepteerd. *In het onderhavig onderzoek werd niet diep op dit verschijnsel ingegaan. De respondenten werd tijdens het interview wel gevraagd om op een 5-puntsschaal aan te geven wat hun mening was over de frequentie waarin machtsmisbruik binnen hun organisatie voorkwam. De respondenten schatten dat zelden (4), gemiddeld (4), vaak (3) en zeer vaak (2) in.*

Zellars et al. (2002) beschrijven dat machtsmisbruik ook gevolgen heeft voor het **Organizational Citizenship Behaviour**⁵⁵ (OCB) van de medewerkers, maar dat het negatieve effect van machtsmisbruik daarop wordt gemitigeerd als de medewerker(s) in kwestie van mening zijn dat het er in de organisatie transparant en fair toegaat inzake het beslechten van meningsverschillen, de verdeling van resources en besluitvorming in het algemeen.

Burton en Hoobler (2006) hebben onderzocht wat het effect van machtsmisbruik is voor het gevoel van eigenwaarde, het **zelfbeeld**, van de medewerker. Eigenwaarde correleert hoog met het **presteren** van de medewerker, lage eigenwaarde - laag prestatieniveau. Laag presteren is negatief voor de organisatie als geheel maar kan ook negatieve feedback en micro-management uitlokken. Burton en Hoobler refereren aan onderzoeksresultaten die luiden dat voor het bepalen van het zelfbeeld drie informatiebronnen worden gebruikt: (1) reacties van anderen, (2) vergelijking met anderen en (3) observaties over eigen gedrag. **Mannen** zouden daarbij hun eigenwaarde vooral baseren op ad 2 (sociale vergelijkingen) en op ad 3 (zelfpercepties) en **vrouwen** op ad 1 (reacties van anderen). Dit kan met zich meebrengen dat het negatieve effect van machtsmisbruik op het gevoel van eigenwaarde bij vrouwen groter is dan bij mannen, omdat bij hen meer dan bij mannen de bejegening van de manager een rol speelt. Als dat het geval is, kan dit mogelijk tot gevolg hebben dat vrouwen va-

⁵⁵ OCB is de uitdrukking voor gedragingen van individuele personen die bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie. Voorbeelden daarvan zijn: collega's helpen met werkgerelateerde problemen, niet klagen over triviale problemen, collega's fatsoenlijk bejegenen en ten opzichte van buitenstaanders positief over de organisatie spreken. Het is gedrag dat niet kan worden afgedwongen, waaraan geen sancties verbonden zijn. Het zich niet op die manier gedragen kan voor een slachtoffer van machtsmisbruik een manier zijn om, zijn/haar negatieve emoties af te reageren.

ker dan mannen het gedrag van hun manager als machtsmisbruik ervaren. Het onderzoek van Burton en Hoobler bevestigen dat de beleving van machtsmisbruik door medewerkers een negatief effect heeft op hun zelfbeeld en dat dit negatieve effect bij vrouwen groter is dan bij mannen. Het onderhavig onderzoek heeft een groter aandeel vrouwelijke dan mannelijke respondenten opgeleverd. Dit lijkt te correleren met de uitspraken die Burton en Hoobler doen over de informatiebronnen die van belang zijn voor het zelfbeeld. *Uit de verhalen van verschillende respondenten (met name B, D, E, F, en J) kon worden opgemaakt dat het door hen beleefde machtsmisbruik voor korte of langere tijd een (zeer) negatieve impact op hun gevoel van eigenwaarde had en ook dat hun werkprestaties in de periode waarin het machtsmisbruik zich voordeed (sterk) terugliepen. Dit is in lijn met de bevindingen van Burton en Hoobler. In de interviews met de respondenten en in de surveys is geen informatie gevraagd die licht kan werpen op de verschillen tussen vrouwen en mannen met betrekking tot de negatieve impact van machtsmisbruik op het zelfbeeld.*

Machtsmisbruik heeft tot gevolg dat de **emotionele betrokkenheid** bij de organisatie van de respondenten en soms ook van anderen vermindert. Dat kan tot gevolg hebben dat medewerkers lagere drempels hebben ten aanzien van diefstal, sabotage en andere gedragingen die nadelig zijn voor de organisatie. Tepper et al. (2008) hebben in onderzoek vastgesteld dat een hoog niveau van affectieve betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie mitigerend werkt op de mate van emotioneel 'afhaken' als gevolg van machtsmisbruik. Een in de organisatie sterk levend normbesef dat schadelijk gedrag voor de organisatie niet juist is, heeft hetzelfde mitigerend effect. Tepper et al. geven ook aan op welke manieren de emotionele betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie versterkt kan worden⁵⁶. De verslechterde emotionele betrokkenheid van medewerkers kan, in lijn met Zellars, hun *Organizational Citizenship Behaviour* negatief beïnvloeden. Ogunfowora (2013) geeft net als Zellars en Tepper aandacht aan **emotioneel afhaken** en komt tot uitkomsten die met die van beiden in lijn zijn. Hij heeft onderzocht wat de effecten zijn van machtsmisbruik binnen een team of afdeling waarbij het machtsmisbruik niet op alle leden van de

⁵⁶ Voor het versterken staan drie strategieën ter beschikking: (1) ontmoedigen van machtsmisbruik via een zero-tolerance beleid en daar ook zichtbaar naar handelen, (2) bij de medewerkers het beeld versterken dat de organisatie oog heeft voor hun belangen en hun welzijn en hen laten blijken dat hun bijdragen als waardevol worden aangemerkt, (3) ontmoedigen dat er normen zijn of ontstaan die emotioneel afhaken van medewerkers bevorderen. Dit kan ondersteund worden door een gedragscode waarin onder andere duidelijk is gemaakt wat ongewenst afwijkend gedrag is, wat de kosten daarvan zijn voor de organisatie en andere stakeholders en dat met rolmodellen van deviant gedrag grondig zal worden afgerekend. Vooral nieuwe medewerkers dienen van een dergelijke code kennis te nemen als antibioticum tegen het later geconfronteerd worden met het ongewenste, deviante gedrag.

groep is gericht. Een belangrijke uitkomst is dat leden van de groep, ongeacht of zij wel of niet zelf slachtoffer waren, negatiever staan ten opzichte van de ethiek van de leidinggevende maar ook van de organisatie, dat zij minder tevreden zijn over de leidinggevende en dat ook de emotionele betrokkenheid bij de organisatie verslechtert. Bovendien was er frequenter dan gebruikelijk sprake van **Counterproductive Work Behaviours**⁵⁷ van de groep als geheel. Een effect kan ook zijn dat binnen de groep spanningen ontstaan, bijvoorbeeld doordat een deel van de groep zich achter het slachtoffer schaart en een ander deel de kant van de leidinggevende kiest. *De verhalen van vijf respondenten (A, B, D, H en J) leken aanwijzingen te bevatten voor het verslechteren van de tevredenheid over de direct leidinggevende (en in sommige gevallen ook over de organisatie) alsmede voor het emotioneel afhaken van respondenten. Ook bepaalde Counterproductive Work Behaviours van afzonderlijke respondenten of van het team waartoe ze behoorden en het ontstaan van in- en out-groepen leek in bepaalde casussen te hebben plaatsgevonden.*

6.15.4 Samenvatting

Zowel de respondenten als de managers als de organisaties konden gevolgen ondervinden van het machtsmisbruik. De casussen boden echter alleen inzicht in die voor de respondenten. Zij hadden geen concrete kennis van de eventuele gevolgen voor de managers en de organisaties, daar konden zij slechts over speculeren. De gevolgen voor de respondenten waren altijd immaterieel (mentaal) en voor een aantal ook materieel van aard. Voorbeelden van individuele combinaties van werk gerelateerde gevolgen waren:

1. (zware) overspannenheid of burn-out, ziekteverlof, re-integratie en continuering van dezelfde functie onder dezelfde manager
2. overspannenheid, ziekteverlof, gedwongen overplaatsing in andere functie binnen dezelfde organisatie
3. (zware) overspannenheid, ziekteverlof, re-integratie en instemming met andere functie binnen dezelfde organisatie
4. burn-out, ziekteverlof, re-integratie, noodzaak tot opgeven functie en accepteren van lager betalende functie binnen dezelfde organisatie

⁵⁷ Voorbeelden van (on)bewuste Counterproductive Work Behaviours zijn: langere dan toegestane pauzes nemen, opzettelijk traag werken, problemen niet melden waardoor ze erger worden, kwalitatief en kwantitatief slecht presteren, te laat beginnen met werk, te vroeg vertrekken, gebruik van alcohol en/of drugs, de kantjes er van aflopen, misdragingen ten opzichte van collega's en anderen, werkplek vervuilen, ziekmelden terwijl dat niet het geval is, saboteren van de productie, diefstal, verkeerd gebruik van productiemiddelen of grondstoffen.

5. inkomensverlies door werkbelemmering en andere werkplek binnen dezelfde organisatie
6. gedwongen beëindiging van de arbeidsovereenkomst met een afvloeiingsregeling
7. burn-out en beëindiging van de arbeidsovereenkomst met financiële regeling
8. verlies van functie en na een betaald non-actief met regulier pensioen
9. emotionele uitputting, geforceerde beëindiging van de arbeidsovereenkomst en vervroegd met pensioen
10. gedwongen ander werk en beëindiging van de arbeidsovereenkomst met financiële regeling en vervroegd met pensioen

Alle respondenten ervoeren bovendien een verslechtering van hun presteren in kwalitatieve en/of kwantitatieve zin. De casussen gaven geen aanwijzingen voor *Counterproductive Work Behaviours*. In veel casussen waren er ook gevolgen in de privésituatie van de respondenten zoals negatieve effecten binnen het gezin, de familie en de kennissenkring. Een aantal respondenten ervoer ingrijpende en langdurige mentale gevolgen, soms tot geruime tijd na het afgesloten zijn van het conflict. Enkele respondenten gaven aan dat het conflict hen ook iets positiefs, zinvols had gebracht. Ook na afsluiting van het conflict bleef de relatie tussen de managers en de respondenten verstoord, geen van beide partijen leken de ambitie te hebben om de relatie te normaliseren.

6.16 Louter slachtoffer?

De respondenten die machtsmisbruik ervoeren beschouwden zichzelf als het slachtoffer, de benadeelde partij. Dit in tegenstelling tot de manager die verondersteld werd direct of indirect baat te hebben bij zijn machtsmisbruik. Die karakterisering als slachtoffer kon door de respondenten gebruikt zijn om aan te geven dat hen iets buiten hun wil en invloed overkwam.

Was dat echt het geval? Speelde het gedrag van de respondenten geen enkele rol bij het machtsmisbruik dat hen was overkomen? Was er bijvoorbeeld sprake van uitlokking? Deden respondenten het zichzelf aan? Ging het om een vorm van vergelding of 'het niet over je kant laten gaan' van eerder gedrag van de manager? Speelden ervaringen uit de jeugd of de persoonlijkheid van de respondenten een rol? De resultaten van de *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van het slachtofferschap zijn hierna beschreven.

6.16.1 Beelden over de manager

Bij alle respondenten leefden beelden over de intenties, de persoonlijkheid en de stijl van leidinggeven van hun managers. Bij die beeldvorming konden allerlei factoren een rol spelen, zoals het gedrag van de managers en hoe de respondenten zich bejegend voelden.

Intenties van de manager

De emoties, gedachten, vooroordelen of attitudes die iemand bewust of onbewust jegens een ander heeft kunnen bedoeld en/of onbedoeld blijken uit zijn (non)verbale gedrag. Als de ander dat bewust of onbewust opmerkt is de kans groot dat daarop overeenkomstig wordt gereageerd. Experimenten van bijvoorbeeld Snyder, Tanke & Berscheid in 1977 (bron: Aronson, pag. 352) hebben dat aangetoond. Was uit de casussen op te maken hoe de medewerkers hun managers percipieerden? De respondenten gaven tijdens het interview een inschatting of het gedrag van de manager al dan niet bewust was en of de consequenties van dat gedrag al dan niet bedoeld waren. De toelichtingen bij hun antwoorden gaven een verdere inkleuring van hun gevoelens en gedachten over de manager en zijn onderstaand als citaten opgenomen.

Casus A. Zorg I

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Nee

Citaten. *“Zij wilde in de ogen van het hogere management de beste zijn. Moeilijke jeugd gehad. Zeer christelijk gezin. Ambitie gehad om te studeren maar dat kon niet in verband met zorgplicht thuis. Ze is feitelijk slecht, ze is gewoon gemeen.”*

Casus B. Gemeente I

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Onduidelijk

Citaten. *“Het is een vreselijk mens. Als ik boos denk, denk ik dat de consequenties ook bedoeld waren; ze [de manager en haar superieuren] wilden me pesten. Anderzijds hebben ze heel bewust een voorbeeld willen stellen.”*

Casus C. Gemeente II

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Nee

Citaten. *“Ik weet het niet zeker of ze bedoeld zijn, maar ik denk dat zij gedacht heeft, die gozer, dat is een harde, die kan ik hard aanpakken. En dat dat min of meer onbedoeld tot dit resultaat heeft geleid. Ik vermoed niet dat zij vooropgezet een plan had om mij kwaad te doen of te breken of wat dan ook. Het kan zijn dat zij zich absoluut niet realiseert wat haar optreden met mij gedaan heeft. Ik denk niet dat zij een achterliggend doel had. Bijvoorbeeld ik zal jou eruit werken of zo, of ik zal jou blokkeren of je remmen in je carrière. Of het kan zo zijn dat ze, maar dat is dan giswerk, niet wilde afgaan tegenover de integriteitsfunctionaris van de dienst of de organisatie.”*

Casus D. Gemeente III

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Ja

Citaten. (In deze casus meerdere managers) *“Ik geef ze het vertrouwen dat ze als manager in zo’n positie een bepaalde intelligentie hebben, dat ze in de spiegel kunnen kijken. Daarom ga ik uit van bewust gedrag. Ik denk dat de consequenties gedeeltelijk bedoeld waren. Ik heb geen idee wat het achterliggende doel van ze was. Vanaf het begin, met X, kon je van allerlei scenario’s uitgaan. Ik ben lid van een minderheidsgroep. Ik heb geen flauw idee van hun doelen. Ik heb meer opleiding dan X. Al had ik niet meer opleiding dan X, ik heb meer verstand, ik ben slimmer dan X. Ik ben nu zeker slimmer dan Y en Z. Dan valt het niet goed bij het management, als ze te maken hebben met een medewerker die weet wat ze gaan zeggen voordat ze het zeggen. Dan reageren ze misschien onbewust verkeerd, door hun angst.”*

Casus E. Personenvervoer

Was het bewust gedrag? Nee. Waren de consequenties bedoeld? Nee

Citaten. *“Ik denk dat het meer met onvermogen te maken had. Ik heb een beetje medelijden met haar. Ik heb het gevoel dat zij misschien nog meer last van de hele situatie heeft dan ik. Ik zie in haar een onzekere vrouw. Ik heb het vermoeden dat het achterliggende doel te maken heeft met onzekerheid en grip willen hebben op processen. Ze kan onzeker zijn over wat haar baas vindt hoe wij het werk doen. Als team en met haar aan het roer. Ze kan daar bang voor zijn omdat ze het misschien niet kan. Ze wil dan die verwachtingen van haar baas waar maken, dus daar doet ze dan misschien alles voor. Door het in ieder geval zoveel mogelijk naar je hand te zetten.”*

Casus F. Universiteit

Was het bewust gedrag? Onduidelijk. Waren de consequenties bedoeld? Ja

Citaten. *“Ik twijfel er nog altijd over of het bewust gedrag van de manager was. Ik denk dat een deel onbewust is. Hij heeft mij wel eens verteld dat hij op zijn vijfde bij de psychiater kwam omdat hij zoveel boosheid in zich had. Hij sloeg de boel thuis kapot; ramen werden uit deuren getrapt en weet ik veel wat. Toen hij dit vertelde, dacht ik nog: ‘dan is het wel logisch dat jij’ Maar er zit ergens dus iets in hem wat hij waarschijnlijk zelf ook nog niet kan plaats. Daardoor doet hij wat hij doet. Voor wat betreft de consequenties van zijn gedrag denk ik met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid dat het resultaat (te weten: exit voor mij als manager) door hem uiteindelijk wel bedoeld was. Ik denk dat ik voor hem niet meegaand genoeg was. Hij wil dingen voor elkaar krijgen zoals hij het wil. Wat is zijn doel geweest? Zijn eigen koninkrijkje, zelf koning spelen. Dat denk ik. Dat past perfect, die woorden. Ik heb ook wel een beetje medelijden met hem. Maar dat is mijn beste kant, die soms denkt ach, het is ook wel zielig voor hem.”*

Casus G. Zorg II

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Ja

Citaten. *“Ik denk dat ze mij weg wilde hebben. Ik denk dat ik niet volgbaar genoeg was. Dat is vermoedelijk ook haar achterliggende doel geweest.”*

Casus H. Gemeente IV

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Onduidelijk

Citaten. *(In deze casus drie managers) “Ik ga er van uit dat het gedrag van de dames bewust gedrag was. Het was echt bewust. Er worden gesprekken gevoerd. Ze hebben waarschijnlijk coaches. Ik denk echt dat de drie afspraken maken. Dat kan niet anders. De consequenties van hun gedrag zijn fors maar ik weet niet of ze ook bedoeld zijn. Geen idee. X ziet er heel slecht uit. Y ziet er elke ochtend grauw uit. Dus of ze er op uit zijn..... kijk, het is hun positie, het wordt van hen verlangd, zij kunnen denken ‘wij moeten dit doen’. Eigenlijk een beetje dom. De graai-positie. Ik denk dat hun achterliggende doel vooral bestaat uit eigen verbetering, zoals weer een bonus krijgen. Binnen de organisatie wordt met bonussen gewerkt. Nog steeds. Degenen die feitelijk het werk doen zien niks. Maar de bonussen gaan naar de leidinggevenden. Ja, ook eigenbelang speelt waarschijnlijk. Er is zoveel verknald op de afdeling. Ja. Maar X.... het is gewoon een dom element.”*

Casus I. ROC

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Onduidelijk

Citaten. *“Ik denk dat er sprake was van bewust gedrag jegens mij. Ten aanzien van de consequenties denk ik dat zij een heleboel dingen die konden gebeuren niet heeft*

ingeschat. Ze heeft misschien gedacht dat ik sneller ja zou zeggen. Ze heeft niet voor niets gezegd, 'nou, die X ben ik helemaal zat'. Ze wilde me wel kwijt. Het was bewust gedrag. Dat blijkt ook uit het feit dat het ook bij anderen gebeurde. Naar het achterliggende doel van de manager kan ik slechts gissen. Ik heb daar wel over nagedacht hoe het kan dat zij als nieuw collegelid manager is geworden. Misschien heeft ze zich erg door mij bedreigd gevoeld. Ze ligt helemaal niet goed bij de personeelsleden. Er zijn van die grote enquêtes geweest, met de vraag 'hoe bevalt het college van bestuur?' Het was dramatisch gewoon, hoe ze daar uitkwamen. Het was echt heel, heel slecht."

Casus J. Waterschap

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Nee

Citaten. *"Het was bewust gedrag, maar de consequenties, haar uiteindelijke ontslag, waren niet bedoeld. Ik denk dat haar achterliggende doel macht was. Echt macht. Ze was als de dood dat ze geen macht had. Haar grootste angst was misschien wel dat wij zomaar wat zouden doen en dat zij er verantwoordelijk voor was. Dat was ze niet altijd. Ieder mens heeft zijn eigen verantwoordelijkheid maar zo zag ze dat volgens mij niet. Echt puur macht. Gewoon echt in zijn puurste vorm volgens mij. Wat daar achter of onder zat kan ik niet beoordelen. Ik vind het ook gewoon zielig voor haar eigenlijk. Wat voor mens ben je, als je alleen maar voor macht gaat?"*

Casus K. Ziekenhuis

Was het bewust gedrag? Ja. Waren de consequenties bedoeld? Ja

Citaten. *(In deze casus is de manager een commissie geweest) "De commissie heeft echt gedacht, wij moeten een aantal punten goed benadrukken, want als wij een rapport neerleggen waar uitkomt dat het meer sensatie van de pers is geweest en dat de problematiek inderdaad nog niet bekend was of dat het alleen bij de specialisten bekend was en verder niet in de organisatie, dan hebben wij als commissie heel wat uit te leggen. Ik denk dat hun achterliggende doel was aan te tonen dat zij macht hadden. Ik verwacht van die mensen niveau en zoals ze dit gedaan hebben, vind ik het echt beneden alle peil. En dan niet alleen ten opzichte van mij."*

Casus L. Belangenbehartiging I

Was het bewust gedrag? A=Ja, B=Nee. Waren de consequenties bedoeld? A=Ja, B=Nee

Citaten. *In deze casus acteerden achtereenvolgens manager A en manager B. "Bij A denk ik dat het bewust gedrag was. Bij B meer onbewust. Hij reageerde heel primair. Voor A geldt dat de consequenties van zijn gedrag ook beoogd waren. Voor B niet, maar voor een deel misschien toch wel. Hij miste elke vorm van empathie. Ik weet niet of hij het van zichzelf bewust was. Ik had het idee van niet."*

Casus M. Belangenbehartiging II

Was het bewust gedrag? Nee. Waren de consequenties bedoeld? Ja

Citaten. *“Als ik nu denk aan haar intimiderend gedrag, dus echt reflecterend, denk ik dat ze een beetje in paniek was, dat ze bij mij het gevoel had, ik moet hem niet, onderbuik, ik moet van hem af, ik weet niet hoe. Ik denk dat het een beetje gerelateerd was aan haar situatie die sowieso niet goed was, privé ook, drinken, kinderen. Dat alles groeide haar boven het hoofd. Ik denk dat ze sowieso een beetje boven haar macht aan het functioneren was. In die zin is het denk ik niet zo bewust persoonlijk, dat specifieke gedrag. Ze is ook niet zo snugger, heb ik de indruk, ze was ook niet zo helder en ze was niet rustig, ze was niet contemplatief, als dat het goede woord is. Ze was altijd een beetje gehaast en druk, chaotisch. Ze kwam heel erg onsamenghangend over de hele dag door. Ook in haar manier van doen, als je haar voorbij zag lopen. Fladderen, toestand, moeilijk. Nooit zag ze er relaxt uit. Ik denk niet dat ze bewust, die woorden ga ik gebruiken, heeft bedacht om zich jegens mij te gedragen zoals ze deed. Maar wel, ik moet van hem af en ik ga dat maar gewoon doen. Mijn vertrek, dat was natuurlijk bedoeld.”*

6.16.1.2 Persoonlijkheid van de manager

De respondenten maakten een inschatting van de persoonlijkheidskenmerken van hun managers. Daarvoor werd gebruik gemaakt van de NEO-PI-R, waarmee zij de managers typeerden op de dimensies en facetten van het Five Factor Model (zie paragraaf 6.7.2 voor de details). Voor dimensie Neuroticisme lagen de scores gemiddeld op 5, met een enkele uitschieter 1 en een enkele maal 8. De gemiddelde score op dimensie Extraversie was 5,5 met als laagste score 3 en hoogste een 7. De respondenten typeerden de managers op facet E3, Dominantie, in de klasse ‘hoog’: voor het overgrote deel 8 en 9, met een enkele 5. Voor dimensie Altruïsme lagen de scores, op één uitzondering na, voor alle managers op een 1, klasse ‘zeer laag’. Dat impliceerde weinig tot geen oriëntatie op de belangen en gevoelens van anderen maar in zeer hoge mate op zichzelf gericht. Bij dimensie Consciëntieusheid hadden de scores een grotere spreiding rond het gemiddelde. Het facet C4, Ambitie, gaf een ander beeld: de laagste scores waren een 5, de hoogste een 9 en het gemiddelde lag boven de 7. Dat betekende dat de respondenten hun managers als meer dan gemiddeld ambitieus aanmerkten. Verschillende respondenten kwalificeerden dat niet als een positieve eigenschap. Het was goed denkbaar dat zij dit bewust of onbewust in hun gedrag tot uitdrukking brachten.

6.16.1.3 Stijl van leidinggeven van de manager

De respondenten gaven een typering van de stijl van leidinggeven van de ma-

nagers en de stijl die ze zelf prefereren. Daartoe gebruikten zij de CLS360. De uitkomsten van die metingen lieten aanzienlijke verschillen zien tussen hun perceptie van de door de managers gebruikte stijl en de door hen zelf geprefereerde stijl (zie paragraaf 6.9.1). Als die perceptie van de respondenten over hun manager juist was en de managers zich in lijn daarmee gedroegen, dan was het waarschijnlijk dat de respondenten hun onvrede over de stijl van leidinggeven ook uitdroegen en dat de managers die signalen ook oppakten en vice versa.

6.16.2 Slachtofferschap

Onderstaand is per casus beschreven óf en zo ja welke indicaties er konden zijn voor de ‘bijdrage’ die de respondenten mogelijk leverden aan het door hen ervaren machtsmisbruik. Daarbij werd met name aandacht geschonken aan (1) mogelijke ideeën, denk- en gedragspatronen die in hun jeugd gevormd waren, voor zover gegevens daarover beschikbaar waren, (2) persoonlijkheidskenmerken uit de zelfbeoordelingen⁵⁸ en (3) eigen verhalen van de respondenten over hun houding en bejegening van hun manager. Wat bij het gevoel over het al dan niet slachtoffer zijn kon meespelen was wie de respondent als aanstichter van het conflict of machtsmisbruik zag. De respondenten werden in de interviews daar niet naar gevraagd maar aan de hand van hun verhalen maakte de onderzoeker daarover per casus een inschatting. Volgens de onderzoeker zagen alle respondenten hun manager als aanstichter. Als die inschatting juist was, lag het voor de hand dat de respondenten zich als slachtoffer zagen en dat hun houding ook die van een slachtoffer was. Een eventuele eigen bijdrage aan het machtsmisbruik konden zij in dat geval eerder ‘over het hoofd zien’.

Casus A. Zorg I

Jeugd. *Toen de respondent zes jaar oud was overleed zijn vader. Hij werd onwetend gehouden over het stervensverhaal. Zijn moeder voedde hem alleen op. Zij was nooit tevreden over zijn prestaties, vond altijd dat het beter had gekund. De respondent dacht dat die opstelling voortkwam uit haar minderwaardigheidscomplex. Zijn behoefte aan weten hoe het met zijn vader zat en zijn behoefte aan aandacht en sturing werden door niemand begrepen en maakten dat hij zich zeer dwars gedroeg en onzeker was. Dat bracht hem op de lagere school in problemen waardoor hij eerst naar een privéschool en daarna naar een kostschool (havo) ging. Dat werd in beide gevallen geen succes. Naar de mening van de respondent speelde het overlijden en het*

⁵⁸ In paragraaf 6.7.1 zijn de zelfbeoordelingen van de respondenten in detail beschreven.

gemis van zijn vader hem al zijn hele leven parten. Hij had door het ontbreken van een vader nooit de sturing gekregen die hij nodig had.

Persoonlijheidskenmerken. *De respondent had een score 'hoog' op dimensie Neuroticisme en 'laag', met uitzondering van E1, Hartelijkheid, op dimensie Extraversie. Op dimensie Consciëntieusheid viel zijn score in de klasse 'zeer laag', met uitzondering van facet C3, Betrouwbaarheid. Die score voor dat facet had een waarde aan de bovenzijde van de klasse 'gemiddeld'.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Hij had vaak uitgesproken, niet altijd even doordachte meningen over onderwerpen en sprak die uit. Hij gaf zijn manager tegenspraak en weerwoord. Over sommige thema's herhaalde hij tot irritatie van zijn manager zijn mening vaak, ook tijdens werkoverleggen. Hij liet zich erop voorstaan dat hij daarover niet zweeg en ervoer dat zijn collega's dit van hem waardeerden. Het gaf hem een bepaalde status binnen zijn kring collega's. Hij weigerde enkele malen opdrachten van zijn manager uit te voeren omdat hij die onredelijk vond.*

Casus B. Gemeente I

Jeugd. *Op haar zestiende jaar overleed haar vader. Ze had chirurg willen worden maar daar was op dat moment geen geld voor. Later begon zij bij de Open Universiteit een studie, waarmee ze in het eerste jaar stopte en die ze niet meer oppakte.*

Persoonlijheidskenmerken. *De zelfbeoordeling op dimensie Neuroticisme leverde een score in de klasse 'gemiddeld' op, met uitzondering van hoog op N6, Kwetsbaarheid, en ook 'gemiddeld' op dimensie Extraversie. Op dimensie Consciëntieusheid lag de score in de klasse 'gemiddeld' met een afwijking naar beneden op facet C2, Doelmatigheid, en naar boven op facet C3, Betrouwbaarheid.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Respondente liet haar manager(s) aanhoudend weten dat de werkwijze die zij wilden doorvoeren in strijd met de wet was. Ze ageerde er vooral tegen vanwege de persoonlijke risico's die zij daarmee zou lopen. Herhaaldelijk ventileerde ze ook dat de nieuwe werkwijze beslist niet de door het management gewenste verbetering van de klantvriendelijkheid kon opleveren.*

Casus C. Gemeente II

Jeugd. *Tijdens de lagere school was hij de beste van de klas. Op de middelbare school ging het met zijn prestaties mis, hij deed uiteindelijk zeven jaar over vijf jaar havo. Daarna ging hij werken omdat hij school en het schoolse systeem zat was.*

Persoonlijheidskenmerken. *De zelfbeoordeling van de respondent resulteerde in een score 'gemiddeld' op de dimensies Neuroticisme en Extraversie, met uitzondering van een score 'laag' op facet E1, Hartelijkheid. Op dimensie Consciëntieusheid was de score aan de onderzijde van klasse 'gemiddeld' met een uitschieter naar de bovenzijde van gemiddeld op facet C1, Doelmatigheid, en een score in de klasse 'laag'*

op het facet C4, Ambitie. De respondent vertelde dat hij bovenmatig intelligent was, een IQ van ongeveer 140-150. Dit kon bewust of onbewust een rol in zijn acteren hebben gespeeld.

Houding en gedrag ten opzichte van manager. De respondent reageerde stevig op de beschuldigingen van zijn manager over een kwestie waaraan het latere machtsmisbruik was verbonden. Hij had bij zichzelf onderkend dat rechtmatigheidstoetsingen voor hem een belangrijk thema in zijn werkzaamheden was. Dat bracht hem niet in conflict met zijn manager maar soms wel in gespannen verhoudingen met uitkeringsgerechtigden. Eén van hen beschuldigde hem van seksuele intimidatie hetgeen door zijn manager zeer stevig werd opgepakt. Dat zij dat zo deed kon mede zijn ingegeven door zijn gebruikelijke manier van optreden. Over het verslag van zijn eigen verhaal gaf hij bijvoorbeeld aan dat hij zichzelf wel pedant vond overkomen.

Casus D. Gemeente III

Jeugd. Ze had een strenge vader als voorbeeld die ondernemend en politiek betrokken was maar vooral ook een vechter. Hij zette zich ook in voor de rechten van de minderheidsgroep waartoe hij behoorde. Dat voorbeeld van haar vader volgde zij in haar conflict met haar manager. Daarbij putte ze uit haar geloof de overtuiging dat het goed zou komen, dat rechtvaardigheid uiteindelijk zou overwinnen.

Persoonlijkheidskenmerken. Uit de zelfbeoordeling van de respondente resulteerde een score in de klasse 'gemiddeld' op de dimensies Neuroticisme en Extraversie met iets hoger dan 'gemiddeld' op de facetten N2, Ergernis, en N5, Impulsiviteit. De score op dimensie Consciëntieusheid is iets hoger dan gemiddeld met kleine positievere scores op de facetten C1, Doelmatigheid, en C4, Ambitie.

Houding en gedrag ten opzichte van manager. Respondente ageerde met enige regelmaat tegen het gedrag en de uitspraken van haar manager(s). Haar rechtvaardigheidsgevoel speelde daarbij een belangrijke rol. In de eerste formele zaak werd zij door de bezwarencommissie in het gelijk gesteld. Dat gaf haar meer kracht om in voorkomende gevallen (weer) de strijd aan te gaan.

Casus E. Personenvervoer

Jeugd. In het verhaal van de respondente waren geen directe relaties te vinden tussen gebeurtenissen in haar jeugd en het door haar ervaren machtsmisbruik en de manier waarop ze daarmee omging. Indirect zou dat wel het geval kunnen zijn. De respondente vertelde dat zij een eetprobleem had en dat de behandeling daarvan haar tot onvermoede inzichten over zichzelf bracht.

Persoonlijkheidskenmerken. De zelfbeoordeling van de respondente leverde een score in de klasse 'hoog' op dimensie Neuroticisme op, met als uitschieters de facetten N2, Ergernis, en N5, Impulsiviteit, en iets onder de klasse 'gemiddeld' op dimensie

Extraversie. Dimensie Consciëntieusheid had een score in de klasse 'gemiddeld' met een kleine positieve uitschieter op facet C2, Ordelijkheid, en een wat lagere score op facet C6, Bedachtzaamheid.

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *De respondente liet haar manager weten dat zij het niet eens was met bepaalde opvattingen over hoe zij haar werk moest uitvoeren. Sommige aanwijzingen weigerde zij op te volgen. Zij was van mening dat haar leidinggevende niet competent was.*

Casus F. Universiteit

Jeugd. *De respondente was afkomstig uit een traditioneel, calvinistisch, gereformeerd en harmonieus gezin. Ze voelde zich wat anders dan anderen, was op de lagere school een kind dat met haar prestaties met kop en schouders boven de anderen uitstak.*

Persoonlijkheidskenmerken. *De zelfbeoordeling van de respondente resulteerde voor dimensie Neuroticisme in een score in de klasse 'laag' en in de klasse 'hoog' op dimensie Extraversie. Op dimensie Consciëntieusheid was de score net boven de klasse 'gemiddeld', met een lichte uitschieter op facet C4, Ambitie.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Zij gaf haar manager vaak stevig weerwoord. Dat was in haar sollicitatieprocedure een belangrijk selectie criterium geweest. Ze uitte ook haar mening als ze vond dat de manager de schuld van problemen die hij zelf had veroorzaakt, bij haar legde of anderszins onredelijk was.*

Casus G. Zorg II

Jeugd. *Het huwelijk van de ouders van de respondente was niet bepaald goed. Haar ouders bleven wel bij elkaar. Alle kinderen hadden hen wel eens gevraagd waarom ze niet uitelkaar gingen. Motto in het gezin was dat de tijd alle wonden heelt.*

Persoonlijkheidskenmerken. *De zelfbeoordeling gaf op dimensie Neuroticisme een score in de klasse 'laag' op, met uitzondering van de score 'hoog' op facet N5, Impulsiviteit. Op dimensie Extraversie viel de score in de klasse 'hoog', maar in de klasse 'gemiddeld' voor facet E2, Sociabiliteit. Op dimensie Consciëntieusheid viel de score in de klasse 'gemiddeld' met een uitschieter 'laag' op facet C2, Ordelijkheid, en een 'hoog' op facet C3, Betrouwbaarheid. Ze typeerde zichzelf tijdens het interview niet als een harde strijder voor haar belangen, maar hechtte wel aan integriteit en het goed behartigen van de belangen van de kwetsbare personen die zij begeleidde. Dat was een punt waarover zij in conflict kwam.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *De respondente sprak de manager aan op vakinhoudelijke thema's, gebrek aan aansturing van medewerkers en onredelijkheid in haar opstelling ten aanzien van een meningsverschil. Zij had geen hoge dunk van haar managementcapaciteiten en sloeg zichzelf (ook fysiek) hoger aan.*

Casus H. Gemeente IV

Jeugd. *De respondente kwam uit een gezin waarin de onderlinge verhoudingen goed waren. Haar vader had gevoel voor humor en nam veel zaken luchtig op. De kinderen werden erg vrij gelaten.*

Persoonlijkheidskenmerken. *De zelfbeoordeling leverde op dimensie Neuroticisme een score op 'laag' en op dimensie Extraversie 'gemiddeld'. Op dimensie Consciëntieusheid viel de score in de klasse 'gemiddeld', met uitzondering van de score 'zeer hoog' op facet C3, Betrouwbaarheid.*

Houding ten opzichte van manager. *Zij gaf de manager(s) niet vaak weerwoord maar ging haar eigen weg en zonderde zich af met haar werk. In het interview gebruikte zij sterke bewoordingen om het gedrag van de manager(s) af te keuren.*

Casus I. ROC

Jeugd. *De respondent was de oudste in een gezin waarin de verhoudingen goed waren. Hij was daarin vaak de bepaler, stuurde de anderen aan. Zijn vader was in bepaalde opzichten een belangrijk rolmodel voor hem.*

Persoonlijkheidskenmerken. *Uit de zelfbeoordeling volgde een score in de klasse 'laag' op dimensie Neuroticisme en 'hoog' op Extraversie. Op dimensie Consciëntieusheid had de score een waarde aan de onderzijde van de klasse 'gemiddeld'.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Hij gaf zijn manager (de manager van zijn direct leidinggevende) stevig weerwoord over het geschilpunt, provoceerde haar ook. Hij had het intrekken van zijn vakantie door de manager genegeerd. Voor zijn werkprestaties kreeg hij veel waardering van collega's en (zijn direct en andere) leidinggevendenden binnen de organisatie.*

Casus J. Waterschap

Jeugd. *De vader van de respondente was een gevoelige man die ook directief kon zijn. Haar moeder was niet gemakkelijk, accepteerde niet zonder meer autoriteit, wist heel goed wat ze wilde en had een groot gevoel voor rechtvaardigheid. Vader en moeder discussieerden verschillen van inzicht vaak stevig, soms hard uit. Als er over iets overeenstemming bereikt was dan was het ook goed, en was het erop terugkomen of het veranderen niet meer nodig.*

Persoonlijkheidskenmerken. *De resultaten van de zelfbeoordeling van de respondente gaven een score in de klasse 'laag' op dimensie Neuroticisme en in de klasse 'gemiddeld' tot 'hoog' op dimensie Extraversie met een uitschieter 'hoog' op facet E1, Hartelijkheid. De score op Consciëntieusheid viel in de klasse 'gemiddeld' met uitschieters naar boven op de facetten C3, Betrouwbaarheid, en C4, Ambitie.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Zij had een incident met de manager dat zich in privétijd had afgespeeld, binnen de organisatie aangekaart. De manager*

werd daarop door haar leidinggevende aangesproken. De manager was buitengewoon sterk in discussiëren. Respondente ging die discussies in het begin met de manager aan in de veronderstelling dat zij die in sommige gevallen op feiten en logica zou kunnen winnen. Zij won echter nooit. Respondente weigerde de aanwijzingen van de manager te volgen dat zij autoritairder en directiever moest managen.

Casus K. Ziekenhuis

Jeugd. *De respondente was naar eigen zeggen afkomstig uit een heel gezellig gezin waarin de relaties met de ouders prima waren. In haar verhaal werden geen aanknopingspunten uit haar jeugd gevonden die mogelijk in relatie stonden tot het door haar ervaren machtsmisbruik.*

Persoonlijkheidskenmerken. *De zelfbeoordeling van de respondente leverde op dimensie Neuroticisme scores op in de klassen 'laag' en 'gemiddeld', op dimensie Neuroticisme 'gemiddeld' en 'hoog', op dimensie Extraversie 'gemiddeld' en 'hoog' en voor dimensie Consciëntieusheid 'hoog'.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Nadat de externe deskundigen waren ingezet protesteerde zij verschillende malen tegen hun manier van optreden. De samenwerking met externen in haar eigen afdeling vond zij niet werkbaar en zij weigerde daarom op enig moment haar rol nog langer te vervullen.*

Casus L. Belangenbehartiging I

Jeugd. *In haar verhaal over haar jeugd komen geen aanknopingspunten voor die met het door haar ervaren machtsmisbruik zijn te verbinden.*

Persoonlijkheidskenmerken. *Uit de zelfbeoordeling van de respondente volgde een score in de klasse 'hoog' voor facet C5 van dimensie Consciëntieusheid, op dimensie Zelfdiscipline 'laag' voor facet C1, Doelmatigheid en 'hoog' op dimensies Altruïsme en Openheid en facet E2, Sociabiliteit een score 'hoog'.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Ze had haar manager op enig moment in woord en geschrift stevig van repliek gediend toen zij van hem een lijstje van kritiekpunten kreeg waaruit zij opmaakte dat hij bezig was een dossier op te bouwen om van haar af te komen.*

Casus M. Belangenbehartiging II

Jeugd. *In de tijd na zijn geboorte was er in de beleving van de respondent voor hem en zijn broer geen ruimte in het gezin. Hij zag zijn eerste 20 tot 25 jaar als een valse start. Zijn vader begon zichzelf in hun nieuwe woonplaats heel erg te bewijzen en zijn moeder had het zwaar met haar terugkerende depressies. De respondent gedroeg zich lang teruggetrokken, afwezig en verlegen. Hij had naar eigen zeggen een hoog IQ en was leergierig, zat zich op school te vervelen en mocht een klas overslaan. Als jongste in de klas nam zijn onzekerheid toe. In zijn pubertijd ontdekte hij*

dat hij wel lef had en hij ging in de klas brutale dingen tegen de leraar zeggen waar de klas erg om moest lachen maar waardoor de leraar werd gekwetst. Door het zo 'overschreeuwen' van zijn onzekerheid en angst voor de wereld kreeg hij wat macht en een beetje status onder zijn medeleerlingen.

Persoonlijkheidskenmerken. *De zelfbeoordeling leverde op dimensie Neuroticisme een score in de klasse 'laag' op, een score in de klasse 'hoog' op dimensie Extraversie, tamelijk 'hoog' op dimensie Openheid, 'laag' op dimensie Altruïsme en in de klasse 'gemiddeld' op dimensie Consciëntieusheid.*

Houding en gedrag ten opzichte van manager. *Zijn onzekerheid en het 'overschreeuwen' daarvan speelden mee in zijn bejegening van de manager. Vanaf het eerste contact had hij bovendien een aversie jegens haar en die aversie werd in latere contacten sterker. Hij vond haar in haar functie volstrekt niet capabel en zij was ook het type voor wie hij geen respect kon opbrengen. Het leidde voor hem geen twijfel dat de manager dit van hem aanvoelde.*

6.16.3 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van het al dan niet louter slachtoffer zijn leverde de volgende opvallende punten op:

1. Alle respondenten waren van mening dat zij geen aandeel hadden in het machtsmisbruik van hun manager.
2. Alle respondenten behielden lang hun assertiviteit en een houding van weinig onderdanigheid of gehoorzaamheid ten opzichte van hun manager.

6.16.4 Literatuur

In het spraakgebruik worden onrechtmatig benadeelde personen als slachtoffer aangemerkt en de persoon die het nadeel heeft veroorzaakt als dader. In de Declaration of Basic Principles of Justice for Victims of Crime and Abuse of Power van de UN (1983) is het predicaat slachtoffer verbonden met het schenden van wettelijke bepalingen, dus het domein van het strafrecht. Binnen het vakgebied van de victimologie is de scherpe tegenstelling tussen dader en slachtoffer al decennia geleden bestempeld als een onjuiste voorstelling van zaken. De victimologieliteratuur biedt aanknopingspunten om vanuit dat perspectief naar machtsmisbruik en het slachtoffer te kijken.

Von Hentig (1940) wijst er op dat een misdaad vaak wordt gezien als een gebeurtenis die het slachtoffer zonder enige vorm van bijdrage overkomt, maar dat daar kanttekeningen bij te plaatsen zijn. Soms is er reciprociteit in de gedragingen tussen de dader en het slachtoffer. Vanuit dat perspectief beschrijft

hij 'perfecte slachtoffertypes' voor moord en noemt hij ook criteria die maken dat sommige mensen ontvankelijker zijn slachtoffer te worden van fraude of bedrog. Volgens Von Hentig is het slachtoffer een van de deelnemers aan een misdrijf. Hij heeft een classificatie gemaakt naar hun aard van betrokkenheid bij het misdrijf.

Wolfgang (1957) gaat door op de lijn van Von Hentig. Het door Wolfgang uitgevoerde onderzoek naar moorden heeft uitgewezen dat het slachtoffer vaak een belangrijke bijdrage aan het misdrijf levert. Hij bevestigt de theorie van Von Hentig over het 'omdraaien' van de rollen waardoor het slachtoffer de bepalende factor bij het misdrijf wordt en is onder meer tot de conclusie gekomen dat in veel zaken het slachtoffer veel karakteristieken van een dader heeft. In sommige zaken kwamen twee potentiële daders samen en was het min of meer toeval wie van beiden het slachtoffer werd en wie de dader. De stereotype gevoelswaarden bij dader en slachtoffer blijken in de door Wolfgang onderzochte moorden niet altijd recht te doen aan de werkelijkheid.

Ook door Quinney (1972) wordt het slachtofferschap genuanceerd. Quinney gaat in op de vraag Who is the victim? Zijn beantwoording wordt sterk gekleurd door een juridisch perspectief, het straf(proces)recht. Hij stelt dat het begrip slachtoffer een construct is dat vooraf gaat aan het als crimineel kwalificeren van bepaalde gedragingen. Het criterium voor het begrip crimineel is het kunnen veroorzaken van *social harm* en daardoor een bedreiging zijn voor de sociale orde, in het bijzonder een bedreiging voor het welzijn van de heersende elite die bij machte is wettelijke bepalingen tot stand te brengen en te handhaven. Quinney beschrijft een verschuiving in het denken over het slachtofferschap. Hij geeft aan dat Von Hentig in 1948 nog vooral uitging van een passief, kwetsbaar slachtoffer maar dat Wolfgang in 1958 dat beeld bijstelde door te wijzen op de actieve rol die een slachtoffer kan hebben. Vanuit die gedachtegang zijn slachtoffers te classificeren op een schaal met op de ene pool het volledig passieve slachtoffer en op de andere pool het slachtoffer dat de veroorzaker van het crimineel gedrag jegens hemzelf is.

Door Tepper et al. (2006) wordt ook ingegaan op de bijdrage van de persoon zelf aan het slachtofferschap. Daaromtrent refereren zij aan onderzoeken waarin personen betrokken waren die door leidinggevenden werden ervaren als mensen met sterk negatieve stemmingen, gevoelens en attitudes en hun slachtofferschap. Ze worden door Tepper et al. in twee typen onderverdeeld: *submissive victims* en *proactive victims*. De leidinggevenden veronderstellen bewust of onbewust dat deze personen zich slecht teweer kunnen stellen tegen agressie, machtsmisbruik, en dergelijke. Daardoor kunnen zij een gemakkelijk

slachtoffer zijn van *displace aggression*; van managers die hun negatieve emoties niet kunnen (of durven) ontladen ten opzichte van de bron daarvan en in plaats daarvan dit afreageren op de medewerker(s).

Guenther (1999) wijst op een andere aspect, de verantwoordelijkheid van de werkgever. Hij beschrijft een rechtszaak in de Verenigde Staten die een vrouwelijke werknemer tegen haar werkgever aanspande, en in eerste aanleg won. De aanklacht was dat de werkgever onvoldoende had gedaan om een *hostile work environment* te voorkomen. Zij had persoonlijk geen ervaring met seksuele intimidatie in de organisatie maar kennisgenomen van ervaringen van vrouwelijke collega's die dat wel hadden. Ze had een aantal voorbeelden verzameld en haar bevindingen voorgelegd aan haar superieuren. Die hadden haar daarop verteld dat haar klacht negatief zou kunnen uitpakken voor haar carrière. Door de ontstane situatie had zij zich benadeeld gevoeld en was er voor haar een *hostile work environment* ontstaan. Het had bij haar ernstige emotionele stress veroorzaakt. De verplichting voor werkgevers in de Verenigde Staten te voorkomen dat er een *hostile work environment* ontstaat lijkt overeenkomsten te vertonen met de verplichting die in de Arbeidsomstandighedenwet aan de werkgever wordt opgelegd beleid te voeren met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting⁵⁹. Of een vergelijkbare zaak als die van de Amerikaanse werkneemster ooit aan de Nederlandse rechter is voorgelegd en wat de uitkomst daarvan was, is niet bekend.

Van Dijk (2001, 2009) beschrijft de ontwikkeling van de victimologie en gaat daarbij onder meer in op *victim blaming* en *offender bashing*. *Victim blaming* betreft de betrokkenheid van het slachtoffer zelf bij het misdrijf en de vragen die daaruit voortvloeien ten aanzien van de schuldvraag. *Offender bashing* verwijst naar stromingen die het veel zwaarder dan gebruikelijk straffen van daders voorstaat omdat dat het herstel van slachtoffers ten goede zou komen. Van Dijk gaat ook in op de herkomst van het begrip slachtoffer en de daaraan verbonden sociale verwachtingen ten aanzien van diens gedrag. De ideaaltypische slachtoffers dienen passief, hulpeloos en niet op vergelding uit te zijn maar bereid te zijn de daders te vergeven, dan kunnen zij op maatschappelijke steun rekenen. Als slachtoffers naar de mening van de publieke opinie bijvoorbeeld te sterk assertief overkomen, kan hen de sociale status van slachtoffer worden ontnomen. Van Dijk wijst erop dat veel slachtoffers de verplichtingen die aan die status verbonden zijn, die van het ideaaltypische slachtoffer, afwijzen. Hij

⁵⁹ In de Ambtenarenwet komt een bepaling voor, artikel 125quater, over 'goed ambtelijk handelen' dat, enigszins extensief, kan worden geïnterpreteerd als een opdracht met dezelfde strekking.

ondersteunt het proces van *victim labeling* dat het bepalen van een slachtofferstatus inhoudt. Een belangrijk aspect daarvan is dat de betreffende persoon met het label moet instemmen.

Door Strobl (in Soham, 2010), wordt het slachtofferschap net als bij Van Dijk in sociaal relevante zin beschreven. Het gekozen perspectief is dat van het strafrecht. De impact van een ervaren gebeurtenis kan fysiek, psychologisch en ook sociaal zijn. Zichzelf als slachtoffer aanmerken houdt niet automatisch in dat de persoon in sociale zin als zodanig wordt erkend. In sociale zin is iemand pas slachtoffer als de sociale context dat predicaat verschaft, de persoon als slachtoffer erkent. Dat vereist dat wordt voldaan aan bepaalde criteria en ook het slachtoffer moet aan bepaalde verwachtingen voldoen. Cruciaal daarbij is de communicatie die tussen partijen nodig is. Het gaat om de interpretatie van de feiten die het slachtoffer heeft ervaren door de ander. Cultuur- en taalverschillen kunnen de communicatie tussen partijen in de weg staan en ook de uitkomst beïnvloeden. Niet voldoen aan de verwachtingen die aan het slachtofferschap zijn verbonden, kan leiden tot verlies van het predicaat en dus ook tot het vervallen van de rechten en de emotionele steun van het slachtoffer. Dat kan tot sociale desintegratie van de persoon leiden en dat geldt ook voor het sociaal weigeren van het slachtofferpredicaat. Strobl beschrijft een slachtofferconcept dat vijf criteria omvat⁶⁰. Een van de kernpunten van Strobl is het door de sociale context erkend zijn als slachtoffer.

De vraag is of dit bij de respondenten in het onderhavig onderzoek het geval was. Van belang daarbij was de communicatie over hetgeen zij beleefden. Twee van de respondenten (C en F) vertelden aan niet veel anderen over hun ervaringen. Dat zou tot gevolg kunnen hebben dat zij door hun sociale context ook niet als slachtoffer werden aangemerkt. De overige respondenten gaven het tegenovergestelde aan, zij vertelden hun verhaal 'heel vaak' of 'aan iedereen'. Dat was een eerste stap in het proces als slachtoffer erkend te worden. Enkele respondenten maakten wel gewag van hun beleving dat er bij sommige van hun gesprekspartners verzadiging leek te ontstaan; men leek minder behoefte te hebben aan opnieuw verhalen van de respondent over diens problematiek. Dat zou kunnen duiden op het, zoals door Strobl beschreven, geleidelijk verlies van het predicaat slachtoffer en de daaraan verbonden sociale steun en bijstand. Twee respondenten (I en M) merkten zichzelf mogelijk

⁶⁰ Het concept betreft slachtofferschap gezien vanuit een strafrechtelijk kader. De vijf criteria zijn: (1) identificeerbare, enkelvoudige gebeurtenis, (2) gebeurtenis die een ongewenste actuele situatie veroorzaakt, (3) gebeurtenis heeft buiten de invloedssfeer van het slachtoffer plaatsgevonden, (4) gebeurtenis moet zijn toe te schrijven aan een persoon of een instantie, (5) gebeurtenis moet een schending van maatschappelijk geaccepteerde normen inhouden.

in het geheel niet of slechts in geringe mate als slachtoffer aan. Reflecterend op het gebeurde gaven zij aan dat voor hen de consequenties van het machtsmisbruik positief waren. Beiden beëindigden hun arbeidsovereenkomst met een financiële regeling. Ook zij werden waarschijnlijk door hun sociale context niet als slachtoffer aangemerkt. Over het sociaal geaccepteerd zijn van het slachtofferschap van de respondenten waren echter geen steekhoudende conclusies te trekken omdat dit thema geen onderdeel van het onderzoek uitmaakte.

6.16.5 Samenvatting

De vraag die in deze paragraaf centraal staat luidt: Was het slachtoffer louter slachtoffer? Het woord slachtoffer wordt in het algemeen gebruikt in de betekenis van een persoon die buiten zijn schuld nadeel in de zin van materiële en/of mentale schade lijdt; de benadeelde partij.

De respondenten hadden in het algemeen (sterk) negatieve beelden over hun managers. De meesten schatten in dat het gedrag van de managers bewust was en enkelen schatten in dat de gevolgen ook beoogd waren. De oordelen van de respondenten over de persoonlijkheden van de managers waren op de dimensies Openheid en Altruïsme kritisch tot uitgesproken negatief en dat gold ook voor hun stijl van leidinggeven.

De houding en het gedrag van de respondenten ten opzichte van hun managers werden in enkele gevallen mogelijk beïnvloed door de in hun jeugd gevormde opvattingen en gedragspatronen. Sommige respondenten hadden persoonlijkheidskenmerken die sterk afweken van die zij bij hun managers veronderstelden. Die verschillen konden incidenten en conflicten tussen beiden beïnvloed of veroorzaakt hebben.

De respondenten waren geen weerloze, kwetsbare en passieve slachtoffers. Zij stelden zich in verbale zin soms sterk op tegenover hun managers. Dat kon bijgedragen hebben aan het escaleren van de spanningen tussen beiden. Geen enkele respondent voldeed aan het profiel van *submissive* personen die meer kans lopen slachtoffer te worden van machtsmisbruik.

Geen van de verhalen van de respondenten bood aanknopingspunten voor vermoedens dat de schuld van het machtsmisbruik de respondent was toe te rekenen. De respondenten voelden zich op generlei wijze medeverantwoordelijk voor het machtsmisbruik.

6.17 Schuldige dader, straf en/of schadevergoeding?

Degene die een ander schade berokkent wordt in beginsel geacht de benadeelde schadeloos te stellen. Als wordt aangenomen dat medewerkers schade lijden door het machtsmisbruik van hun managers is het opportuun vragen over schadevergoeding aan de orde te stellen. Wat was in de casussen de intentie van de managers? Hoe reageerden de organisaties op machtsmisbruik? Wie was de dader? Op welke grondslagen zou compensatie te baseren zijn? Wat deden respondenten om hun schade vergoed te krijgen en met welk resultaat? De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de schuldige dader, straf en/of schadevergoeding gaf op deze vragen antwoorden en is hierna beschreven.

6.17.1 De intenties van de manager

Ervan uitgaande dat de respondenten bewijsbaar schade leden en dat het machtsmisbruik die schade veroorzaakte, was het voor de toerekenbaarheid van belang te weten wat de intenties van de managers waren. Tijdens de interviews werden de respondenten twee vragen gesteld om een beeld te krijgen van hun inschatting van de intenties van de manager: (1) was het gedrag van de manager al dan niet bewust en (2) waren de consequenties van het gedrag door de manager beoogd (in paragraaf 6.10.2.4 zijn de antwoorden op deze vragen al samengevat beschreven). De antwoorden van de respondenten zijn in figuur 26 weergegeven.

respondent	bewust gedrag?	consequenties beoogd?	respondent	bewust gedrag?	consequenties beoogd?
A	ja	nee	H	ja	ja
B	ja	weet niet	I	ja	nee
C	ja	nee	J	weet niet	weet niet
D	ja	ja	K	ja	ja
E	nee	nee	L	één van beiden managers Ja, de ander Nee	één van beiden ja, de ander nee
F	twijfel	ja	M	nee	ja
G	ja	ja			

Figuur 26. De intenties van de manager per respondent

De antwoorden lieten zien dat naar de mening van de respondenten de mana-

ger in veel casussen bewust acteerde en relatief vaak de consequenties daarvan voor ogen had. Dit duidde erop dat het machtsmisbruik aan de managers was toe te rekenen. Die indruk werd nog versterkt doordat ingeschat werd dat in alle casussen de manager de aanstichter van het conflict was (zie paragraaf 6.4.1 van hoofdstuk 6). Echter, de managers acteerden in de uitoefening van hun functie en het was daarom opportuun hun machtsmisbruik ook vanuit dat perspectief te bezien.

6.17.2 Zelfreinigend vermogen?

Machtsmisbruik door de manager levert in directe zin altijd nadeel op voor de medewerker. Ook de organisatie kan nadeel van machtsmisbruik ondervinden (zie paragraaf 6.15), machtsmisbruik is immers disfunctioneel. De vraag is daarom hoe organisaties met machtsmisbruik omgaan. Kan worden aangenomen dat machtsmisbruik binnen de organisatie zélf wordt aangepakt en zoveel mogelijk wordt uitgebannen, dat organisaties in dit opzicht zelfreinigend zijn? In een ideale wereld komt binnen organisaties geen machtsmisbruik voor en mocht het zich onverhoopt voordoen dan worden de betreffende managers daarop door anderen, met name hun leidinggevendenden, aangesproken.

In het onderhavig onderzoek kwam uit de interviews naar voren dat in vrijwel alle casussen managers er niet op werden aangesproken noch dat er ingegrepen werd. Ook waren er in de betreffende organisaties altijd meer personen en instanties als actor in relatie tot het machtsmisbruik. Ieder van hen was op enigerlei wijze, direct of indirect, betrokken. De vraag was hoe zij zich tot het machtsmisbruik verhielden. De verwachting zou zijn dat zij zich tegen het machtsmisbruik teweestelden, maar dat leek niet het geval te zijn.

In organisaties zijn in algemene zin dertien actoren⁶¹ te onderscheiden die bij machtsmisbruik betrokken kunnen zijn en actie kunnen of moeten ondernemen om manifestaties van machtsmisbruik en ook het conflict tussen manager en medewerker te beëindigen. In iedere casus van het onderhavig onderzoek kwamen een of meer van deze actoren voor. Hierna is per actor beschreven waarom het ondernemen van actie mogelijk niet plaatsvond. Ten dele zijn verklaringen daarvoor ontleend aan de casussen.

Slachtoffer. De respondenten ervoeren (im)materiële schade door het machtsmisbruik. Uit contacten met de respondenten en ook met anderen in organisa-

⁶¹ De dertien actoren zijn: 1. slachtoffer, 2. collega's/achterban van het slachtoffer, 3. bedrijfsarts, 4. maatschappelijk werker, 5. vertrouwenspersoon, 6. ondernemingsraad, 7. gemeentelijke ombudsman, 8. bezwarencommissie, 9. dader, 10. manager van de dader, 11. directie/raad van bestuur, 12. raad van commissarissen/raad van toezicht, 13. aandeelhouders.

ties bleek dat veel mensen gevallen van machtsmisbruik kenden waarvan het slachtoffer diens zaak niet aanhangig maakte ondanks de schade. De reden om dat niet te doen werd niet onderzocht maar in de verhalen van enkele casussen komen mogelijke verklaringen voor. Eén respondente won haar zaak maar kreeg een stigma opgeplakt, ze werd door de manager van de afdeling waar naar ze was overgeplaatst anders behandeld dan haar collega's. Dat kon een afschrikkende werking hebben. In een andere organisatie waar een casus speelde werd voor een onderdeel een reorganisatie aangekondigd die gepaard zou gaan met een aanzienlijk verlies van arbeidsplaatsen. Sinds die bekendmaking daalde het inroepen van de hulp van vertrouwenspersonen zeer scherp. Blijkbaar waren de slachtoffers in deze situatie bang voor een grotere kans op gedwongen ontslag als zij de aandacht op zich vestigden.

Collega's/achterban. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat het conflict met de manager zowel in de werk- als privésfeer een negatieve impact had. De collega's waren begaan met wat de respondent overkwam. Het samen actief en openlijk een front vormen ten opzichte van de manager en de confrontatie aangaan bleven echter uit. De respondenten kregen wel één op één blijken van medeleven uit de groep, soms aangevuld met advies, maar daar bleef het bij. Of, en zo ja in welke mate, de respondenten vanuit de privésfeer steun kregen bleek samen te hangen met de mate waarin zij hun achterban informeerden over hun conflict.

Bedrijfsarts. Sommige respondenten betrokken de bedrijfsarts bij hun zaak vanwege gezondheidsproblemen. De arts bleek in een aantal gevallen vooral de belangen en wensen van de managers te behartigen. In een van de casussen paste de bedrijfsarts zijn rapportage aan omdat het verhaal de leiding van de organisatie niet aanstond. Dat de bedrijfsarts in dienst van de organisatie was, kon een rol gespeeld hebben bij zijn toegeven aan de druk van de leiding.

Maatschappelijk werker. In een aantal casussen acteerde een interne of externe maatschappelijk werker. De respondenten ervoeren dat de maatschappelijk werkers weinig mogelijkheden hadden hulp te bieden. In één casus bleek de maatschappelijk werker die zich het lot van de respondente aantrok, plotseling niet meer bij de organisatie te werken. De respondente vermoedde dat dit samenhang met haar conflict.

Vertrouwenspersoon. Eén van de leidinggevende respondenten gebruikte de vertrouwenspersoon als praatpaal, de andere leidinggevende respondenten schakelden de vertrouwenspersoon niet in. Alle niet-leidinggevende respondenten deden dat wel. Zij toonden zich in het algemeen tevreden over diens inbreng maar waren zich ervan bewust dat de mogelijkheden van de (interne of exter-

ne) vertrouwenspersoon beperkt waren. De vertrouwenspersonen verschilden van elkaar in hun opstelling ten opzichte van de managers.

Ondernemingsraad. In een van de casussen legde de respondente haar conflict voor aan de ondernemingsraad, met de vermelding dat ook verschillende andere collega's eenzelfde conflict met de manager hadden. De ondernemingsraad gaf haar te kennen dat deze problematiek niet iets was waarover zij zich mocht buigen.

Gemeentelijke Ombudsman. Eén respondente (in gemeentelijke dienst) legde haar conflict met de manager voor aan de gemeentelijke ombudsman. Hij gaf aan niet bevoegd te zijn het machtsmisbruik te onderzoeken en aan de kaak te stellen.

Bezwarencommissie. Een andere respondente legde haar conflict met haar manager over een personele beslissing aan de bezwarencommissie voor en won haar zaak. (Opmerking: dergelijke commissies zijn alleen bevoegd als de kwestie een personele beslissing betreft).

Dader. In enkele casussen waren er aanwijzingen dat de managers zich niet bewust waren dat de respondenten hun gedrag als machtsmisbruik ervoeren en welke consequenties dat voor hen had. In één casus zei de manager bijvoorbeeld dat hij het goed met de respondent voor had. In enkele andere casussen bestond het vermoeden dat de managers hun gedrag op een of andere manier rechtvaardigden, bijvoorbeeld vanwege het doorvoeren van bezuinigingen of vanuit persoonlijke drijfveren zoals het uitzicht op een bonus. Hun gedrag ten opzichte van hun medewerkers zou ook een kenmerk kunnen zijn van hun gebruikelijke stijl van leidinggeven.

Manager van Dader. In enkele casussen bleek de manager van de dader het gedrag van de dader toe te laten of dat gedrag zelf ook te manifesteren.

Directie/raad van bestuur (RvB) en raad van commissarissen/raad van toezicht (RvT). In een van de casussen had de respondent een brief geschreven aan zowel de RvB als de RvT met zijn verhaal over het ervaren machtsmisbruik. Hij deed dat niet met de intentie genomen beslissingen terug te draaien maar bij de beide raden de aandacht te vestigen op het feit dat er machtsmisbruik plaatsvond binnen de organisatie. Hij kreeg van de RvB een brief met daarin de volgende zinsneden: "De RvT zal deze brief niet beantwoorden", "het spijtig is dat hij zich voelt zoals hij beschreven heeft", "[ik] dat gevoel niet kan wegnemen" en "Ik wens u een goede toekomst toe en hoop dat u later met een tevreden gevoel terug kan kijken op uw werkzame periode bij X."

Aandeelhouders. In enkele casussen waren er aandeelhouders. Die waren zeer waarschijnlijk niet op de hoogte van het machtsmisbruik. De afstand tussen

hen en de dagelijkse operatie van de organisatie was daarvoor te groot. Het voorgaande leerde dat in redelijkheid kon worden aangenomen dat de betreffende organisaties in beginsel niet over voldoende zelfreinigend vermogen beschikten om machtsmisbruik te voorkomen en te bestrijden⁶². Het beeld dat uit de casussen naar voren kwam was natuurlijk subjectief. Het berustte op verhalen van respondenten die van mening waren dat zij slachtoffer waren van machtsmisbruik.

6.17.3 Wie is de dader?

In het licht van het eventueel claimen van schadevergoeding was het relevant vast te stellen wie als dader kon worden aangemerkt. De casussen bevatten geen aanwijzingen om aan te nemen dat de respondent door zijn gedrag in de interactie met de manager als dader was aan te merken, noch dat het machtsmisbruik door hem bewust was uitgelokt of anderszins was veroorzaakt. De eerste reflex van de respondenten was de pleger als dader aan te wijzen. In enkele casussen waren meer managers als dader betrokken. Soms waren dat managers die elkaar in de tijd opvolgden en soms managers op één of meer hiërarchische niveaus boven de dader. In al deze voorbeelden ging het om natuurlijke personen.

Een andere invalshoek voor het daderschap is het aanmerken van de organisatie als dader. Quinney (1972) refereert aan Fry (1957) die beargumenteerde dat de overheid aansprakelijk moet zijn voor schade die burgers lijden en die veroorzaakt is door criminaliteit. De gedachtenlijn is dat eigen richting van burgers verboden is omdat de staat het geweldsmonopolie en de verantwoordelijkheid heeft wet- en regelgeving te handhaven. In lijn met deze gedachtegang zou de organisatie aansprakelijk kunnen zijn voor de schade van het slachtoffer van machtsmisbruik dat zich binnen de organisatie afspeelde. De organisatie heeft immers de manager aangesteld en hem via bevoegdheden een machtspositie gegeven ten opzichte van de medewerkers en dan is het redelijk om te stellen dat de organisatie erop moet toezien dat de manager zijn macht niet misbruikt.

In een van de casussen was een overeenkomstige gedachtenlijn aan de orde. Tegen enkele medewerkers werd een zaak aangespannen. De uitspraak bleef beperkt tot

⁶² De vraag kan gesteld worden of daaraan een diepere oorzaak ten grondslag ligt. Als de ontwikkeling van de arbeidsomstandigheden in Nederland in ogenschouw wordt genomen (Windmuller en De Galan, 1970), dan valt op dat arbeiders/werknemers veel en lang strijd hebben gevoerd om hun rechten geldend te krijgen en het blijkbaar ook nodig was om die rechten wettelijk te verankeren. Spelen wellicht de sociale structuren die in het begin van de vorige eeuw grote invloed hadden op de overtuigingen en het gedrag van de werkgevers ten opzichte van hun werknemers, nu nog steeds?

een berisping omdat geoordeeld werd dat de werkelijke oorzaak gelegen was in een verkeerde 'beleidscultuur' en dat was veel meer personen aan te rekenen.

Er zijn dus in beginsel twee opties met betrekking tot het daderschap: de individuele manager(s) of de organisatie waardoor ze zijn aangesteld en waarbinnen zij werkzaam zijn. Tevens is het denkbaar dat de feitelijke omstandigheden kunnen uitwijzen dat zowel de manager als de organisatie in bepaalde mate als dader kunnen worden beschouwd.

6.17.4 Compensatie voor het slachtoffer?

Het kenmerk van slachtoffers is dat zij (im)materiële schade lijden; een slachtoffer is (per saldo) de (meest) benadeelde partij. Is het fair dat slachtoffers hun schade zelf dragen of kan compensatie op zijn plaats zijn?

De casussen

Onderstaand is per casus beschreven wat de eventuele geleden schade was en of er al dan niet compensatie plaatsvond.

Casus A. Zorg I

In deze casus koos de respondent zelf voor een vroegtijdige beëindiging van de arbeidsovereenkomst hetgeen voor hem in financiële zin buitengewoon ongunstig was. Hij voelde zich daartoe gedwongen door de situatie die, mede door toedoen van de manager, voor hem emotioneel niet langer was te dragen. De regeling die hij kreeg aangeboden was een outplacementcursus ter waarde van € 3.000.

Casus B. Gemeente I

De respondente was geruime tijd arbeidsongeschikt thuis als gevolg van psychische klachten die gerelateerd waren aan het ervaren machtsmisbruik en de werksituatie in ruimere zin. Haar psychische schade werd niet gecompenseerd.

Casus C. Gemeente II

De schade voor deze respondent bestond uit psychische problemen. De organisatie compenseerde hem daarvoor niet.

Casus D. Gemeente III

De respondente had de beslissing van de manager aangevochten en gelijk gekregen. Haar schade bestond uit gezondheidsproblemen waardoor zij geruime tijd arbeidsongeschikt thuis was. Haar werkgever vergoedde haar schade niet.

Casus E. Personenvervoer

De schade voor deze respondente bestond uit enkele maanden arbeidsongeschiktheid en de daardoor noodzakelijke re-integratie en verlies van haar functie op haar

vakgebied waarin zij zich verder had willen ontplooien. Voor deze schade ontving zij geen compensatie.

Casus F. Universiteit

De respondente werd geconfronteerd met ernstige gezondheidsproblemen. Tijdens haar ziekteperiode bereikte zij met haar werkgever consensus over niet meer kunnen terugkeren in haar functie. Vervolgens werd de arbeidsovereenkomst beëindigd. Een onderdeel van die beëindiging was een financiële regeling ter compensatie.

Casus G. Zorg II

De respondente had enerzijds veel stress opgelopen en anderzijds door toedoen van de manager enkele maanden niet kunnen werken. Omdat zij niet in vaste dienst was liep zij inkomen mis. Zij werd hiervoor door de organisatie niet schadeloos gesteld.

Casus H. Gemeente IV

Voor deze respondente bleef de schade beperkt tot iets meer dan gemiddelde stress.

Casus I. ROC

De (meerjarige) formele aanstelling van de respondent werd eenzijdig door de manager geschrapt en hij werd geforceerd werk te accepteren dat hij ongeveer twintig jaar niet had gedaan. Zijn arbeidsovereenkomst werd vroegtijdig ontbonden en in samenhang daarmee werd een financiële regeling afgesproken die als een compensatie was te beschouwen.

Casus J. Waterschap

De respondente had langdurig mentale en fysieke problemen die terug waren te voeren tot het ervaren machtsmisbruik. Deze problemen hadden haar ertoe gebracht, mede op advies van anderen, vrijwillig haar functie op te geven en een andere, lager gehonoreerde functie te aanvaarden binnen dezelfde organisatie. Ze ontving van de organisatie geen schadeloosstelling.

Casus K. Ziekenhuis

De situatie die voor de respondente na de start van de crisis was ontstaan bracht haar ertoe haar functie vrijwillig op te geven en de verantwoordelijkheid voor een belangrijk project op zich te nemen. In de periode waarin het machtsmisbruik zich afspeelde raakte zij op de rand van overspannenheid. Na het succesvol afronden van het project kreeg zij toestemming om (met behoud van salaris) ongeveer een jaar non-actief te zijn. Dit zou als een vorm van compensatie kunnen worden gezien maar ook als beloning voor het projectsucces. Vervolgens ging zij met pensioen.

Casus L. Belangenbehartiging I

De schade voor de respondente bestond uit een zeer onplezierig werkklimaat, fors gedaald werkplezier, sterk verminderde betrokkenheid bij de organisatie en veel werkgerelateerde stress gedurende een periode van drie jaar. Hiervoor ontving ze van de organisatie geen compensatie.

Casus M. Belangenbehartiging II

De respondent stemde in met de beëindiging van de arbeidsovereenkomst hoewel hij zich sterk verbonden voelde met de organisatie en het zeer naar zijn zin had. Als onderdeel van de ontbinding ontving hij een financiële uitkering, die beschouwd kon worden als compensatie.

Is het nadeel objectiveerbaar?

Over de hoogte van de financiële regelingen die de respondenten bij hun vertrek bij de organisatie ontvingen werd tijdens het onderzoek geen informatie verkregen en dat gold ook voor informatie over de grondslagen en de berekeningen die bij het bepalen van de hoogte van de bedragen waren gehanteerd. Aangenomen werd dat de betreffende respondenten de bedragen als voldoende compensatie bestempelden.

Opvallend was dat geen van de respondenten die bij de organisatie in dienst bleef, gecompenseerd werd voor de geleden schade. Het argument kon niet geweest zijn dat immateriële schade, waar het in de meeste casussen (ook) om ging, niet objectiveerbaar vast te stellen was. In de loop der jaren is immers veel ervaring opgedaan met geschillen over en vergoeding van smartengeld.

Welke grondslag?

Slachtoffer, dader, schade, nadeel, het zijn aan machtsmisbruik gerelateerde uitdrukkingen die een juridisch 'tintje' hebben. Hoe kan misbruik van macht vanuit een juridisch perspectief worden gezien, welke juridische grondslag kan gebruikt worden? Wat kan dat betekenen voor de persoon van het slachtoffer en de dader(s)? Hierna zijn drie juridische invalshoeken beschreven: arbeidsrecht, privaatrecht en strafrecht.

Arbeidsrecht. Machtsmisbruik is voor alles een kwestie die betrekking heeft op arbeidsverhoudingen. Zowel de Arbeidsomstandighedenwet 1998 en de Ambtenarenwet bevatten verplichtingen voor de werkgever waarvan de werking ook op machtsmisbruik van toepassing is.

De **Arbeidsomstandighedenwet** verplicht de werkgever in artikel 3 lid 2: "De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting." Dat begrip is in artikel 1 lid 3 sub e gedefinieerd

als: “psychosociale arbeidsbelasting: de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen”. In sub f wordt stress als volgt gedefinieerd: “stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft”. In artikel 33 van de wet wordt het niet naleven van onder andere het in artikel 3-2 vastgelegde gebod als een overtreding aangemerkt, dat op grond van artikel 34 lid 1 een bestuurlijke boete kan opleveren van een bedrag ten hoogste van de vijfde categorie als bedoeld in artikel 23, vierde lid van het Wetboek van strafrecht.

In de **Ambtenarenwet** zijn in artikel 125quater de verplichtingen voor het bevoegd gezag van ambtenaren vastgelegd over het voeren van een integriteitsbeleid en het tot stand komen van een gedragscode, beide gericht op goed ambtelijk handelen. In het integriteitsbeleid dient aandacht te zijn besteed “aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstremgeling en discriminatie”.

De beide wetten bieden dus aanknopingspunten voor een werknemer om zijn werkgever aan te spreken op machtsmisbruik. Indien hij in het gelijk wordt gesteld zal hem dat naar alle waarschijnlijkheid echter geen voordeel, zoals compensatie, opleveren omdat de verplichtingen zijn gericht op de werkgever.

Privaatrecht. Indien een werknemer van mening is dat hij door het machtsmisbruik van een manager schade heeft geleden, kan hij een privaatrechtelijke actie starten, gericht op het gecompenseerd worden voor die schade. Het Burgerlijk wetboek (Boek 6, titel 3 Onrechtmatige daad) biedt daartoe de mogelijkheid. Kernpunt daarbij is de toerekenbaarheid van de onrechtmatige daad waardoor schade is veroorzaakt. De daad kan worden toegerekend aan de dader, aan de degene in wiens dienst de ondergeschikte dader zijn dienst vervult of aan beiden. Een onrechtmatige daad levert automatisch (rechtens) een verbintenis op die de persoon aan wie de daad wordt toegerekend verplicht om de ander schadeloos te stellen.

Strafrecht. In het strafrecht zijn aanknopingspunten te vinden voor juridische acties in verband met ervaren machtsmisbruik, bijvoorbeeld als daarbij discriminatie aan de orde is. In het strafrecht geldt het adagium ‘geen straf zonder schuld’. Schuld heeft in het strafrecht de betekenis van verwijtbaarheid. Daarin worden twee varianten onderscheiden, dolus en culpa. Dolus is het opzettelijk, te kwader trouw handelen. Dit is het willens en wetens overtreden van een wettelijke bepaling. Deze kwalificatie vereist dat de wil van de manager gericht was op het verwezenlijken van wat bij wet verboden is, bijvoorbeeld discriminatie, of op het nalaten van iets wat door de wet is voorgeschreven. De opzet be-

treft dus zowel het wettelijk verboden of geboden handelen als de gevolgen daarvan. Van dolus worden nog enkele 'ondersoorten' onderscheiden die hier verder buiten beschouwing worden gelaten.

De tweede variant, culpa, betreft een andere mate van schuld. Het is het gevolg van opzettelijk, willens en wetens handelen waarbij het niet van belang is of bekend is dat het handelen een overtreding is van een wettelijke norm en dus strafbaar. De persoon die handelde hoeft geen kwaad in de zin te hebben gehad. Beide varianten, doleus en culpoos handelen, leveren verwijtbaarheid en schuld op. Doleuze delicten worden in het algemeen zwaarder bestraft dan culpoze.

Het strafrecht is primair gericht op de bestraffing van daders. Een slachtoffer kan zich echter wel in een strafproces 'voegen' en mogelijk een schadevergoeding toegewezen krijgen terwijl de dader straf opgelegd krijgt.

6.17.5 Actie ondernomen?

De respondenten stonden in juridische zin dus drie wegen open zich te verweeren tegen het door hen ervaren machtsmisbruik en compensatie te claimen voor de door hen geleden schade. Wat ondernamen zij in juridische zin en met welke resultaten?

De casussen

Arbeidsrechtelijk. In de casussen viel op is dat de respondenten geen arbeidsrechtelijke acties ondernamen. Veel van de respondenten waren niet op de hoogte van de bepalingen over psychosociale arbeidsbelasting in de Arbeidsomstandighedenwet. De ambtenaren onder de respondenten gaven geen blijk kennis te hebben van de voor hen mogelijk relevante bepalingen van de Ambtenarenwet. Een respondent die ambtenaar was, legde een personele beslissing van haar manager aan de bezwarencommissie voor en won die zaak. Een andere respondente tekende ook bezwaar aan tegen een formele berisping van haar manager. De dag voor de zitting van de bezwarencommissie werd die berisping omgedoopt tot een officiële waarschuwing waartegen geen bezwaarprocedure mogelijk was.

Privaatrechtelijk. De respondenten ondernamen, op één na, ook geen privaatrechtelijke acties. Vier respondenten troffen bij de beëindiging van hun arbeidsovereenkomst een financiële regeling. Over de hoogte van het bedrag was onderling overeenstemming bereikt. De rechter was daarbij niet betrokken. De respondenten lieten zich wel juridisch bijstaan.

Strafrechtelijk. In geen van de casussen was een strafrechtelijke actie aan de

orde. Op één geval na leken alle casussen daar in materiële zin ook geen aanknopingspunt voor te bieden. In die ene casus kon discriminatie hebben gespeeld. De respondente ondernam daarop geen actie.

De achterkant van het gelijk

De respondenten maakten nauwelijks gebruik van de juridische mogelijkheden die hen ter beschikking stonden zich tegen het door hen ervaren machtsmisbruik teweer te stellen en de geleden (soms aanzienlijke (im)materiële) schade vergoed te krijgen. Wat zou daar, naast het niet bekend zijn met de juridische mogelijkheden, de reden van kunnen zijn?

Stel, de medewerker had het naar zijn beleving door zijn manager gepleegde machtsmisbruik voorgelegd aan een daaromtrent beslissingsbevoegde autoriteit en gelijk gekregen; er was een boete opgelegd aan de organisatie en de medewerker had een financiële compensatie ontvangen voor de geleden (im)materiële schade. Wat zou dan de situatie van de medewerker geweest zijn? Rozengeur en maneschijn? Dat viel nog maar zeer te bezien. Enkele van de casussen gaven voeding aan deze twijfel. Het was niet geheel denkbeeldig dat de manager en mogelijk ook het topmanagement van de organisatie *not amused* waren over het door de medewerker aanhangig maken van het machtsmisbruik en het winnen van de zaak. Als tegen(re)actie voor waar het in het conflict met de medewerker wezenlijk om ging, zou de manager na het verliezen van de zaak het gedrag van de medewerker op allerlei manieren kunnen uitleggen, zoals:

- Wraak jegens de manager en/of de organisatie voor vermeend of aangedaan leed zoals een slechte beoordeling, geringe salarisverhoging wegens niet goed presteren, etc.
- Gebrek aan loyaliteit jegens de manager en/of de organisatie.
- Het besmeuren van het positieve imago van de manager en/of de organisatie.
- Gebrek aan respect voor managers en/of management in het algemeen door een aanval op de leidinggevende elite.
- Poging om andere medewerkers tegen de leiding op te zetten.

Dergelijke verklaringen van de manager zouden bepaalde gevoelens en gedachten over de medewerker bij hem kunnen oproepen en die zou hij kunnen uiten in zijn gedrag. Voorbeelden daarvan waren:

- De manager die verloren had, bouwde (mogelijk samen met collega's) een negatief beeld op over de respondent, kende hem allerlei negatieve eigen-

schappen toe en die bleken soms uit te komen (het Horn-effect⁶³). De reactie van de manager op de fouten van de respondent bestond uit micro-management en de respondent veel vaker bekritisieren dan anderen.

- De manager gaf de respondent de schuld van allerlei zaken die niet goed gingen.
- De manager zocht en verkondigde externe rechtvaardigingen voor het machtsmisbruik.
- De manager vertelde verhalen over het machtsmisbruik en de respondent die apert in strijd waren met wat er was gebeurd.
- De manager zette collega's van de respondent tegen hem op, maakte hem zwart.
- De collega's van de respondent betuigden zich openlijk loyaal aan de manager gezien hun afhankelijkheid van hem. Zij gingen de respondent uit de weg, ontliepen hem, zagen haar als besmet.

In de casussen lieten dergelijke reacties van de managers sporen na in de werksfeer. Dat niet-positieve werkklimaat had effect op de betrokkenheid en loyaliteit van de respondenten en vaak ook van collega's. Dit had onder meer als consequentie dat het ziekteverzuim toenam en de prestaties zowel kwalitatief als kwantitatief verslechterden.

In de casussen F, I en M verklaarde het management dat de arbeidsverhouding met de respondenten ernstig was verstoord. Dat was vervolgens de reden de arbeidsovereenkomst met hen te beëindigen. De betreffende respondenten waren niet uit op het opgeven van hun baan noch op een financiële compensatie. Zij voelden zich verbonden met hun functie of vak en waren vaak ook zeer loyaal aan de organisatie. Verlies van functie, interne overplaatsing of beëindiging van de arbeidsovereenkomst werden gezien en gevoeld als ongewenst verlies. Op één na⁶⁴ alle respondenten die binnen de organisatie bleven werken zagen af van het starten van een procedure tegen hun werkgever. Zij hadden, al dan niet geadviseerd door een vertrouwenspersoon of anderen, overwogen wat de consequenties zouden zijn voor de relatie met hun manager en de organisatie en ingeschat wat ze erbij zouden winnen als de manager de zaak zou verliezen. De algemene opvatting van de respondenten was dat je als medewerker uitein-

⁶³ Met het Horn-effect wordt verwezen naar het verschijnsel dat het oordeel over een persoon negatief wordt beïnvloed door een enkel kenmerk dat door de beoordelaar als ongunstig of negatief wordt aangemerkt.

⁶⁴ De betreffende respondente won haar zaak maar werd direct daarop gedwongen door haar manager overgeplaatst naar een ander onderdeel van de organisatie. Dat dreigde gepaard te gaan met een verlaging van haar salaris maar dat wist zij door een nieuwe procedure te voorkomen.

delijk toch aan het kortste eind trok, de verliezer zou zijn. De respondenten bleken allen na afsluiting van hun casus, de een veel meer dan de ander, met een (zeer) onbevredigd gevoel te zitten. Ze waren boos, verongelijkt, voelden zich onrechtvaardig behandeld omdat hen nadeel was berokkend door hun manager en ze in hun belangen geraakt waren terwijl ze niet de indruk hadden dat de manager daarvoor ter verantwoording was geroepen. Bovendien hadden ze geen compensatie gekregen.

6.17.6 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* van de casussen vanuit de invalshoek van schuldige dader, straf en/of schadevergoeding leverde de volgende opvallende punten op:

1. In geen enkele casus gaf de organisatie blijk van het vermogen gebleken machtsmisbruik adequaat aan te pakken en voor de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen; zelfreinigend vermogen ontbrak volledig naar de mening van de respondenten. Overeenkomstig een van de bevindingen van de Commissie-Samson (2012): De organisaties waren onvoldoende in staat om de problematiek te onderkennen, bespreekbaar te maken en adequaat in te grijpen. Was het topmanagement er op uit om van mogelijk machtsmisbruik op de hoogte te zijn?
2. Alle respondenten leden objectiveerbaar (im)materieel nadeel.
3. Op drie na ondernam geen enkele respondent een poging de gelede schade vergoed te krijgen.
4. Drie (van de vijf) respondenten die hun arbeidsovereenkomst beëindigden deden dit met een financiële regeling; twee van hen hadden een leidinggevende functie.
5. Alle respondenten schatten in dat winnen van het conflict met hun manager hen op langere termijn meer schade zou opleveren.

6.17.7 Literatuur

Intenties van de manager. Literatuur over de mogelijke drijfveren en intenties van de managers hun macht te misbruiken is beschreven in paragraaf 6.10.7.

Zelfreinigend vermogen. Het gebrek aan zelfreinigend vermogen lijkt parallellen te hebben met hetgeen in de rapportage van de Commissie Samson (2012) wordt gezegd. De commissie constateert onder andere dat (1) verklaringen van betrokkenen tegenstrijdig met elkaar zijn, (2) signalen vaak op verschillende manieren zijn te duiden, (3) het thema nog altijd een zeker taboekarakter heeft, (4) het onderwerp geen prioriteit heeft, (5) de cultuur om over het on-

derwerp te praten geblokkeerd wordt, er geen open cultuur is, (6) men er onvoldoende op uit is op de hoogte te zijn, want geïnformeerd zijn schept ook verantwoordelijkheden. Deze constatering wijzen erop dat 'het systeem' niet in staat is de problematiek aan te pakken. *Uit de verhalen van de respondenten kwam verschillende malen hetzelfde beeld naar voren.*

Indien een organisatie wordt gezien als een soort samenleving biedt Giddens (1984) mogelijk verklaringen voor het ontbreken van zelfreinigend vermogen ten aanzien van machtsmisbruik. Giddens legt onder andere uit dat structurele eigenschappen van een samenleving zowel *constraining* als *enabling* kunnen zijn. *Constraints* in de zin dat het handelingsrepertoire van leden van een samenleving in een gegeven situatie wordt beperkt. Giddens beschrijft drie typen *constraints*: (1) materiële, (2) gerelateerd aan sancties en gebaseerd op macht en (3) structurele. Het feit dat machtsmisbruik binnen de organisatie niet wordt aangepakt terwijl de feiten wel bekend zijn, kan samenhangen met het ontbreken van *constraints* van type 2; aan machtsmisbruik zijn geen sancties verbonden. Een tweede verklaring kan zijn dat *constraints* van type 3 ontbreken; er zijn geen sociale codes, krachten die machtsmisbruik als schending van normen aanmerken. Het ontbreken van deze *constraints* kan door een manager worden opgevat als een legitimatie of vrijbrief voor machtsmisbruik. Dat kan ook het geval zijn als structurele eigenschappen juist ruimte bieden (*enabling* zijn) voor het misbruiken van macht. Tegelijkertijd kunnen medewerkers in die sociale structuren denken dat het zich verzetten tegen machtsmisbruik op voorhand een verloren zaak is. Dit kan tot gevolg hebben dat medewerkers die machtsmisbruik ervaren dit niet bij een vertrouwenspersoon of een andere functionaris of instantie als probleem melden. *Het onderhavig onderzoek was niet gericht op het in relatie tot machtsmisbruik ontdekken van sociale structuren. Op basis van de verkregen informatie was het ook niet mogelijk daaromtrent uitspraken te doen.*

Compensatie. *Drie respondenten (F, I, M) beëindigden als sluitstuk van het machtsmisbruik de arbeidsovereenkomst met hun werkgever en kwamen in samenhang daarmee een financiële regeling overeen. Onder welke titel dat gebeurde was niet bekend maar het leek waarschijnlijk dat compensatie daarbij een rol speelde.* Er is over compensatie van slachtoffers van misbruik van macht door managers geen relevante literatuur gevonden; wel over compensatie van slachtoffers van geweldsmisdrijven. Mulder (2009, 2013) heeft onder meer onderzoek gedaan naar financiële compensatie van slachtoffers van geweldsmisdrijven. Haar onderzoek wijst uit dat financiële compensatie (door het Schadefonds Geweldsmisdrijven) bij slachtoffers op verschillende manieren een positieve respons

gaf⁶⁵. Mulder signaleert dat veel slachtoffers zich op een of andere manier medeverantwoordelijk voelden dat het misdrijf had plaatsgevonden. Het is denkbaar dat compensatie bij slachtoffers van machtsmisbruik vergelijkbare effecten kan hebben. *Voor twee van de drie respondenten die een financiële regeling accepteerden leek dat wel te gelden, voor de derde respondent in mindere mate.*

Actie ondernomen. Literatuur met betrekking tot het al dan niet actie ondernemen door slachtoffers van machtsmisbruik, is behandeld in paragraaf 6.10.6 bij het onderwerp coping.

6.17.8 Samenvatting

Alle respondenten hadden hun managers aangemerkt als plegers van het machtsmisbruik. Zij schatten in dat het in vrijwel alle gevallen ging om bewust gedrag van de manager en in enkele casussen ook om het door de manager beoogd zijn van de consequenties.

Naast de manager als dader zou ook mogelijk de organisatie het machtsmisbruik verweten en/of toegerekend kunnen worden. Uit de casussen werd onvoldoende duidelijk in welke mate de werkgevers actief waren om te voorkomen dat de werkomgeving een *hostile work environment* zou zijn. Indien dit in onvoldoende mate het geval was, zou aangenomen kunnen worden dat ook de werkgever aan het machtsmisbruik bijdroeg. Organisaties hebben immers de wettelijke verplichting tot het voeren van beleid met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting. In vrijwel alle casussen wisten superieuren van de manager of hadden zij kunnen of moeten weten dat er sprake was van machtsmisbruik en dat ze op basis van wettelijke bepalingen of een interne gedragscode moesten ingrijpen. Op grond daarvan had de organisatie het machtsmisbruik mogelijk verweten en/of toegerekend kunnen worden.

De casussen leerden dat er niet van kon worden uitgegaan dat organisaties voldoende zelfreinigend vermogen hadden dreigend of gebleken machtsmisbruik adequaat aan te pakken en zo veel mogelijk uit te bannen.

Alle respondenten leden objectieveerbare materiële en/of immateriële schade. Bij drie van de vijf respondenten die de arbeidsovereenkomst met de organisatie beëindigden ging dat gepaard met een financiële regeling die mogelijk ook een element van compensatie in zich had. De overige respondenten ontvingen geen compensatie voor de geleden schade en ontplooiden ook geen initiatieven

⁶⁵ De genoemde positieve effecten zijn: 1. erkenning als slachtoffer, 2. vorm van gerechtigheid, 3. emotionele steun, 4. verzachting van de pijn, 5. ondersteuning bij de verwerking van het ervaren misdrijf en 6. bevestiging van onschuld.

om dat te bereiken. Gronden voor claimen van compensatie en/of bestraffing van de schuldigen aan machtsmisbruik konden waarschijnlijk worden gevonden in het arbeidsrecht en het privaatrecht en in bijzondere gevallen, bijvoorbeeld in geval van discriminatie, in het strafrecht.

Verschillende respondenten overwogen een formele procedure om hun gelijk te halen (echter niet op het krijgen van compensatie) maar zagen daarvan af in verband met angst voor de consequenties die dat voor hen, ook na het winnen van die zaak, op korte of langere termijn zou kunnen hebben.

6.18 De-escaleren

Als een incident wordt gevolgd door een of meer nieuwe incidenten is er grote kans op het ontstaan van een conflict. Hoe heviger het conflict zich verder ontwikkelt hoe meer de verhoudingen verharderen en hoe moeilijker partijen (nog) in staat zijn tot een oplossing te komen en hun verhoudingen te normaliseren. Het conflict geraakt in een escalerende spiraal.

Hoe eerder in een escalerend conflict de trend via de-escaleren kan worden omgebogen hoe minder schade het conflict tot gevolg zal hebben. Weick en Sutcliffe (2011) wijzen er (weliswaar in ander verband) op dat onverwachte gebeurtenissen zich in het algemeen beginnen te ontplooiën nog voordat ze worden waargenomen en ook dat meerdere kleine verstoringen tot één ramp kunnen leiden. Deze opmerkingen lijken ook van toepassing op machtsmisbruik.

In géén van de in dit onderzoek betrokken casussen werd zeer de disfunctionele relatie of het conflict tussen de managers en de respondenten bijgelegd. Evenmin werd het beëindigd door een bindend advies of bindende beslissing van een neutrale partij. De gespannen verhouding escaleerde, op twee casussen na, tot een uitbarsting. Die had tot gevolg dat respondenten (1) tijdelijk arbeidsongeschikt werden, (2) na hun ziekteperiode hun werkzaamheden weer onder dezelfde manager voortzetten zonder dat de gespannen arbeidsverhouding werd opgelost, (3) voor een andere functie in de organisatie kozen of (4) in overleg met de werkgever hun arbeidsovereenkomst beëindigden.

Gedurende de periode dat het conflict liep waren de verhoudingen tussen de managers en de respondenten slecht en waren er aanwijzingen dat het prestatieniveau van de respondenten daardoor verslechterde. Dat betekende dat zowel de respondenten, de managers als de betreffende organisaties direct of indirect schade leden en voor al die direct betrokkenen was het duidelijk dat er een conflict speelde. Dat riep de vraag op of, en zo ja welke, pogingen ondernomen werden het conflict te stoppen en daarmee de schade te beperken. Dat kon verschillende achtergronden hebben. Deed de-escalatie zich in de casussen voor? Welke blokkades voor de-escalatie speelden er mogelijk bij de managers en de respondenten? Was er sprake van het stockholmsyndroom? Speelden bij de respondenten rechtvaardigingsgronden voor hun houding ten opzichte van hun manager? Werd de manager geprovoceerd en leidde dat tot frustratie bij hem? De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de-escaleren gaf antwoorden op deze vragen.

6.18.1 De-escaleren in de casussen

Onderstaand is per casus ingegaan op de vraag of, en zo ja welke, initiatieven tot de-escalatie werden ontplooid en wat de resultaten daarvan waren.

Casus A. Zorg I

De respondent had het gevoel dat de manager wilde dat hij ontslag nam. De manager had dat nooit met hem besproken en hij kaartte het zelf niet bij haar aan “omdat ik wist dat ik er dan direct uit zou liggen”. De manager nam het initiatief tot een gesprek over overplaatsing. De respondent was daar in principe voor totdat bleek dat de manager ook op zijn nieuwe locatie zijn leidinggevende zou zijn. Hij had haar gezegd dat die overplaatsing geen einde zou maken aan hun botsende relatie. Dat resulteerde in een “enorme oorlog” tussen hen. De respondent vertelde: “vanaf een bepaald moment was er geen mogelijkheid meer te kunnen en te durven luisteren naar de argumenten van de ander.” Initiatieven tot de-escalatie waren er niet.

Casus B. Gemeente I

In een eerdere periode van incidenten tussen de manager en de respondente had geen van beiden initiatieven tot de-escalatie ondernomen. In een later stadium, toen de manager nog steeds de leidinggevende van de respondente was, reflecteerden beiden tijdens een functioneringsgesprek een beetje op hun verhouding en stelde de manager dat de respondente ‘een probleem had met haar (de manager), maar zij (de manager) absoluut niet met haar (de respondente).’ Op een weer later moment kwam het tot een uitbarsting. De manager en de respondente spraken na de afwikkeling van het conflict met elkaar over toenemende stress en emotie bij de respondente zodra ze contact had met de manager, ook als de manager vriendelijk tegen haar was. De manager nam het standpunt in dat zij daar zelf part nog deel aan had en dat de respondente haar eigen problemen moest oplossen. Ze voegde daaraan toe dat ze het ook vervelend vond, de emotionele reacties van de respondente stoorden haar. De respondente en de manager maakten afspraken over de omgang met elkaar om te voorkomen dat de contacten met de manager de respondente veel stress zouden opleveren. De afspraken die over de wijze van omgaan met elkaar gemaakt werden zouden als een vorm van de-escaleren kunnen worden gezien. Wat tegen die interpretatie pleitte was dat de manager van mening was dat zij geen probleem had en het onderwerp van het conflict buiten beschouwing liet.

Casus C. Gemeente II

De respondent had in de tijd voorafgaande aan het conflict over de klacht een hele goede verstandhouding met de manager (niet zijn direct leidinggevende), maar vanaf het moment dat zij de klacht tegen hem in behandeling nam was haar houding

“ijzig, heel afstandelijk en ook echt beschuldigend”.

Geen van beiden nam het initiatief tot de-escalatie. Mogelijk speelde bij de manager mee dat zij gedurende de afwikkeling van de klacht (waarover zijzelf de leiding had) geen contact met de respondent wilde hebben totdat de procedure was afgesloten.

Casus D. Gemeente III

De respondente schakelde de vertrouwenspersoon in, die vervolgens een gesprek met hen drieën initieerde. In dat gesprek ontkende de manager alle punten die de respondente aandroeg. Het effect van het gesprek was dat het standpunt van de manager verhardde.

De respondente en de manager deden geen van beiden een poging tot de-escaleren.

Casus E. Personenvervoer

De respondente had enkele keren in gesprekken met haar manager hun moeizamer wordende relatie aan de orde gesteld. Dat ging gepaard met veel emotie en bleek niet de geschikte of goede vorm voor een vruchtbaar gesprek over dat onderwerp. De manager probeerde enkele malen om in privé-tijd samen iets sociaals te doen (winkelen in de pauze, lunchen, etc.), ze zocht verbinding. De respondente kon niet omgaan met die pogingen gegeven het feit dat ze van deze manager tegelijkertijd veel kritiek op haar werk te verduren kreeg.

Van kansrijke initiatieven tot de-escaleren was geen sprake.

Casus F. Universiteit

De respondente had wel iets gedaan wat mogelijk een aanzet tot de-escaleren had kunnen zijn. De emotie waarmee zij het gesprek inging en de sfeer van het gesprek belemmerden dat. Nadat zij in haar vakantie een zeer scherp geformuleerde email van de manager had ontvangen waarin hij uitspraken over haar deed waarmee zij het volstrekt niet eens was, was zij op hem afgestapt met de vraag of hij een casus tegen haar aan het opbouwen was. “Hij dacht daar lang over na en zei, ja en nee.” In dat gesprek en ook daarna spraken beiden nooit meer over hun onderlinge verhouding. De manager en de respondente namen dus geen van beiden het initiatief tot de-escaleren.

Casus G. Zorg II

Een poging van de respondente tot bemiddeling tussen de manager en een andere medewerker kwam haar op een ad-hoc ingelast functioneringsgesprek te staan. Dat had zeker niet het karakter van de-escalatie. De respondente typeerde het achteraf als een ‘aardig gesprek’ dat ze goed had afgerond. Dat was het resultaat van de door haar gekozen strategie, “ik buig maar een paar keer diep, want dat is wat ze wil.” Enige tijd later verschilden beiden van mening over een inhoudelijke zaak. In een

gesprek daarover liepen de emoties hoog op. De respondente riep de manager op daarover “gewoon te praten en zo de emotie er af te halen.” Dit zou als een initiatief tot de-escalatie kunnen worden gezien. De manager ging daar niet op in, reageerde vanuit haar positiemacht en zei onder meer dat de respondente haar niet mocht tegenspreken en niet zo brutaal moest zijn. Het reflectieverslag dat de respondente later in opdracht van de manager opstelde had een aanknopingspunt voor de-escalatie kunnen zijn. De manager nam het echter niet serieus, “ze schoof het gewoon aan de kant.” De respondente meldde in haar reflectie dat zij eigenlijk wel “met de manager had moeten bespreken hoe zij erin stond.”

Tussen de manager en de respondente kwam het met andere woorden niet tot initiatieven tot de-escaleren die enige kans van slagen hadden.

Casus H. Gemeente IV

De gespannen relatie tussen de manager en de respondente kwam niet tot een manifest conflict. De respondente had verschillende malen met haar manager gesproken en haar geadviseerd over haar functioneren en gedrag als leidinggevende. Dat leverde naar de mening van de respondente niets op en daarom stopte zij daarmee.

Casus I. ROC

Al meteen in de eerste minuten van het allereerste gesprek tussen de manager en de respondent waren de verhoudingen gespannen. De respondent deed op een later tijdstip het voorstel via mediation tot een oplossing voor de conflictsituatie te komen. Dat werd door de manager geweigerd. De manager voerde daarna nooit bilateraal overleg met de respondent en nam geen enkel initiatief tot de-escaleren.

Casus J. Waterschap

De respondente was oorspronkelijk lid van het managementteam waarvan ook de manager deel uitmaakte. In die tijd was de manager nog niet hiërarchisch bovengezicht aan de respondente. Geen van de leden van het team kon goed met de manager samenwerken. Daarom werden enkele bijeenkomsten georganiseerd voor het hele managementteam (inclusief de manager) onder leiding van een psycholoog met als thema ‘leren samenwerken met X’. Dat leverde geen verbetering op. De manager zei dat ze niet kon veranderen. Toen duidelijk werd dat de respondente hiërarchisch onder de manager zou komen, spraken zij de intentie uit er samen het beste van te maken. Dit ondanks de vervelende incidenten die zich in het verleden tussen hen hadden voorgedaan. In de tijd daarna namen de incidenten tussen hen in aantal en in emotionele heftigheid toe. De respondente ondernam enkele malen ‘op een goede feedbackmanier’ pogingen met de manager in gesprek te komen over haar functioneren. Die gesprekken mislukten. De manager nam geen initiatieven tot de-escaleren. Na de uitbarsting van het conflict en aan het einde van haar burn-out-

periode, terwijl zij elders in de organisatie in het kader van haar re-integratie werkzaam was, werd de respondente door de manager benaderd met voorstellen voor sociale contacten in de privésfeer, om vriendinnen te worden. De respondente wees die toenaderingen af.

Casus K. Ziekenhuis

De respondente ervoer dat door de bejegening van de externe partijen de verhoudingen eerder scherper werden dan dat er van enig de-escaleren sprake was. Zij weet dat aan de behoefte van die partijen ten opzichte van de buitenwereld een stevig profiel te laten zien en daarmee te scoren. Geen van beide partijen deed een poging tot de-escaleren.

Casus L. Belangenbehartiging I

De uitgebreide schriftelijke reactie van de respondente op het lijstje met beschuldigingen en klachten van de manager en de gedetailleerde bespreking daarvan leidden wel tot enige mate van normalisering van hun verhoudingen. Zij spraken echter niet over de beweegredenen van de manager dat lijstje op te stellen. Tussen zijn opvolger en de respondente kwam geen effectieve werkrelatie tot stand.

De manager noch de respondente namen het initiatief tot de-escaleren.

Casus M. Belangenbehartiging II

Vanaf het eerste contact was de respondent niet positief over de manager en die attitude werd in de loop der tijd sterker. Vrijwel zeker ving de manager daarvan signalen op omdat haar redenen voor het entameren van de beëindiging van de arbeidsovereenkomst vooral de houding van de respondent betrof.

Van enig initiatief tot de-escaleren is geen sprake geweest.

Samenvattend bleek dat in geen van de casussen de managers en/of de respondenten een kansrijk initiatief tot de-escaleren namen.

6.18.2 De blokkades bij de manager en de respondent

De-escaleren van een conflict is een proces dat opgestart moet worden. Iemand moet het initiatief daartoe nemen en dat kan van beide partijen uitgaan. Of na de initiële uitnodiging het de-escaleren-proces daadwerkelijk op gang komt hangt af van de vraag of de wederpartij op het voorstel ingaat. Er zijn vier mogelijkheden, die in figuur 27

	wederpartij OK?	
	ja	nee
initiatief van respondent	4	1
initiatief van manager	3	2

Figuur 27. Initiatief tot de-escaleren

schematisch zijn weergegeven.

Als de wederpartij de uitnodiging accepteert (opties 3 en 4) start het proces van de-escaleren. Dit kan een positieve uitkomst hebben, partijen hebben het conflict bijgelegd, óf het is hen niet gelukt, het conflict blijft bestaan en escaleert mogelijk verder. Die negatieve uitkomst is er natuurlijk ook als de wederpartij de uitnodiging afslaat (opties 1 en 2). Niets doen leidt tot schade voor een of beide partijen; die schade voorkómen vereist van (een van) beiden over de eigen schaduw heen stappen.

In de casussen werd geen enkel kansrijk initiatief tot de-escaleren genomen. Blijkbaar hadden zowel de managers als de respondenten bewust of onbewust redenen om dit niet te doen.

Blokkades bij de managers

In de onderzochte casussen nam geen van de managers initiatief tot de-escaleren en normaliseren van de relatie en ging geen van de managers in op initiatieven daartoe van de respondenten. Waarom deden de managers dat niet? Is het effectief omgaan met conflicten niet een competentie waarover zij als leidinggevenden moeten beschikken?

In dit onderzoek vonden geen contacten met de managers plaats. Het was dus niet bekend welke gedachten, normen, waarden, emoties en attitudes bij hen speelden waarom zij dat initiatief níet namen en een eventuele uitnodiging (stilzwijgend) afwezen. Welke mogelijke belemmeringen hadden ze? Naar aanleiding van de verhalen van de respondenten was daarvan wel indicatief een beeld te schetsen. Managers namen wellicht geen initiatief tot de-escaleren of gingen niet in op een voorstel daartoe omdat ze:

- zich als terechte aanstichter van het conflict beschouwden en de doelen wilden bereiken die ze voor ogen hebben
- niet wilden dat het nemen van het initiatief tot of het ingaan op een voorstel als toegeven werd geïnterpreteerd waardoor ze gezichtsverlies leden
- zeer gefrustreerd waren door gedrag van de respondenten en dat uitsluitend in agressie wilden of konden uiten en mogelijk erop uit waren zo veel mogelijk schade toe te brengen aan de respondenten in plaats van met hen tot een vergelijk te komen
- persoonlijkheidskenmerken (zoals die van de *Dark Triad*) hadden die een blokkade vormden om via overleg en compromissen tot overeenstemming te komen
- sociale druk ondervonden en/of percipieerden van hun hiërarchisch boven-geschikte of hun collega's niet aan de respondenten toe te geven

- ten koste van alles hun macht wilden etaleren
- bewust of onbewust van de respondenten afscheid wilden nemen
- niet wisten hoe het de-escaleren aan te pakken
- hun houding in het conflict ten opzichte van de respondenten (bewust of onbewust) zagen als passend bij een effectieve stijl van leidinggeven
- in de organisatie voorbeelden hadden (of meenden te zien) van collega's en/of superieuren die met een dergelijke aanpak van conflicten succesvol waren of dat gedrag etaleerden als kenmerk van de organisatiecultuur

Blokkades bij de respondenten

De algemene opvatting is dat Nederlandse medewerkers mondig en assertief zijn. Er zijn echter verschillende redenen te bedenken waarom medewerkers toch geen initiatief tot de-escaleren nemen en ook waarom zij een voorstel van managers daartoe niet accepteren. Alleen dat laatste was in één casus, op een niet kansrijke wijze, het geval. In geen van de casussen nam de respondent een kansrijk initiatief tot de-escaleren. In het onderzoek werden de respondenten geen vragen gesteld over de-escaleren. Welke mogelijke belemmeringen hadden ze? Naar aanleiding van hun verhalen was daarvan wel indicatief een beeld te schetsen. Respondenten namen wellicht geen initiatief tot de-escaleren of gingen niet in op een voorstel daartoe omdat ze:

- van mening waren dat de manager de aanstichter van het conflict was en hij daarom het initiatief moest nemen om het op te lossen
- reële of veronderstelde groepsdruk ervoeren van collega's, thuisfront of vrienden niet toe te geven aan de manager
- bang waren in het gesprek met de manager af te gaan omdat ze bijvoorbeeld verbaal minder sterk waren dan de manager
- gebrek aan vechtlust of energie hadden of (on)bewust kozen voor de slachtofferrol
- dachten beter uit te zijn met de beslechting van het conflict met de manager via een daartoe bevoegde instantie (commissie, rechter, etc.)
- de manager diep wantrouwden, hem niet competent achtten, hem minachtten en onder geen beding aan hem wilden toegeven
- van mening waren dat ze het bij het rechte eind hadden; een rechtvaardigingsgrond hadden (zie voor uitdieping van deze blokkade 6.18.4)

6.18.3 Stockholmsyndroom?

Het uitblijven van initiatieven tot de-escaleren van de respondenten zou kunnen samenhangen met gevoelens van sympathie voor de manager, het stockholm-

syndroom. Tijdens het interview werd de respondenten gevraagd wat terugkijkend hun gevoelens ten opzichte van de manager waren. Het tijdsverloop tussen het moment waarop het machtsmisbruik zich feitelijk voordeed en het moment van het interview kon tot gevolg hebben dat het antwoord niet overeenkwam met het antwoord dat zij gegeven zouden hebben ten tijde van het machtsmisbruik. Het gezegde is immers ‘de tijd heelt alle wonden’, soms aangevuld met ‘maar sommige wonden hebben veel tijd nodig’ of ‘de littekens blijven’. Beide toevoegingen waren op verschillende respondenten van toepassing. Om inzicht te krijgen of het stockholmsyndroom aan de orde was kregen de respondenten tijdens het interview de vraag voorgelegd wat op dat moment hun gevoelens ten opzichte van de manager waren. Daarvoor werd gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal⁶⁶: Onderstaand zijn de door de respondenten gegeven scores en hun toelichtingen bij de scores weergegeven.

Casus A. Zorg I

Score: 1, bloedhekel

Toelichting: *“Ze is feitelijk slecht, ze is gewoon gemeen. Het is moeilijk om met sympathie over haar te praten. Ik denk eigenlijk dat het een zielige vrouw is. Ik heb eigenlijk medelijden met haar.”*

Casus B. Gemeente I

Score: 3, neutraal

Toelichting: *“Het is een vreselijk mens. Ze irriteert me mateloos, in de zin dat ik last van haar heb. Ik wens haar geen slechte dingen toe. Dat doe ik niemand, dus ook haar niet. Ze mag bij wijze van spreken van de trap af rollen zodat ik even geen last meer van haar heb.”*

Casus C. Gemeente II

Score: -

Toelichting: *“Op dit moment heb ik geen gevoelens jegens haar. Ik heb haar eigenlijk een beetje uitgeschakeld. Ik zal niet zeggen dat ik een hekel aan haar heb. Ik zal ook niet zeggen dat ik haar aardig vind, dus gewoon, ja, ja, ik heb haar gewoon uitgeschakeld. Een beetje gedeletet. Ik kom haar ook niet meer tegen, dus dat is weer makkelijk. En al zou ik haar tegenkomen, dan zou ik haar gewoon straal voorbij lopen. En als ze me zou begroeten, zou ik een knikje geven. Van enige amicaliteit tussen haar en mij is absoluut geen sprake meer, van mijn kant althans. Het zou kunnen zijn dat zij zich absoluut niet realiseert wat haar optreden met mij gedaan heeft.”*

⁶⁶ De scoremogelijkheden op de schaal zijn: 1=bloedhekel, 2=hekel, 3=neutraal, 4=sympathie, 5=veel sympathie.

Casus D. Gemeente III

Score: 3, neutraal

Toelichting: *“Ik heb geen hekel aan ze (het betrof meer dan één manager). Ik vind het jammer. Ik vind het triest dat het zo moet lopen. Het kan zo veel beter. Ik weet niet hoe je dat omschrijft. Ik heb geen sympathie. Ik heb geen hekel. Ik probeer ook geen hekel te hebben. Ik heb geen ruimte in mijn hersens om haat en die dingen te voelen. Nee.”*

Casus E. Personenvervoer

Score: -

Toelichting: *“Het is jammer dat er niet staat medelijden. Ik heb een beetje medelijden met haar. ik heb het gevoel dat zij misschien nog meer last van de hele situatie heeft dan ik. Dat vind ik eigenlijk wel zielig voor haar. Dus in die zin heb ik medelijden met haar. Ik weet niet of daar ook nog iets van sympathie bij zit, want ik heb ook wel eens als ik haar zie dat ik denk: “Gatver, wat ben je toch ook een stom mens!” Dus dat ... ja. Vind ik lastig. Sympathie klinkt bijna een beetje positief. Misschien is het meer empathie.”*

Casus F. Universiteit

Score: 1-2, bloedhekel-hekel

Toelichting: *“Mijn gevoelens ten opzichte van hem zitten op de onderstaande schaal ergens tussen 1 en 2. Bloedhekel, ik vind dat dat niet zou mogen. Ik heb ook wel een beetje medelijden met hem. Maar dat is mijn beste kant, die soms denkt ach, het is ook wel zielig voor hem. Ik heb wel heel veel boosheid in me.”*

Casus G. Zorg II

Score: 1, bloedhekel

Toelichting: [niet gegeven]

Casus H. Gemeente IV

Score: 2-3, hekel-neutraal

Toelichting: *(In deze casus zijn drie daders.) “Mijn gevoelens ten opzichte van hen zijn niet voor ieder hetzelfde. X het minst. Dus daar zou ik eerder neutraal zeggen. Die Y, daar heb ik echt een hekel aan. Dat ziet ze ook wel. Oh god, daar komt ze weer aan. Ik kijk niet eens meer die kant op. Ik keur haar geen blik waardig. Die Z, ja, wat moet ik daarop zeggen? Nou ja, hekel, ja, ik vind het wel. Zoveel verknald op haar afdeling. Maar X (naam van de manager) het is gewoon een dom element. Eigenlijk heb ik soms medelijden met haar. Maar ja, dat kan natuurlijk ook niet.”*

Casus I. ROC

Score: 2-3, hekel-neutraal

Toelichting: *“Mijn gevoelens ten opzichte van haar op de onderstaande schaal liggen tussen 2 en 3. Ik ben haar wel eens tegengekomen hoor, daarna. Ik heb 2.200 personeelsleden met wie ik goed op kan schieten en heel veel plezier heb, en er is er één die valt er gewoon buiten. Het is er maar één. En ze ligt helemaal niet goed bij de personeelsleden. Er zijn van die grote enquêtes geweest, met de vraag hoe bevalt het college van bestuur? Het is dramatisch gewoon, hoe ze daar uitkomen. Het is echt heel slecht, heel slecht. Die enquêtes worden nu ook niet meer gedaan want ze hebben ontdekt dat het beter is het niet te doen. Ik heb niks meer met haar. Ik kom haar niet meer tegen, en als ik haar tegen zou komen zou ik haar gedag zeggen of zo, en dan loop ik verder door, neutraal met een randje.”*

Casus J. Waterschap

Score: 1, bloedhekel

Toelichting: *“Het is niet zo dat ik een bloedhekel aan haar heb, het ligt genuanceerder. Sowieso geen sympathie. Maar ik heb medelijden met haar. Nog niet eens een hekel. Ja, eigenlijk wel een bloedhekel, hoor. Als het in dat lijstje moet, dan kies ik voor bloedhekel. Maar die bloedhekel heeft weer te veel positieve emotie. Dat heb ik niet voor haar. Het is meer minachting of zo. Compassie misschien. Ik vind het ook gewoon zielig voor haar eigenlijk. Wat voor mens ben je, als je alleen maar voor macht gaat? Dat vind ik gewoon zielig.”*

Casus K. Ziekenhuis

Score: 1, bloedhekel

Toelichting: *“Als ik aan de commissie denk en mijn gevoel laat spreken dan geef ik de score 1, bloedhekel. Misschien is het woord hekel niet helemaal goed, maar ik verwacht van die mensen niveau en zoals ze dit gedaan hebben, vind ik het echt beneden alle peil. En dan niet alleen ten opzichte van mij. Want er zijn meer mensen, die in hun rapportage genoemd zijn.”*

Casus L. Belangenbehartiging I

Score: manager A, neutraal en manager B, hekel

Toelichting: *“Als ik tegenwoordig manager A zie, raak ik niet meer van streek. Ik voel daar niet zoveel bij. Ik kan ook een praatje met hem maken. Het is met manager A redelijk goed gekomen, alleen vertrouwde ik hem gewoon niet. Ik had het idee dat hij een sturende rol had. En dat hij ook nooit eens aan ons heeft gevraagd hoe het nu met manager B gaat? Dus hij toonde ook geen betrokkenheid, hij kwam nooit op de kamer, misschien twee keer per jaar. En manager B, die is nu weg. Die heeft me echt teveel gekwetst.”*

Casus M. Belangenbehartiging II

Score: 1, bloedhekel

Toelichting: *“Mijn gevoel jegens haar was echt bloedhekel, dat was het van het begin af aan. Maar dan wel in stilte. Ik ga dat niet lopen uitventen. Maar in de enkele contacten die we hadden kon ik haar echt nauwelijks serieus nemen.”*

Samenvattend waren er in retrospectief bij geen van de respondenten aanwijzingen te vinden voor het stockholmsyndroom. Verschillende respondenten oordeelden zeer genuanceerd over hun manager, maar sympathie was niet aan de orde.

6.18.4 Rechtvaardiging van het eigen handelen van de respondent

De respondenten ondernamen geen van allen, net zoals dat voor hun managers gold, pogingen tot de-escaleren die in redelijkheid kans op succes hadden. Een van hun mogelijke blokkades dit niet te doen was dat zij daarvoor bewust of onbewust rechtvaardigingsgronden meenden te hebben. Hierover werden hen tijdens de interviews geen vragen gesteld. Desondanks gaven sommige respondenten zelf min of meer de rechtvaardigingen voor het continueren van hun gedrag respectievelijk het niet nemen van initiatief tot de-escaleren.

Casus A. Zorg I

De respondent kreeg in zijn jeugd van zijn moeder, die naar zijn mening een minderwaardigheidscomplex had, veelvuldig commentaar over wat hij presteerde. Het was nooit goed. Dat werd hem met de paplepel ingegoten. Ze was onzeker en dat heeft ze blijvend op hem overgedragen. Zijn schoolcarrière was geen onverdeeld succes. De respondent zei niet diplomatiek te zijn, dat niet in zich te hebben. Hij kon en wilde niet met leugentjes om bestwil werken en leek dat te koesteren. Als er iets was wat hem niet beviel, zoals beslissingen van de manager die hij niet begreep over de in zijn ogen onjuiste of onvoldoende behandeling van cliënten, maakte hij dat direct bespreekbaar. Hij vond dat hij volkomen terecht reageerde en dat hij niet anders kon. Hij wilde in de spiegel kunnen kijken in het besef dat hij fair gehandeld had en werd daarin bevestigd door de waardering van zijn collega's bij wie hij een goede pers had. Tevens had hij uitgesproken opvattingen over hoe een (zijn) manager behoorde te acteren. Hij typeerde haar als een sociopaat. Van nature voelde hij zich hulpverlener, redder en dat had hem gedreven voor zichzelf en voor anderen op te komen. Hij kon niet tegen oneerlijkheid en vond dat iedereen elkaar in gelijkwaardigheid moest ontmoeten.

Casus B. Gemeente I

De respondente was een door de rechtbank beëdigd ambtenaar met specifieke bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In geval van schending daarvan kon zij daarop persoonlijk door de rechter worden aangesproken. Ze was zeer loyaal met betrekking tot de wettelijke voorschriften, wilde daarmee niet sjoemelen. Ze had integer handelen en op kwalitatief hoog niveau presteren hoog in het vaandel staan en wilde op dat punt geen concessies doen.

Casus C. Gemeente II

De respondent had een zwak voor rechtmatigheid. Controleren of mensen gegeven hun feitelijke situatie wel recht op uitkeringen hadden, bestrijding van fraude. Wat hem tot ageren tegen zijn manager bewoog was dat hij ervan overtuigd was dat hij gelijk had in het (laatst overgebleven) geschilpunt over wat er feitelijk was gebeurd. Hij vond dat hij onheus bejegend was en dat hem onrecht was aangedaan. Uiteindelijk koos hij eieren voor zijn geld en, ondanks zijn gevoelens van gekwetst en gekrenkt zijn, zag hij ervan af zijn gelijk te halen.

Casus D. Gemeente III

De respondente had een zeer sterk ontwikkeld rechtvaardigheidsgevoel, was bereid voor de goede zaak te vechten en daar ontberingen voor te doorstaan. Ze had, ongeacht de context, een hekel aan onrechtvaardigheid. Ze wilde haar werk professioneel en op kwalitatief hoog niveau uitvoeren en daarbij zeer klantvriendelijk zijn. Er was haar weinig aan gelegen of ze wel of niet geliefd was. Ze was erg direct en scherp in haar werk. Ze putte uit haar geloof steun in haar strijd.

Casus E. Personenvervoer

De respondente was gewend projectmatig, vrij zelfstandig te werken en koesterde dat. Ze verwoordde dat ze was wie ze was en dat ze zich in haar uitspraken wel eens te snel door emotie liet leiden. Ze liet zich niet door iedereen zomaar alles zeggen en bood weerstand tegen iets wat voor haar heel onnatuurlijk aanvoelde. Ze wilde geaccepteerd worden zoals ze was. Ze vond zichzelf beter in haar werk en ook slimmer en communicatief vaardiger dan haar manager.

Casus F. Universiteit

De respondente ging in het algemeen uit van het goede in de mens. Ze was afkomstig uit een harmonieus, traditioneel, calvinistisch, gereformeerd gezin waarin ze de balanszoeker was. Ze had een drive mensen te helpen in hun ontwikkeling. Het bepalen van haar eigen grenzen en zichzelf en anderen daaraan houden kostte haar moeite. Ze was er van overtuigd dat ze haar werk erg goed deed, maar had zichzelf wat overschat in wat ze aankon, ze kon altijd alles. Van lang vergaderen en discussi-

eren hield ze niet zo, ze nam liever de binnenbocht om uit te komen bij (hetzelfde) resultaat. Ze was van mening dat de manager niet in staat was de organisatie goed aan te sturen, ze kon het zelf beter. Ze zei betrekkelijk snel en direct wat ze voelde, vond en dacht misschien te zwart-wit. Ze was zeer loyaal en vond dat tactisch te werk gaan niet in haar zat, ze moest zichzelf dan geweld aandoen.

Casus G. Zorg II

In het gezin waarin de respondente opgroeide werd de sfeer bepaald door het slechte huwelijk van haar ouders die echter nooit waren gescheiden. Als het haar vader teveel werd, ging hij een paar dagen weg. Het motto was 'tijd heelt alle wonden'. Respondente stond dicht bij haar gevoel; als ze iets niet prettig vond, deed ze daar wat aan. Ze vond zichzelf een hele goede, competente medewerker, betrokken en loyaal en vond dat ze bijvoorbeeld als docente ten opzichte van haar leerlingen een voorbeeldfunctie had. Ze voelde zich vals beschuldigd, was er van overtuigd dat ze goed gefunctioneerd had. Ze had wat last van gewetensbezwaren doordat collega's informele regels bleken te hanteren die (financieel) in hun voordeel werkten en afwaken van de formele regels. Dat voelde voor haar niet goed, maar ze kon er niets van zeggen. Ze vond het belangrijk dat de kwetsbare cliënten beschermd werden. Bij bepaalde thema's zag ze zichzelf niet als een harde strijder.

Casus H. Gemeente IV

De respondente groeide op in een gezin dat gekenmerkt werd door gezelligheid, veel onderling plezier en vrijheid zelf van alles te ontdekken. Ze zag zichzelf als stressbestendig, koesterde een open, eerlijke en directe cultuur, was gemakkelijk in de omgang met anderen en had een brede rug. Haar functie hield op grond van wettelijke bepalingen veel eigen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in. Ze liet van zich horen als ze onjuistheden en onredelijkheid signaleerde. Haar passie was het in haar eentje uitpuzzelen en oplossen van juridische vraagstukken en ze had het correct toepassen van de wettelijke regelingen hoog in het vaandel staan. In de loop der tijd had ze veel complimenten voor haar werk gekregen. Ze wilde integer blijven.

Casus I. ROC

De respondent was het oudste kind in het gezin en zag het als zijn taak de kinderen bij elkaar te houden; de baas te spelen, hij was de bepaler en meende dat hij een soort natuurlijk gezag had, hij hoefde het niet te veroveren. Hij was ervan overtuigd dat hij de juiste dingen deed en in zijn recht stond. Hij voelde weerszin tegen bestuurders die weinig loyaliteit tentoonspreidden, zich voor een beperkte periode aan de organisatie verbonden en soms al voor die tijd opstapten. Zijn rolmodel was zijn vader die als bestuurder zijn leven lang aan dezelfde organisatie verbonden was.

Casus J. Waterschap

De moeder van respondente was niet gemakkelijk, wist heel goed wat ze wilde, accepteerde autoriteit niet zonder meer en had een groot gevoel voor rechtvaardigheid. Haar vader was een strenge man, heel gevoelig voor prikkels maar moest voor zijn werk directief kunnen zijn en de baas spelen; dat kon hij ook. Beiden hadden onderlinge kwesties altijd stevig bediscussieerd. Daarna hoefde er niet meer op teruggekomen te worden. Respondente was gewend het voortouw te nemen, van alles te organiseren. Ze hield van strakke regels. In haar schooltijd was zij veelal de baas over groepjes waarmee ze optrok. Ze had moeite met hiërarchie als mensen hoger in rang met meer autoriteit het beter wisten zonder dat ze beter in hun vak waren dan zij. Ze was ervan overtuigd dat ze goed werk afleverde en een effectieve stijl van leidinggeven hanteerde. Ze vond dat zakelijke verschillen van inzicht in redelijkheid besproken en opgelost moesten kunnen worden. Ze wilde het altijd goed doen en vond dat ze de manager eigenlijk aan had moeten kunnen.

Casus K. Ziekenhuis

De respondente typeerde de relaties met haar ouders en haar broers en zussen als perfect; het was een goed gezin. Ze was al decennia politiek actief. Ze had integriteit hoog in het vaandel staan en besteedde veel aandacht aan goede persoonlijke relaties. Ze was ervan overtuigd dat zij in de besmettingskwestie geen steken had laten vallen of misstappen had begaan. Die mening stond haaks op wat de externe adviescommissie rapporteerde. Ze suggereerde dat ze de laatste jaren in haar werk veel te goed van vertrouwen was geweest en ook dat haar eigenwijsheid in de hele kwestie een rol kon hebben gespeeld. Ze had zich tegen de externe partijen verzet vanwege hun bejegening.

Casus L. Belangenbehartiging I

De respondente was opgegroeid in een agrarisch gebied, het gezin woonde aan een afgelegen weggetje. In die tijd waren er weinig kinderen om een sociale kring mee te vormen. Dat heeft zij altijd jammer gevonden. Ze had een vrij stabiel leven. In haar werk had ze vóór de komst van de manager altijd zeer veel vrijheid gekregen in de aanpak van haar werkzaamheden. Ze had de ambitie als coördinator te functioneren, maakte daar ook plannen voor maar die rol werd door de manager aan een ander gegund. Die persoon bracht vakinhoudelijk niets mee en deed in coördinerende zin helemaal niets. Daar is de respondente ongelooflijk boos over geweest, ze had een jaar lang ruzie met die coördinator.

Casus M. Belangenbehartiging II

De respondent vertelde dat er in zijn gezinssituatie voor hem en zijn broer geen ruimte was, zij ervoeren de liefde van hun ouders als gespeeld. Zijn vader stortte zich

volop in zijn werk om zich te bewijzen en zijn moeder vocht tegen haar gezondheidsproblemen, ze waren beiden zeer dominant. Hij en zijn broer hadden zich aan hun banden ontworsteld door zich in het westen van het land te vestigen. Hij beschouwde de eerste 20-25 jaar van zijn leven tot op zekere hoogte als een valse start. Van jongs af aan was hij teruggetrokken, zeer op zichzelf, verlegen, afwezig, zeer onzeker. In zijn puberteit ontdekte hij dat hij lef had en zijn onzekerheid kon verhullen met brutaal zijn, provoceren. In zijn studietijd ontwikkelde hij zijn vaardigheid en plezier in sociale contacten, verdween zijn verlegenheid, liet hij vaker verhaal van zich horen en ontstonden ook vriendschappen. Na een zeer ernstig ongeluk bracht hij het motto 'pluk de dag' zo veel mogelijk in praktijk en zag vooral de positieve kansen in het leven, zelden bedreigingen. Zijn optreden kenmerkte zich door wat hij zijn 'grote waffel' noemde, zijn overtuiging dat hij goed presteerde, zijn soms wat provocerend taalgebruik en zijn neiging gedachten en gevoelens snel te uitten.

In steekwoorden waren de belangrijkste rechtvaardigingsgronden van de respondenten: waardering van collega's, verzet tegen onredelijkheid, onrechtvaardigheid of onrechtmatigheid, integriteit, overtuigd van eigen gelijk of kwaliteit van eigen werk, zelfverzekerd over winnen van de strijd en de manager was de aanstichter. Tevens speelde mogelijk een rol dat de attitudes van de respondenten ten opzichte van managers in het algemeen niet positief waren.

6.18.5 Provocatie van en frustratie bij de manager?

In het prille stadium van het proces was in veel casussen niet direct sprake van machtsmisbruik. Dat volgde vaak op een kleine of grotere reeks van ernstige of minder ernstige incidenten waarin de verhoudingen steeds verder verslechterden. De managers konden zich door het optreden van de respondenten mogelijk gefrustreerd voelen in het bereiken van hun doelen en reageerden dit vervolgens ten opzichte van de respondenten af in de vorm van machtsmisbruik. Die frustratie werd soms wellicht ook opgeroepen door gedrag van de respondenten dat de managers als provocatie ervoeren. De vraag was of de casussen daarvoor aanwijzingen bevatten.

Casus A. Zorg I

De respondent stond zich er in bepaalde mate op voor dat hij geen blad voor de mond nam, niet diplomatiek was en kwesties die hij als onjuist aanmerkte herhaaldelijk openlijk aan de orde stelde. Het was niet uit te sluiten dat zijn gedrag soms door de manager als provocerend werd ervaren en bij deze tot (toenemende) frustratie leidde en uiteindelijk tot een vorm van vergelding. Dit manifesteerde zich bij de manager door geen enkele souplesse te tonen en zich rigide aan de regels te houden

waardoor de respondent zich in een uiterst onwenselijke situatie gemanipuleerd voelde en geen andere uitweg meer zag dan ontslag te nemen.

Casus B. Gemeente I

De respondente protesteerde herhaaldelijk tegen de werkwijze die de manager haar wilde opleggen en tegen bepaalde opdrachten. Zij deed dat met een beroep op de geldende wet- en regelgeving die haar autonomie gaven in hoe zij haar werk kon uitvoeren. Het zou kunnen dat de manager zich daardoor gedwarsboemd voelde in het uitvoeren van de van hogerhand opgelegde opdrachten en in het krijgen van de beloning die haar in het vooruitzicht gesteld was. Dat zou haar gefrustreerd kunnen hebben. Die frustratie zou geleid kunnen hebben tot vergelding, zoals de door de respondente ervaren onvriendelijke bejegeningen en slechte beoordelingen.

Casus C. Gemeente II

Het gedrag van de manager kon wellicht ten dele worden toegeschreven aan een reactie op haar frustratie dat zij in alle opzichten in het ongelijk dreigde te worden gesteld over de klacht die tegen de respondent was ingediend. Het was in dat verband niet ondenkbaar dat haar gedrag werd ingegeven haar superieuren (en buitenstaanders) te laten zien dat zij in de onderhavige kwestie adequaat had opgetreden. Indicaties van vergelding waren er niet. Het gedrag van de respondent had geen kenmerken van bewust of onbewust provoceren.

Casus D. Gemeente III

De respondente leek niet de intentie te hebben te provoceren. Vooral haar gewonnen beroepszaak riep zeer waarschijnlijk frustratie op bij de manager. Hij werd door een officiële instantie in het ongelijk gesteld, op zijn vingers getikt. Zijn optreden na het verliezen van die zaak had kenmerken van vergelding.

Casus E. Personenvervoer

Vanuit de respondente bezien leek er geen (intentie tot) provocatie te zijn. De manager leek echter wel bepaalde doelen (zoals een hogere score op de periodieke beoordeling van de klanttevredenheid van haar team) te willen nastreven. Het acteren van de respondente zou door de manager opgevat kunnen zijn als onvoldoende bijdragend aan die doelen. Het was daarom niet uit te sluiten dat bij de manager daarvoor gevoelens van frustratie ontstonden. De misstap van de manager waardoor het tot de finale uitbarsting kwam, had kenmerken van vergelding.

Casus F. Universiteit

De respondente was mede voor haar functie geselecteerd vanwege haar vermogen de manager tegenspraak te bieden; hij had daar zelf om gevraagd. De respondente diende hem herhaaldelijk van repliek en stelde kritische, zakelijke vragen en had

daarbij zeker niet de bedoeling hem te provoceren. Haar acteren leidde bij hem zeer waarschijnlijk tot frustratie omdat hij zijn financiële doelen niet leek te realiseren. Zijn (in allerlei vormen) straffen van de respondente leek daaraan gerelateerd te zijn.

Casus G. Zorg II

De respondente was ervan overtuigd dat zij in haar aanpak van een probleem met een cliënte en ook in haar poging tot bemiddeling in een incident tussen een van haar collega's en de manager zeer adequaat had gehandeld en verdedigde haar handelswijze. Dit leek bij de manager te resulteren in frustratie. De daarop volgende bejegening van de respondente door de manager en de schorsing van de respondente hadden veel weg van straf.

Casus H. Gemeente IV

Het ageren van de respondente tegen de voorgenomen nieuwe werkwijzen en de in haar ogen strijdigheid met wettelijke bepalingen waren niet bedoeld als provocatie. Maar dat en haar onderkoelde manier van optreden zouden bij de manager tot frustratie kunnen hebben geleid.

Casus I. ROC

De respondent uitte zich meteen in het eerste contact met de manager op een manier die door haar mogelijk als provocerend kon zijn opgevat. Dat heeft zich nadien nogmaals voorgedaan. De respondent zou bij de manager ook frustratie opgewekt kunnen hebben omdat zijn gedrag een belemmering leek te zijn voor het realiseren van haar doelen. Een deel van het acteren van de manager jegens de respondent zou gemakkelijk als vergelding kunnen worden geïnterpreteerd.

Casus J. Waterschap

De respondente had niet de bedoeling de manager te provoceren. De strijd die ze met haar manager voerde zou de manager wel gefrustreerd kunnen hebben omdat de respondente het regelmatig oneens was met haar opvattingen of beoordelingen. De straffen die de respondente met enige regelmaat opgelegd kreeg waren daar niet geheel los van te zien. De respondente had de indruk dat de straffen ook wraak of vergelding geweest konden zijn voor een incident dat zich tussen hen beiden had voorgedaan voordat zij een hiërarchische relatie hadden.

Casus K. Ziekenhuis

De respondente gedroeg zich niet bewust provocerend. Enkele van haar acties (weigeringen) zouden wel als zodanig opgevat kunnen zijn en irritatie en frustratie veroorzaakt kunnen hebben. Uit de casus viel niet op te maken of deze acties de commissie (als dader van machtsmisbruik aangemerkt) tot vergelding brachten.

Casus L. Belangenbehartiging I

De respondente gedroeg zich enkele malen op een wijze die niet provocerend was bedoeld maar bij de manager wel verkeerd viel. De manager zette daarop een actie in die naar de mening van de respondente bedoeld was om van haar af te komen. Dit was als vergelding te beschouwen. Deze poging van de manager mislukte.

Casus M. Belangenbehartiging I

De respondent provokeerde niet bewust, maar het is niet onwaarschijnlijk dat de manager zich in hun sporadische contacten zeer aan hem stoorde. Dat bleek ook uit het feit dat zij de respondent op enig moment aangaf 'het niet meer met hem te zien zitten' en hem een afvloeiingsregeling voorlegde. Dat laatste kan worden aange-merkt als een vorm van vergelding, de manager wilde de respondent kwijt.

6.18.6 Opvallende punten

De *Cross-case analyse* vanuit de invalshoek van de-escaleren leverde de volgende opvallende punten op:

1. In negen casussen (bijna 70%) namen geen van de partijen initiatieven tot de-escaleren. In een enkele andere casus gebeurde dit sporadisch en waren de initiatieven kansloos gegeven de omstandigheden of de wijze waarop het initiatief werd ondernomen.
2. Het stockholmssyndroom bleek niet voor te komen in de casussen.
3. Alle respondenten hadden voor zichzelf een rechtvaardigingsgrond voor hun geboden weerstand tegen het gedrag van hun manager.
5. In vrijwel alle casussen konden bepaalde gedragingen van de respondent door de manager als provocerend ervaren zijn en een reactie van frustratie en agressie jegens de respondent hebben opgeroepen.

6.18.7 Literatuur

Het onderwerp de-escaleren is in de literatuur vooral verbonden met conflicten. Miller (1995) beschrijft dat problemen op persoonlijk en sociaal vlak kunnen zijn ontstaan door verdringing van trauma's uit de kindertijd. *In de gesprekken met de respondenten werd hierop niet actief de aandacht gericht. Bij een of twee van de respondenten zou een jeugdtrauma aan de orde kunnen zijn dat invloed had op het gedrag ten opzichte van de manager. Dat de door Miller behandelde problematiek niet bij meer respondenten gesignaleerd werd, wil niet zeggen dat die er niet was en de interacties met de manager niet beïnvloedde.*

Schönbeck (2001) stelt de vraag in hoeverre machtsrelaties al dan niet tegen- geluiden en tegenwaarden toelaten. Hij schrijft dat toegenomen zelfrespect en

zelfbewustzijn van medewerkers hen ertoe kunnen brengen autoritair en disrespectvol gedrag van managers niet meer te tolereren. Als de medewerker uitgaat van de door hem bedoelde “op principiële wederzijdsheid gebaseerde uitwisseling van gedachten” en de manager dat uitgangspunt niet huldigt, dan is er een gerede kans dat de manager de uitwisseling blokkeert. Als de medewerker daarop reageert is de kans groot dat de manager daar weer op reageert vanuit zijn formele machtspositie en daardoor initiatieven tot de-escalatie blokkeert. *Deze gang van zaken leek zich in verschillende casussen (C, E, F, G, I en J) voor te doen.* Het door Schönbeck gepropageerde uitgangspunt van op principiële wederzijdsheid gebaseerde uitwisseling heeft veel overeenkomsten met het door Mulder (2012) beschreven Wederzijds Open Overleg in interpersoonlijke relaties de machtsstrijd zo veel mogelijk uit te sluiten.

Door Gerzon (2006) wordt gesteld dat conflicten inherent zijn aan de huidige tijd. Mensen die in allerlei opzichten, cultureel, sociaal, nationaal, religieus, politiek, etc. van elkaar verschillen, worden intensiever met elkaar geconfronteerd dan vroeger het geval was. In organisaties wordt het aantal hiërarchische niveaus verminderd en ontstaan steeds meer netwerkverbanden. In de opvatting van Gerzon is het één van de verantwoordelijkheden van managers conflicten op te lossen door ze te transformeren tot kansen. Dat gebeurt op een manier die recht doet aan de belangen van individuele stakeholders en van de organisatie als geheel. Volgens Gerzon vereist dat acht⁶⁷ onderhandelingscompetenties die veel managers zich nog niet eigen hebben gemaakt.

Dat de manager en de respondent, al dan niet geholpen door een derde (bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon), niet in staat of bereid lijken te zijn geweest om te de-escaleren kon samenhangen met wat Karpman (1968, 2007) een ‘drama-driehoek’ noemt: partijen houden zichzelf en elkaar gevangen in hun rollen, verdergaande escalatie is onvermijdelijk. Dit leek in enkele casussen aan de orde te zijn geweest.

In de klassieke tekst over onderhandelen van Fisher en Ury (1986) worden ook spelregels gegeven waarbij zij net als Schönbeck, Mulder en Gerzon benadrukken dat niet slechts het eigenbelang maar ook de belangen van de wederpartij behartigd moeten worden. Fisher en Ury hebben daarvoor echter minder aandacht dan in de meer holistische benadering van Gerzon bedoeld wordt.

Cloke en Goldsmith (2011) beschrijven tien strategieën⁶⁸ om conflicten in de

⁶⁷ De acht onderhandelingscompetenties zijn: 1. integral vision, 2. system thinking, 3. presence, 4. inquiry, 5. conscious communication, 6. dialogue, 7. bridging en 8. innovation.

⁶⁸ De tien strategieën zijn: 1. understand the culture and the dynamics of conflict, 2. listen emphatically and responsively, 3. search beneath the surface for hidden meanings, 4. acknowledge and reframe emotions, 5. separate what matters from what gets in the way, 6. solve problems paradoxically and creatively, 7. learn from difficult behaviors, 8. lead and coach for transformations, 9. explore re-

werksituatie te voorkomen en op te lossen. Deze strategieën hebben aspecten die betrekking hebben op het evenwaardig zijn van partijen zoals ook beschreven door Mulder, Schönbeck en Gerzon. De aanpak die Rosenberg (2009) propageert volgt diezelfde lijn maar is een heel specifieke manier om (latente) spanningen en conflicten aan te pakken en op te lossen. Rosenberg benadrukt dat veel formuleringen op de gesprekspartner als beschuldigingen kunnen overkomen. Hij beschrijft vier richtlijnen⁶⁹ voor geweldloze communicatie die interacties over en weer respectvoller en effectiever maken.

Jenkins (2011) heeft onderzoek gedaan naar het gebruik van mediation om *bullying* te beëindigen. Het fenomeen *bullying* wordt op veel verschillende manieren gedefinieerd, een breed gedragen definitie is er niet. *Bullying* wordt door Jenkins gezien als een proces van escalatie waarin het slachtoffer in een steeds slechtere positie ten opzichte van de dader geraakt. De dader heeft vrijwel altijd meer macht dan het slachtoffer. Niet zelden is het de direct leidinggevende van het slachtoffer. Jenkins geeft aan dat bij *bullying* mediation vooral effectief kan zijn in de beginstadia van de escalatie en dat zonder het onderzoeken en aanpakken van de antecedenten van het conflict, de kans aanzienlijk is dat mediation geen blijvende oplossing biedt maar dat het conflict later weer de kop op steekt. Omdat mediation niet voor alle conflicten en in alle stadia een kansrijke aanpak is, adviseert Jenkins altijd een grondige assessment uit te voeren en vast te stellen of mediation de meest geëigende aanpak is voor het onderhavige probleem.

Ook door Saam (2010) wordt toegelicht waarom mediation niet altijd de juiste aanpak is. Zij ondersteunt dat met zes zwakke punten van mediation⁷⁰.

Ze refereert aan auteurs die escalatieniveaus bij conflicten onderscheiden en die suggesties doen voor de-escaleren. De kern daarvan is het escalatieniveau te verlagen tot een niveau waarop partijen zonder agressie en polarisatie met elkaar in gesprek kunnen zijn. Saam propageert bij *bullying* een aanpak te vol-

sistance and negotiate collaboratively, 10. mediate and design systems for prevention.

⁶⁹ De vier richtlijnen zijn: 1. observeer neutraal, let op de feiten, interpreteer en oordeel niet, 2. verwoord niet de gedachten maar de gevoelens die de observaties oproepen, 3. verwoord de behoeften, waarden en verlangens die met de gevoelens verbonden zijn, 4. vraag aan de wederpartij wat je van de ander wil.

⁷⁰ De zes zwakke punten van mediation zijn: 1. de partijen zijn niet in gelijke mate gekwalificeerd om met elkaar te onderhandelen, 2. wat in het verleden mis is gedaan en gegaan wordt buiten beschouwing gelaten, mediation richt zich op de huidige en toekomstige relaties, 3. de behoefte bij het slachtoffer aan recht gedaan worden en erkenning van het leed dat is aangedaan, wordt buiten beschouwing gelaten, 4. het laakbare gedrag van de dader wordt buiten kritisch onderzoek van het publiek in het algemeen gehouden, het wordt niet openbaar, 5. de vertrouwelijkheid die in acht wordt genomen is een belemmering om conflictpatronen binnen de organisatie te vinden; steeds in dezelfde unit of steeds dezelfde persoon? 6. er is een machts-onbalans tussen de partijen in het conflict.

gen en daarbij de meest geëigende interventies op drie niveaus te richten: (1) dyade van dader en slachtoffer, (2) groep/afdeling, (3) organisatie als geheel. De Lange en Ten Wolde (2014) geven enkele adviezen, zogenaamde valschermen, die toezichhouders en managers zouden kunnen beschermen tegen een pijnlijke val. Die adviezen zijn mede gebaseerd op de ervaringen van de geïnterviewde 'captains of industry'. Een van de adviezen luidt: "installeer een systeem van laagdrempelige en veilige vertrouwenspersonen." In de toelichting op dit valscherf wordt een beeld van de mogelijkheden en het functioneren van vertrouwenspersonen geschetst. Dat beeld is, afgezet tegen de informatie die van de respondenten is verkregen, nogal idealistisch en rooskleurig. *Vijf respondenten deden geen formele melding bij een vertrouwenspersoon van hun conflict met hun manager. De overige respondenten waren tevreden tot zeer tevreden over de ingeschakelde vertrouwenspersoon. Zij werden zich door de contacten met de vertrouwenspersonen er echter ook van bewust dat de mogelijkheden van de interne of externe vertrouwenspersoon vaak zeer beperkt waren. De respondenten onderkennen dat de interne vertrouwenspersonen vaak lager op de hiërarchische ladder werkzaam waren dan de manager en dat de externe vertrouwenspersonen mogelijk belang hadden bij het continueren van hun dienstverlening aan de organisatie en hun rapportages en interventies daar mogelijk door beïnvloed werden. Sommige vertrouwenspersonen bleken weinig heil te zien in het aanspreken van de manager of gaven aan dat dit (vervelende/ernstige en mogelijk langdurige) repercussies voor de respondent zou kunnen hebben. In enkele casussen besprak de vertrouwenspersoon dit expliciet met de respondent die daarop besloot eieren voor zijn geld te kiezen.* Weick en Sutcliffe (2011) benadrukken dat opmerkzaamheid nodig is om de kiemen van calamiteiten zo vroeg mogelijk te onderkennen. Dat biedt de mogelijkheid in een zeer pril stadium in te grijpen en de calamiteit te voorkomen of de consequenties zo veel mogelijk te mitigeren. De eigenschappen van hun *high reliability organizations* betreffen in belangrijke mate de organisatiecultuur, waarin het leren van fouten voorop zou moeten staan om te voorkomen dat ze opnieuw optreden.

6.18.8 Wederom: waarom geen de-escaleren?

Een sluitstuk...

De kiem van een conflict zit vaak besloten in interacties maar wordt vaak niet als zodanig herkend. Die kiem hoeft niet noodzakelijkerwijs uit te groeien tot een conflict of machtsmisbruik. Op enig moment is het voor de betrokkenen duidelijk dat de gespannen verhoudingen zouden kunnen escaleren en dat de-escaleren moet plaatsvinden om een conflict en de daarmee samenhangende

schade te voorkomen. Waarom blijft de-escaleren toch vaak uit?

Het was precies die vraag van verwondering en nieuwsgierigheid die aanleiding was voor het onderhavig onderzoek, zoals in het voorwoord beschreven: 'Organisaties hebben effectieve werkrelaties tussen medewerkers (leidinggevend en niet-leidinggevend) hoog in het vaandel staan en medewerkers vinden goede onderlinge verhoudingen en een goed werkklimaat essentieel. Echter, in de praktijk blijken medewerkers hun goede onderlinge verhoudingen individueel en in groepen vaak niet te kunnen of te willen bestendigen en blijken organisaties vaak onmachtig om een vruchtbaar werkklimaat te creëren en te consolideren, met als gevolg dat werkrelaties onder druk staan en soms ontaarden in machtsmisbruik, en prestaties onder de maat blijven.'

Waarom bleef de-escaleren ook in de onderzochte casussen uit? Het was ook precies die vraag die het onderhavig onderzoek zo intrigerend en fascinerend maakte.

De meeste respondenten gingen in hun strijd met hun managers door 'tot het bittere einde', echter (vrijwel) niet op basis van een weloverwogen beslissing. Zij waren overtuigd van hun gelijk, voelden zich onrecht aangedaan en soms aangetast in hun menselijke waardigheid. Initiatief nemen tot de-escaleren zou voor velen van hen een hele grote (emotionele) ommezwaai geweest zijn maar had wel een rationele keuze kunnen zijn.

Bij het al dan niet willen of kunnen nemen van initiatief tot de-escaleren bij conflictueuze situaties waarbij machtsmisbruik aan de orde was, speelden bij de respondenten en de managers waarschijnlijk factoren die aan de bedoelde onmacht of onwil bijdroegen. Deze factoren konden overeenkomen met enkele invalshoeken waarop de casussen werden geanalyseerd: algemene kenmerken van respondenten (6.1), managers (6.2) en organisaties (6.3), persoonlijkheidskenmerken van respondenten en managers (6.7), organisatiecultuur (6.8), stijl van leidinggeven (6.9) en werkgerelateerde (sociale) context (6.11).

6.18.9 Samenvatting

Het onderhavig onderzoek was niet specifiek gericht op het thema de-escaleren van incidenten of conflicten tussen managers en medewerkers en zeker niet op het de-escaleren van conflictueuze situaties die konden uitmonden in een uitbarsting en machtsmisbruik. Uit de casussen en de literatuur kon over de-escaleren in dergelijke situaties wel een en ander afgeleid worden.

De-escaleren is een proces dat moet worden opgestart. Dat initiatief zou zowel door de managers als de respondenten genomen kunnen worden. Uit de casussen bleek dat geen van beiden dit deed. Slechts in een enkele casus konden

opmerkingen van de manager of de respondent mogelijk als zodanig geïnterpreteerd worden. De omstandigheden en de vorm van de uitnodiging maakten de kans op een instemmende reactie van de andere partij vrijwel nihil. In een van de casussen stelde de vertrouwenspersoon voor een mediator in te schakelen, de manager weigerde. In een ander casus stelde de manager 'dat zij geen probleem met de respondent had maar omgekeerd blijkbaar wel, en dus was het aan de respondent zelf zijn probleem op te lossen'. Zowel bij de managers als de respondenten speelden mogelijk allerlei blokkades die het nemen van het initiatief tot de-escalatie belemmerden. Een daarvan, het stockholmsyndroom, deed zich niet voor. De respondenten leken impliciet of expliciete rechtvaardigingsgronden voor hun wijze van interacteren met hun managers te hebben die het nemen van het initiatief tot de-escaleren leken te blokkeren. Wat ook bij hen bewust of onbewust meegespeeld kon hebben was dat zij allen zeer waarschijnlijk hun managers als aanstichter van het conflict aanmerkten. Daaraan zouden zij verbonden kunnen hebben dat 'dus' ook de managers het initiatief tot de-escaleren moesten nemen.

In verschillende casussen leek het vermoeden gerechtvaardigd dat de managers het gedrag van de respondent als provocerend en frustrerend ervoeren en dat dit hun wijze van optreden ten opzichte van de respondent beïnvloedde, inclusief het bewust of onbewust daarom niet willen starten van de-escaleren. Het proces van de-escaleren leek parallellen te hebben met de aanpak van het oplossen van conflicten zoals die in de literatuur voorkomt. Naarmate een conflict verder is geëscaleerd houden partijen elkaar steviger gevangen in een 'drama-driehoek' en worden in de machtsrelatie tegengeluiden minder of niet toegestaan en kan het te laat zijn het conflict via mediation op te lossen. Diverse auteurs geven in andere bewoordingen min of meer dezelfde boodschap voor het aanpakken en oplossen van conflicten: 'principiële wederzijdsheid', 'wederzijds open overleg', 'evenwaardigheid van partijen', 'geweldloze communicatie' en 'recht doen aan de belangen van alle partijen'. Het in deze lijn aanpakken en oplossen van dreigende of bestaande conflicten tussen managers en medewerkers die mondig en zelfbewust zijn en hun managers weerwoord geven, vereist bepaalde persoonlijkheidskenmerken en zeer goed ontwikkelde sociale vaardigheden, met name competenties op het terrein van effectief communiceren en onderhandelen.

Uit de literatuur valt op te maken dat in de veranderde visie op organisaties en arbeidsverhoudingen managers verantwoordelijk gehouden worden voor het transformeren van (potentiële) conflicten in kansen. Vanuit die visie hadden de managers in de casussen het initiatief tot de-escaleren moeten nemen. Uit de

casussen viel wél op te maken dat de betreffende managers geen initiatief namen tot de-escaleren maar níet of zij over de daartoe benodigde persoonlijkheidskenmerken en onderhandelingscompetenties beschikten.

De vraag waarom de-escaleren bij conflictueuze situaties tussen managers en medewerkers waarbij machtsmisbruik aan de orde was vaak uitbleef terwijl beiden gebaat waren bij goede werkrelaties en ook uitspraken die te willen, was zodanig fascinerend dat dit de aanleiding was voor het onderhavig onderzoek.

Bij het al dan niet willen of kunnen nemen van initiatief tot de-escaleren bij conflictueuze situaties waarbij machtsmisbruik aan de orde was, speelden bij de respondenten en de managers waarschijnlijk factoren die aan de bedoelde onmacht of onwil bijdroegen. Deze factoren zouden overeen kunnen komen met enkele invalshoeken waarop de casussen werden geanalyseerd.

7. CLUSTERS EN HYPOTHESEN

In dit hoofdstuk staan de hypothesen centraal. Hypothesen worden in de werkwijze volgens de *Grounded Theory Method* afgeleid van categorieën. Categorieën zijn te zien als het resultaat van clusteringen of verdichtingen van gegevens die door de analyses zijn opgeleverd. De onderscheiden categorieën, hierna clusters genoemd, zijn beschreven in paragraaf 7.1 en de daaruit afgeleide hypothesen in paragraaf 7.2.

7.1 Clusters

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van de *Cross-case analyses* vastgelegd⁷¹. De casussen werden vanuit achttien gezichtspunten geanalyseerd. De *Grounded Theory Method* schrijft voor dat vervolgens clustering plaatsvindt. Die stap resulteerde in vijf clusters: 1) respondenten, 2) managers, 3) feitencomplex, 4) context en 5) consequenties van het machtsmisbruik. In de volgende paragrafen zijn de vijf clusters afzonderlijk beschreven.

7.1.1 De respondenten

Dit cluster betreft de persoon van de respondent en is met name afgeleid van de inhoud van paragrafen 6.1.2, 6.5.2, 6.7.4, 6.10.6 en 6.16.3 van hoofdstuk 6. Deze paragrafen hebben respectievelijk als onderwerp: de respondent in het algemeen, diens gezondheid, diens persoonlijkheid, de reflectie op het eigen functioneren en het slachtofferschap.

Algemeen. Het aantal vrouwen dat zich aanmeldde om aan het onderzoek deel te nemen was groter dan het aantal mannen; negen vrouwen tegenover vier mannen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 53 jaar. Het hoogst genoten opleidingsniveau van de respondenten was voor 31% voortgezet onderwijs op mavo- en havoniveau, 23% beroepsonderwijs op hbo-niveau en 46% wetenschappelijk onderwijs. De respondenten vervulden functies die zich kenmerkten door benodigde specifieke vakkennis en door veel autonomie in de uitvoering. De medewerkers kwamen op voor zichzelf en voor het professioneel vervullen van hun functie. Hun zelfverzekerdheid bracht met zich mee dat zij hun manager weerwoord gaven als zij meenden dat die het op inhoudelijk vlak of in hun bejegening bij het verkeerde eind had. Zij waren niet geïmponeerd

⁷¹ De daarbij op de *Grounded Theorie Method* gevolgde werkwijze is beschreven in paragraaf 4.3.1.

door autoriteit en het gebruik van positiemacht door de manager maakte bij hen weinig of geen indruk. Daarbij speelde ook mee dat relatief veel respondenten niet positief waren over de capaciteiten en het functioneren van hun manager. De respondenten waren, op één na, autochtone blanke Nederlanders. Alle respondenten kenmerkten zich door hun verbale vaardigheid. De respondenten waren als groep geen representatieve afspiegeling van de werkende bevolking in Nederland.

Gezondheid. Alle respondenten hadden te maken met mentale problemen die zij weten aan de spanningen tussen hen en hun manager. In enkele gevallen ging dat gepaard met lichamelijke klachten. Het herstel, inclusief re-integratie, nam gemiddeld één tot twee jaar in beslag. Sommige respondenten kampten met een blijvende mentale impact. Slechts een enkeling verwerkte het gebeuren volledig.

Persoonlijkheidskenmerken. De respondenten voerden een op het Five Factor Model gebaseerde zelfbeoordeling van hun persoonlijkheid uit. De uitkomsten daarvan, zowel op het niveau van de dimensies als van de facetten, bevatten geen aanknopingspunten voor persoonlijkheidsstoornissen of gevoeligheden daarvoor. De zelfbeoordelingen leverden ook geen kenmerkend en overeenstemmend profiel op. De persoonlijkheidskenmerkende stijlen die zijn afgeleid van de scores op combinaties van twee dimensies, wezen op een grote kans op flexibiliteit in geval van stressvolle situaties, op creatieve en interactieve personen op het gebied van interesses en op dromers of goede leerlingen op het gebied van innovatieve projecten en het oplossen van problemen.

Reflectie. Alle respondenten verzetten zich verbaal tegen de bejegening door hun manager. Naast deze *voice-strategy* hanteerden zij de strategieën *boycot* en *exit* niet. Ze waren in het algemeen na hun ervaringen met machtsmisbruik in zekere mate loyaal gebleven aan de organisatie, maar wel minder dan voorheen. Hun verwijten betroffen vooral het gedrag van hun managers en het optreden van het topmanagement, dat verzuidde om in te grijpen. Ze lieten, naar eigen zeggen, geen gedragsopties liggen die in hun voordeel hadden kunnen zijn. Ze waren, soms na enige tijd, terughoudend in het aan anderen vertellen over hun ervaringen. Van schaamte was geen sprake. In de periode waarbinnen de spanningen met de manager speelden, ervoeren de respondenten dat het gebeuren een negatieve invloed had op hun contacten met collega's en cliënten. De casussen lieten zien dat meerdere respondenten doorgingen tot het bittere einde. Zij wilden niet van opgeven weten. Dit bleek ook uit de door hen

gehanteerde strategie voor *coping*⁷². In alle gevallen bestond die uit *voice*; ze deden pogingen om via overleg, protesteren, etc. zich te weren tegen de bejegening van de manager. De respondenten maakten echter wel gewag van collega's die blijkbaar wél een risico-inschatting hadden gemaakt en bijvoorbeeld besloten te vertrekken; naar een andere functie binnen dezelfde organisatie of naar een andere werkgever.

Slachtofferschap. Voor alle respondenten gold dat zij niet positief waren over hun manager, met name niet over diens persoonlijkheid, vakinhoudelijk capaciteiten en (sociale) intelligentie. Dit lieten zij mogelijk bewust of onbewust aan hun manager blijken. Gecombineerd met hun zelfbeeld, sociale vaardigheden en opleidingsniveau, konden dit gedrag en deze houding door de manager als provocerend en ongepast gekwalificeerd zijn. Waarschijnlijk was dit een factor in het ontwikkelen van machtsmisbruik bij de manager. De respondenten konden daarom niet zonder meer als slachtoffer worden aangemerkt, in de zin dat het hen, zonder enige eigen inbreng, louter was overkomen. Zij waren echter wel de personen die het grootste nadeel ondervonden leken te hebben.

7.1.2 De managers

Dit cluster betreft de persoon van de manager en is met name afgeleid van de inhoud van paragrafen 6.2.2, 6.7.4, 6.9.3, 6.10.6 en 6.17.6 van hoofdstuk 6. Deze paragrafen hebben respectievelijk als onderwerp: de manager in het algemeen, diens persoonlijkheid, stijl van leidinggeven, reflectie van de respondent op het functioneren van de manager en op schuld en compensatie van de respondent voor de geleden schade.

Algemeen. De managers die door de respondenten als dader waren aangemerkt, waren in het overgrote deel van de casussen vrouw en tevens de direct leidinggevende van de respondent(e). Geen van de managers behoorde tot een minderheidsgroep. Hun gemiddelde leeftijd was relatief hoog; de jongste was 40 jaar oud. De dader van vrouwelijke respondenten was vaker een vrouw dan een man. De dader van mannelijke respondenten was in alle gevallen een vrouw. De duur van het dienstverband van de managers varieerde van enkele weken tot vele (tientallen) jaren. Deze groep managers was daarmee geen representatieve afspiegeling van leidinggevendenden in Nederland.

Persoonlijkheidskenmerken. De respondenten maakten op basis van het Five Factor Model een inschatting van de persoonlijkheidskenmerken van hun ma-

⁷² De respondenten hebben aangegeven welke coping-strategie zij hebben gevolgd. Zij konden kiezen uit de drie mogelijkheden die door Hirschman (1970) worden onderscheiden: exit, voice en boycott.

nager. De inschattingen gaven geen aanwijzingen voor mogelijke klinische persoonlijkheidsstoornissen, *Aberrant Tendencies* (Wille, 2013) of kenmerken van een *Dark Triad* (Paulhus, 2002). De scores die de respondenten gaven op dimensies Openheid en Altruïsme van het Five Factor Model waren voor alle managers gemiddeld laag respectievelijk zeer laag. Deze scores boden geen aanknopingspunten voor patronen die voor alle of de meeste managers van toepassing waren.

Stijl van leidinggeven. De respondenten maakten op basis van de Circumplex Leadership Scan 360° een inschatting van de door de managers gehanteerde stijl van leidinggeven. De inschattingen leverden op enkele dimensies van dit model vrij extreme uitslagen op, met aanwijzingen voor zeer ineffectief gedrag. Het was niet waarschijnlijk dat deze uitkomsten in deze mate overeen zouden zijn komen met zelfbeoordelingen door de betreffende managers. De inschattingen van de respondenten waren immers meer afspiegelingen van hun ervaringen met de manager dan het kennis hebben van diens gedachten en gevoelens, ofwel het echt 'in de schoenen kunnen staan' van de manager. Desondanks konden de inschattingen mogelijk toch wel een kern van waarheid in zich hebben. In verschillende casussen kwam naar voren dat als de medewerker vakinhoudelijke bezwaren opperde tegen voorstellen of opdrachten van de manager, de manager daardoor frustratie leek te ervaren en vervolgens gebruikmaakte van zijn positiemacht en daarmee het gesprek beëindigde. De stijl van leidinggeven die de respondenten prefereerden vertoonde onderling verschillen maar de nadruk lag voor ieder op met name de stijlen inspirerend, coachend en participatief. Het gemiddelde van alle respondenten kwam vrijwel overeen met het normprofiel van effectief leidinggeven. Dat stond haaks op de inschatting van de respondenten van de gebruikte stijl van leidinggeven van de managers.

De door de respondenten aan de managers toegeschreven persoonlijkheidskenmerken en gebruikte stijl van leidinggeven vertoonden een samenhang. Dat gold ook voor de door de respondenten gegeven typering van de gewenste cultuur (vooral met kenmerken van Familiecultuur en Adhocratiecultuur) en de gebruikte stijl van leidinggeven van hun managers.

Reflectie op het functioneren van de manager. Alle respondenten hadden hun manager aangemerkt als dader van het machtsmisbruik. In enkele casussen waren daarbij ook andere managers als mededader betrokken. In alle casussen was de positiemacht de belangrijkste machtsbron die door de manager werd ingezet, soms aangevuld met sterke verbale kracht. De respondenten gaven vrijwel allemaal aan dat het gedrag van de manager bewust was maar waren

minder eensgezind over het al dan niet door de manager bedoeld hebben van de consequenties van diens gedrag. Zij veronderstelden dat de manager een of meerdere van de volgende doelen nastreefde: van de medewerker afkomen, in control zijn of impressiemanagement ten opzichte van hun leidinggevenden en daar persoonlijk de vruchten van plukken. Ruim na afsluiting van hun conflict bleken relatief veel respondenten nog sterk negatieve gevoelens jegens hun manager te koesteren. Voor enkelen gold dat niet, zij drukten hun gevoelens uit met woorden als medelijden en compassie, maar ook met minachting. Uit de verhalen van de respondenten kwam naar voren dat hun managers diverse malen blijk gaven van het niet hebben of niet willen inzetten van sociale vaardigheden die aan de hedendaagse effectieve leider worden toebedacht.

In de literatuur en ook in de media komen vooral de succesvolle leiders en hun prestaties in de aandacht. De vraag die daaromtrent opportuun is hoe het in die organisaties intern is toegegaan om die prestaties te bereiken. Kahneman (2011) heeft daarover opgemerkt dat succes in veel gevallen in belangrijke mate aan het toeval toe te schrijven is en ook dat de herinneringen aan het verleden in de meeste gevallen vertekend zijn. Van Ginneken (2013) heeft in zijn boek *Verleidingen aan de top* diverse voorbeelden gegeven van leiders die een positief imago hadden maar van wie later bleek dat zij ook schaduwkanten hadden. Medewerkers die goed opgeleid, zelfverzekerd en enigermate assertief zijn zullen zich een ineffektieve bejegening van hun manager niet altijd willen laten welgevalen. Als de sociale vaardigheden van de leidinggevende bovendien niet sterk ontwikkeld zijn, kan hij zich daardoor gefrustreerd voelen, stress opbouwen. De daarop volgende, vooral door emoties gedreven reacties kunnen dan gemakkelijk ontaarden in machtsmisbruik.

In het onderzoeken van de casussen lag de aandacht primair op misbruik van macht door de manager. De respondenten maakten in hun verhalen echter niet alleen gewag van gedrag van hun manager dat zij als machtsmisbruik aanmerkten maar ook van gedrag dat zij als unfair, onheus kwalificeerden en dat vaker voorkwam. Ook dit gedrag leverde hen stress op.

In een aantal casussen werd melding gemaakt van managers die hun gedrag rechtvaardigden omwille van betere prestaties van medewerkers, meer klantvriendelijkheid of verbetering van de efficiency van de organisatie als geheel. Dat duidde erop dat zij hun bejegening van de medewerker mogelijk zagen als een legitieme en noodzakelijke uitoefening van hun functie. Het is zeer wel denkbaar dat dit in het algemeen geldt, niet alleen voor machtsmisbruik maar ook voor minder ernstige vormen van niet-effectief, disfunctioneel gedrag van leidinggevenden.

Schuld & compensatie. Alle respondenten hadden hun manager als dader aangemerkt en waren overwegend van mening dat het machtsmisbruik bewust gedrag betrof. Voor elk van hen gold dat er sprake was van (im)materiële schade. Slechts een enkele respondent werd voor de geleden schade gecompenseerd. Dit laatste betrof uitsluitend respondenten met een leidinggevende functie, die instemden met het beëindigen van de arbeidsovereenkomst en in het kader daarvan een financiële regeling accepteerden. De overige respondenten ondernamen geen actie om de door hen geleden schade vergoed te krijgen. Enkelen van hen namen daartoe geen initiatief omdat zij de indruk hadden dat hun kans op succes klein was (gelet op het veronderstelde gebrek aan zelfreinigend vermogen van de organisatie) en/of omdat zij beducht waren voor de mogelijk consequenties van een dergelijke actie.

7.1.3 Het feitencomplex

Dit cluster betreft het procesverloop in de tijd alsmede de gedragingen van de managers die de respondenten aanmerkten als machtsmisbruik zoals beschreven in paragrafen 6.4.2, 6.12.2, 6.13.2, 6.14.2 en 6.18.6 van hoofdstuk 6. Deze paragrafen hebben respectievelijk als onderwerp: het feitenrelaas, de manifestaties van machtsmisbruik, het procesverloop, de aanwending van machtsbronnen en de-escaleren.

Het feitenrelaas. De doorlooptijd van de casussen, van start- tot kantelpunt varieerde; soms was het tijdsverloop betrekkelijk kort, in andere gevallen vele maanden of meer dan een jaar. Soms had het machtsmisbruik het karakter van een donderslag bij heldere hemel, maar in de meeste casussen ging het om een voortdurend verslechterende verhouding. De beëindiging van het conflict ging driemaal gepaard met interne overplaatsingen, driemaal met ontslag, tweemaal met pensioen waarvan eenmaal vervroegd en vijfmaal continuering van het werken onder dezelfde manager. Het vermoeden van de respondenten was dat de managers nooit door hun superieuren werden aangesproken op hun machtsmisbruik.

De manifestaties van machtsmisbruik. Door de respondenten werd een verscheidenheid aan gedragingen van hun manager als machtsmisbruik aangemerkt. In geen van de verhalen van de respondenten waren fysieke manifestaties van machtsmisbruik aan de orde. In de literatuur zijn daar echter wel voorbeelden van te vinden. In alle behandelde casussen betrof het verbale en non-verbale bejegening van de medewerker door de manager, belemmeringen om professioneel te presteren, de vrijheid het werk naar eigen inzicht aan te pakken en be-

jegeningen die de respondenten ervoeren als schending van hun menselijke waardigheid.

Het procesverloop. In sommige casussen speelden mogelijk gebeurtenissen mee die zich hadden voorgedaan vóórdat de betreffende manager de direct leidinggevende van de respondent werd. In geen van de casussen was er in de interactie tussen beiden uitsluitend sprake van machtsmisbruik van de manager ten opzichte van de respondent, functionele en disfunctionele interacties wisselden elkaar af. Uit de verhalen van de respondenten kwam naar voren dat irritaties en frustraties zich bij hen opstapelden en dat dit waarschijnlijk ook bij de manager het geval was. De onderzoeker schatte in dat in alle casussen de managers als aanstichter van het conflict zijn aan te merken.

De aanwending van machtsbronnen. De respondenten maakten allen melding van het gebruik van positiemacht door de manager. Die machtsbron werd in het algemeen gecombineerd met de aanwending van andere machtsbronnen zoals verbale vaardigheden, intelligentie, retorisch vermogen, beschikken over materiële middelen. De uitkomst van de machtsstrijd was in alle casussen gelijk: de respondent verloor. Ook het beëindigen van de arbeidsovereenkomst met een (zeer) gunstige financiële regeling werd door de betreffende respondenten als verlies van de strijd aangemerkt.

De-escaleren. In geen van de casussen werd door één of beide partijen, al dan niet door inschakeling van een derde, zoals een vertrouwenspersoon, kansrijk initiatief genomen tot de-escaleren. De respondenten voelden zich in het algemeen in hun recht staan, vonden dat zij het gelijk aan hun kant hadden.

7.1.4 De context

Dit cluster betreft de context waarbinnen de gespannen relatie tussen manager en respondenten en het machtsmisbruik door de manager zich afspeelden. De meest opvallende punten daarvan zijn beschreven in paragrafen 6.3.2, 6.6.2, 6.8.4 en 6.11.2 van hoofdstuk 6. Deze paragrafen hebben respectievelijk als onderwerp: de organisatie in het algemeen, de sociale context van de respondenten, de organisatiecultuur en de organisatorische context.

Organisatie in het algemeen. Alle casussen betroffen machtsmisbruik binnen relatief grote en gevestigde organisaties met, in de typering van Mintzberg (1983), kenmerken van een professionele bureaucratie. Kleine organisaties, organisaties met een sterk commercieel karakter en organisaties uit bijvoorbeeld de sfeer van handel of industrie waren niet in het onderzoek betrokken als gevolg van de wervingsmethode van respondenten (zie paragraaf 4.2.1).

Daardoor was de groep organisaties niet representatief voor de organisaties in Nederland. Bij een achtstal van de respondenten was bekend dat binnen hun organisatie een gedragscode van toepassing was. Uit de toelichtingen van respondenten uit publieke organisaties bleek niet of zij op de hoogte waren van een bepaling in de Ambtenarenwet die verplicht tot het voeren van integriteitsbeleid (waaronder ook bepaalde aspecten van machtsmisbruik zouden kunnen vallen). De vraag naar de inschatting van de mate waarin machtsmisbruik binnen hun organisatie voorkwam, leverde als gemiddelde op een 5-puntsschaal⁷³ een score 3 op.

Sociale context van de respondenten. De respondenten waren gemiddeld mondig maar, op enkele uitzonderingen na, niet buitengewoon extravert. Uit de zelfbeoordeling van hun persoonlijkheidskenmerken (zie paragraaf 6.7.1 van hoofdstuk 6) bleek een voorkeur voor gemiddeld, niet bovenmatig groot sociaal gedrag. In de tijd dat de gespannen relatie met de manager en diens machtsmisbruik aan de orde waren raakten verschillende respondenten geïsoleerd van hun naaste collega's. Respondenten die in die tijd een leidinggevende functie vervulden verloren in meer of mindere mate de verbinding met hun medewerkers. Uit de verhalen van enkele respondenten viel af te leiden dat zij ervoor kozen zich ook in de privésfeer enigszins af te zonderen.

Organisatiecultuur. De typeringen die de respondenten met behulp van het OCAI-model van Cameron en Quinn (2011) gaven van de actuele organisatiecultuur in hun organisatie lieten aanzienlijke verschillen zien. Gemiddeld genomen waren de dominante kenmerken van de actuele cultuur voornamelijk die van een Hiërarchiecultuur en in iets mindere mate van een Marktcultuur. In enkele casussen vertoonde de actuele cultuur naar de mening van de betreffende respondenten in aanzienlijke mate kenmerken van een Familiecultuur. Ondanks het feit dat een Familiecultuur zich ideaaltypisch kenmerkt door veel onderlinge harmonie⁷⁴, was in de betreffende organisaties machtsmisbruik aan de orde. Ten aanzien van de gewenste organisatiecultuur gaven de respondenten gemiddeld genomen de voorkeur aan een Familiecultuur, gecombineerd met in mindere mate trekken van een Adhocratiecultuur en een Hiërarchiecultuur. Daarmee was er een substantieel verschil tussen de actuele en de door de respondenten gewenste cultuur, hetgeen een bron van spanningen tussen de respondenten en de managers kon zijn.

⁷³ De 5-puntsschaal heeft als keuzemogelijkheden: 1: zeer zelden, 2: zelden, 3: gemiddeld, 4: vaak, 5: zeer vaak.

⁷⁴ Dat blijkt uit de beschrijving die Cameron en Quinn (2011) van dit cultuurtype hebben gegeven (zie bijlage 6).

Organisatorische context. Uit de casussen viel op te maken dat in sommige gevallen superieuren van een manager actief aan het machtsmisbruik deelnamen, het anderen toestonden en/of zelf nalieten om adequaat in te grijpen. Druk van boven kon in sommige casussen mede debet zijn aan het machtsmisbruik. Die druk hing bijvoorbeeld samen met een (strategische) keuze tot reorganiseren of de organisatie in financiële zin gezond maken en de verwachting van de manager daarbij dat hij hiervoor beloond zou worden. In een enkele casus waren aanwijzingen dat de manager zich ten opzichte van superieuren en waarschijnlijk ook ten opzichte van collega's wilde bewijzen. In de gesprekken met de respondenten werd door hen verschillende malen genoemd dat ook hun collega's dezelfde bejegening van de betreffende manager ervoeren, maar daar geen actie op ondernamen. Onzekerheid en angst voor repercussies leken daarbij een rol te spelen. Een ander voorbeeld van het uitblijven van meldingen betrof een situatie waarin een reorganisatie was aangekondigd die tot gevolg had dat een substantieel percentage arbeidsplaatsen zou komen te vervallen. Vanaf dat moment viel het aantal meldingen bij de vertrouwenspersoon terug tot bijna nul. Een derde voorbeeld betrof een ziekenhuis. Een interne enquête leerde dat een aanzienlijk percentage specialisten-in-opleiding geconfronteerd werd met hiërarchische intimidatie door hun leermeesters terwijl slechts een gering aantal zich tot de vertrouwenspersonen wendde. In alle drie de voorbeelden speelde vrijwel zeker angst voor de consequenties van het aanhangig maken een rol.

Een complicatie hierbij is dat als medewerkers gedrag van hun manager als machtsmisbruik aanmerken, zij dit bij voorkeur als eerste met die manager bespreken. Die feedback wordt bij voorkeur door de medewerker gegeven op een manier die niet het karakter van een beschuldiging of aanval heeft én die ook niet als zodanig geïnterpreteerd wordt door de betreffende manager. Die vaardigheden zijn niet iedereen gegeven. Als de medewerker het aanspreken van zijn manager als moeilijk of niet veilig ervaart of als dat niet het gewenste resultaat oplevert, kan de inschakeling van een vertrouwenspersoon voor de hand liggen.

De casussen leerden dat de vertrouwenspersonen zich bewust waren van het feit dat hun mogelijkheden beperkt waren en dat medewerkers die met betrekking tot hun klacht in het gelijk werden gesteld op langere termijn toch vaak de verliezende partij waren. Als de top van de organisatie machtsmisbruik zo veel mogelijk wil uitbannen, zou het High Reliability Organizations-concept van Weick en Sutcliffe (2011) inspiratie kunnen bieden om het gedrag van leidinggevenden én dat van medewerkers te veranderen. Cruciaal is hierbij dat de (po-

tentiële) melders weten dat zij op adequate bescherming kunnen rekenen om te voorkomen dat zij geconfronteerd worden met consequenties zoals algemeen bekende klokkenluiders die hebben ervaren.

Machtsmisbruik komt waarschijnlijk in veel organisaties voor, onafhankelijk van aard, omvang, leeftijd en andere kenmerken van de organisatie. Machtsmisbruik is immers primair een uitwas van de interactie tussen twee personen die tegelijkertijd in hun gedachten, gevoelens en gedrag ook beïnvloed worden door hun perceptie van de situatie, hun persoonlijke ervaringen/biografie en hun persoonlijkheidskenmerken.

7.1.5 De consequenties van machtsmisbruik

Dit cluster betreft de consequenties van machtsmisbruik. De meest opvallende punten daarvan zijn beschreven in paragrafen 6.10.5.1, 6.10.5.2 en 6.10.5.3 van hoofdstuk 6. Deze paragrafen hebben respectievelijk als onderwerp: de consequenties voor de respondent, de manager en de organisatie.

De respondent. De casussen leerden dat het zeer waarschijnlijk de respondenten waren die het grootste nadeel ondervonden van het machtsmisbruik. Hun schade leek (veel) groter dan die van de manager of van de organisatie. De respondenten gaven aan hun eigen schade de beoordeling 'negatief' tot 'zeer negatief'. De ervaringen raakten sommige respondenten emotioneel diep, hetgeen in veel gevallen bijdroeg aan hun gezondheidsproblemen. De nadelige consequenties voor respondenten bleken immaterieel en/of materieel te zijn, zoals verlies van zelfvertrouwen, arbeidsongeschiktheid als gevolg van overspannenheid of burn-out, verandering van functie gepaard gaande met verlaging van salaris, verandering van carrièreperspectief, verlies van baan. Na de formele afsluiting van hun conflict ervoeren de meeste respondenten gedurende korte of langere tijd en in meer of mindere mate emotionele effecten. Een financiële regeling deed die effecten in het algemeen niet teniet.

De manager. De managers, de daders van het machtsmisbruik, ondervonden naar de beleving van de respondenten geen directe consequenties van hun eigen machtsmisbruik. Dit was ook het geval wanneer naar de inschatting van respondenten de superioriteit van de manager op de hoogte was van het machtsmisbruik.

De organisatie. De respondenten hadden geen kennis genomen van feiten of omstandigheden die erop wezen dat de organisatie, direct of indirect, nadelige consequenties had van het machtsmisbruik van de managers.

7.2 Hypothesen

De hypothesen zijn afgeleid van en hebben hun basis in de clusters die in de vorige paragraaf zijn beschreven. Ze zijn altijd te herleiden tot het feitenmateriaal dat over de casussen werd verzameld en geanalyseerd.

Er zijn in totaal zes hypothesen geformuleerd: 1 en 2 betreffen de slachtoffers van machtsmisbruik, 3 en 4 de daders van machtsmisbruik en 5 en 6 de context waarbinnen machtsmisbruik zich voordoet. Onderstaand zijn de hypothesen afzonderlijk beschreven.

Hypothese 1

Medewerkers die meer en/of in hogere mate aan het hierna genoemde drietal kenmerken voldoen, hebben een grotere kans om interacterend met hun manager een relatie te ontwikkelen waarin zij gedrag van die manager als machtsmisbruik aanmerken, dan medewerkers die niet aan dit drietal kenmerken voldoen. Deze drie kenmerken zijn:

- a. *Een persoonlijkheid die te typeren is als: (1) Emotioneel zeer stabiel, (2) dominant en energiek, (3) gewetensvol, ambitieus en volhardend en (4) weinig inschikkelijk en gering bescheiden. (Als persoonlijkheidskenmerken uitgedrukt in scores van de klassen van het Five Factor Model: score 'laag' op dimensie Neuroticisme, score 'hoog' op dimensie Extraversie (in het bijzonder facetten E3, Dominantie, en E4, Energie), score 'hoog' op dimensie Consciëntieusheid (in het bijzonder facetten C3, Betrouwbaarheid, en C4, Ambitie) en score iets lager dan 'gemiddeld' op dimensie Altruïsme (in het bijzonder facetten A4, Inschikkelijkheid, en A5, Bescheidenheid)).*
- b. *Verbaal sterk.*
- c. *In aanzienlijke mate autonoom en solistisch in het vervullen van de functie.*

Hypothese 2

Naarmate medewerkers aan meer van de hierna genoemde kenmerken voldoen, is de kans kleiner dat zij in geval van machtsmisbruik op eigen initiatief uit de arbeidsrelatie met hun manager stappen en voor een andere functie binnen dezelfde werkgever of voor een andere werkgever kiezen. Deze kenmerken zijn:

- a. *Niet willen verliezen.*
- b. *Verknocht zijn aan het werk, de werkplek, de collega's.*
- c. *Angst voor het ongewisse.*
- d. *Denken te kunnen winnen van de manager.*

- e. *Groepsdruk ervaren: vermeende of reële druk van de omgeving om niet op te geven.*
- f. *Het zeer laag inschatten van de kans op negatieve consequenties of geen inschatting maken van wat de mogelijke consequenties zijn van niet opgeven.*

Hypothese 3

Naarmate managers aan meer en/of in hogere mate aan de hierna genoemde kenmerken voldoen, is de kans groter dat zij interacterend met een of meer medewerkers een arbeidsrelatie ontwikkelen waarbinnen sprake is van een aaneenschakeling en escalatie van incidenten en van gedrag dat door de betreffende medewerker(s) als machtsmisbruik wordt ervaren, dan bij managers die daar niet aan voldoen. Deze kenmerken zijn:

- a. *Persoonlijkheidskenmerken, uitgedrukt in het Five Factor Model, met een lage score op dimensie Altruïsme, een hoge score op facet N2, Ergernis, en ook een hoge score op facet E3, Dominantie.*
- b. *Een persoonlijkheid die kenmerken heeft van de Dark Triad: machiavellistisch, narcistisch en psychopatisch/anti-sociaal.*
- c. *Een stijl van leidinggeven waarin Teruggetrokken, Wantrouwend, Autoritair en Directief gedrag (stijlen uit de CLS360) substantieel meer dan in het normprofiel voorkomen; relatief veel hogere scores in de kwadranten Vermijdend en Autocratisch en veel lagere in de kwadranten Charismatisch en Democratisch.*
- d. *Géén of weinig inhoudelijke kennis van de expertise(s) van hiërarchisch ondergeschikte medewerkers.*
- e. *In relatief korte tijd een reeks van ondergeschikten hebben zien vertrekken; veel verloop, vrijwillig en/of gedwongen door de manager.*
- f. *Relatief veel ondergeschikten hebben die met ziekteverlof zijn (geweest).*
- g. *Relatief vaak ad-hoc beoordelingen inlassen en/of veel slechte beoordelingen geven.*
- h. *Zich als manager willen revancheren.*

Hypothese 4

Vrouwelijke managers laten vaker dan mannelijke managers machtsmisbruik zien en vrouwelijke medewerkers percipiëren vaker dan mannelijke medewerkers het gedrag van hun vrouwelijke manager als machtsmisbruik.

Hypothese 5

In organisaties of bedrijfsonderdelen die meer en/of in hogere mate aan het drietal

hierna genoemde kenmerken voldoen, is de kans groter dat machtsmisbruik zich manifesteert dan in organisaties of bedrijfsonderdelen die niet aan dit drietal kenmerken voldoen. Deze drie kenmerken (van een voedingsbodem voor machtsmisbruik) zijn:

- a. Een heersende cultuur die (1) belemmerend is voor het bereiken van de strategische doelen en/of (2) sterk afwijkt van de cultuur die de medewerkers prefereren.*
- b. Managers die zeer aantrekkelijke persoonlijke incentives in het vooruitzicht gesteld worden voor het behalen van prestaties die moeilijk te realiseren zijn en waarvoor zij een buitengewone inzet van hun medewerkers nodig hebben.*
- c. Topmanagement dat het zelf niet zo nauw neemt met integriteit en met hun bejegening van medewerkers.*

Hypothese 6

Misbruik van macht door managers kan zich in allerlei organisaties of delen daarvan voordoen, ongeacht of die publiek of privaat van aard zijn, groot of klein, jong of oud, al dan niet familiebedrijf en ongeacht de branche⁷⁵.

⁷⁵ Hierbij wordt bedoeld de branche-indeling van organisaties en bedrijven zoals gehanteerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek.

8. BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN

8.1 Beperkingen

Misbruik van macht door managers is een onderwerp dat veel aspecten heeft. Voor een goed begrip van machtsmisbruik is het wenselijk dat de aspecten ervan afzonderlijk en in onderlinge samenhangen onderzocht worden. Het doel van het onderhavig onderzoek was het terrein te verkennen en op basis van de verkregen inzichten hypothesen te formuleren. Inherent daaraan is dat zowel het onderzoek als de resultaten ervan aan verschillende beperkingen onderhevig zijn. De beperkingen zijn ten dele het gevolg van het gekozen methodologisch kader (zie paragraaf 4.3.1). De belangrijkste overige beperkingen zijn:

1. De deelname van de respondenten gebeurde op basis van zelfselectie. Er vond geen weloverwogen selectie of loting in een steekproef plaats. Er was dus geen sprake van een representatieve steekproef.
2. Het aantal respondenten was beperkt en derhalve statistisch niet significant.
3. In het onderzoek werd uitsluitend gesproken met personen die zichzelf als slachtoffer van machtsmisbruik aanmerkten. Er vond geen contact plaats met de managers die naar de mening van de respondenten de daders van het machtsmisbruik waren. Er vond dus geen hoor en wederhoor plaats. Indien de benadering van machtsmisbruik van Vredenburg en Brender (2007) wordt gevolgd is dat geen probleem omdat in de door hen gehanteerde definitie van machtsmisbruik twee aspecten centraal staan (1) *disrespect for individual dignity* en (2) *interference with job performance or deserved reward*. Beide aspecten, maar vooral het eerste, duiden op een individuele beleving door de medewerker van het gedrag van de manager. Vredenburg en Brender nemen daarom als uitgangspunt dat het de medewerker is die bepaalt of er al dan niet sprake is van misbruik van macht door de manager. Zij tekenen daarbij aan dat er rekening moet worden gehouden met vooringenomenheid van de medewerker omdat deze een negatief oordeel heeft over diens manager of bijvoorbeeld problemen heeft in de omgang met autoriteiten. Toetsing van de claim van een medewerker inzake machtsmisbruik aan objectieve criteria en/of door een onafhankelijke deskundige en niet belanghebbende derde kan bijdragen aan een zuiverder beeld van het fenomeen machtsmisbruik.

4. De groep organisaties waarbinnen de respondenten werkzaam waren ten tijde van het machtsmisbruik was maar in beperkte mate divers van samenstelling en omvatte zeker niet alle te onderscheiden indelingen en branches. Er vond geen bewuste selectie van een of meer branches⁷⁶ en ook geen bewuste spreiding van organisaties over branches plaats. Daardoor konden geen algemeen geldende, harde conclusies over misbruik van macht door managers worden geformuleerd.
5. In het onderzoek werden geen statistische analyses uitgevoerd omdat het aantal respondenten dat aan het onderzoek een bijdrage leverde te gering was om dergelijke analyses zinvol uit te voeren.

8.2 Aanbevelingen

In het onderzoek kwamen veel facetten van machtsmisbruik aan de orde, sommige zeer beperkt en andere uitgebreider.

Diverse onderwerpen lenen zich voor vervolgonderzoek. Als eerste zijn dat natuurlijk de hypothesen. Daarnaast zijn meer onderwerpen de moeite van nader onderzoek waard. Voorbeelden daarvan zijn:

1. Onderzoek doen naar de consequenties en de integrale (im)materiële kosten van misbruik van macht van alle betrokkenen. Dergelijk inzicht zou eraan kunnen bijdragen dat organisaties meer aandacht gaan schenken aan het voorkomen van machtsmisbruik.
2. Onderzoeken of, en zo ja waarom, het onderwerp machtsmisbruik in sommige organisaties een taboe is; iets waarover men bij voorkeur niet spreekt en/of ontkent dat het zich in de eigen organisatie voordoet.
3. Onderzoeken in welke mate organisaties voldoen aan de wettelijke bepalingen gericht op het voorkomen of beperken van machtsmisbruik, zoals bijvoorbeeld vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet, de Ambtenarenwet en ook de Nederlandse Corporate Governance Code en onderzoeken in welke mate de maatregelen bij de medewerkers in de organisatie bekend zijn. De code verplicht onder andere tot het hebben van een gedragscode en van een klokkenluidersregeling en stelt dat de raad van commissarissen onder andere toeziet op de naleving van wet- en regelgeving (dus ook de Arbeidsomstandighedenwet die de psychosociale arbeidsbelasting omvat). Met een mogelijk ietwat extensieve interpretatie van de code kan ook

⁷⁶ Zie de door het Centraal Bureau voor de Statistiek gehanteerde Standaard BedrijfsIndeling (SBI).

machtsmisbruik worden aangemerkt als een thema waarop de code betrekking heeft, hetgeen dan dus onderdeel hoort te zijn van het toezicht door de raad van commissarissen.

4. Vergelijkend onderzoek doen naar het voorkomen van machtsmisbruik binnen branches of tussen branches.
5. Onderzoeken of er overeenkomsten en verschillen bestaan tussen melders van machtsmisbruik en klokkenluiders en of, en zo ja in welke mate, de aanpak en regelgeving, zoals vastgelegd in het wetsvoorstel Huis voor klokkenluiders, ook in het kader van misbruik van macht door managers kan worden toegepast.
6. Onderzoeken wat in preventieve zin tegen machtsmisbruik kan worden gedaan en wat kan worden gedaan om machtsmisbruik in een zo vroegtijdig stadium te signaleren en aan te pakken teneinde de schade ervan zo veel mogelijk te beperken. Hierbij valt te denken aan: (1) werving en selectie, (2) ontwikkeling van leidinggevenden en medewerkers, (3) periodieke beoordelingen en beoordelingen in het kader van interne promoties, (4) organisatiecultuur inclusief stijl van leidinggeven, (5) opvang, bescherming en ondersteuning van melders, (6) compensatie van slachtoffers en (7) bestrafing van daders.
7. Onderzoek doen naar de (sociale) structuren die van invloed kunnen zijn op het al dan niet ruimte bieden aan machtsmisbruik. Objecten van onderzoek kunnen bijvoorbeeld zijn: de algemene kenmerken van medewerkers (paragraaf 6.1), managers (paragraaf 6.2) en organisaties (paragraaf 6.3), de persoonlijkheidskenmerken van managers en medewerkers (paragraaf 6.7), de organisatiecultuur (paragraaf 6.8), de stijl van leidinggeven (paragraaf 6.9) en de werkgerelateerde (sociale) context (paragraaf 6.11).
8. Onderzoeken welke opvattingen over machtsmisbruik bestaan, wanneer en hoe die tot stand komen en gewijzigd worden en wie bij de totstandkoming ervan betrokken zijn.
9. Onderzoeken van de omstandigheden waardoor betrokkenen bij machtsmisbruik bewust of onbewust beïnvloed worden. Hierbij valt te denken aan de eerder in dit proefschrift genoemde kenmerken van respondenten / medewerkers (paragraaf 6.1), managers (paragraaf 6.2) en organisaties (paragraaf 6.3), persoonlijkheidskenmerken managers en medewerkers (paragraaf 6.7), organisatiecultuur (paragraaf 6.8), stijl van leidinggeven (para-

8. beperkingen en aanbevelingen

graaf 6.9) en werkgerelateerde (sociale) context (paragraaf 6.11) kan hierbij worden gedacht aan privéomstandigheden, fysieke werkomstandigheden, het (inter)nationale politieke en economische klimaat, technologische en demografische ontwikkelingen.

Bijlagen

1. Samenvatting
2. Summary
3. Five Factor Model in kort bestek
4. Stijlen
5. CLS360 in kort bestek
6. Cultuurtypen volgens Cameron & Quinn
7. Leidraad interview

Bijlage 1. Samenvatting

De eigen waarnemingen en ervaringen tijdens management- en adviesopdrachten gaven voeding aan de veronderstelling dat er in organisaties voor medewerkers een heel andere werkelijkheid is dan wat er officieel naar buiten komt. Al decennia geleden signaleerde Manfred Kets de Vries (1981, 1984) dat de verhalen van de leidinggevenden vaak niet overeenkomen met de beleving van de medewerkers op de werkvloer. Managers blijken, net als medewerkers en ieder ander, in verschillende situaties en ten opzichte van verschillende personen, bewust of onbewust, verschillende impressies te kunnen wekken door verschillende gezichten te gebruiken. T.S. Eliot schreef in een gedicht (1915): *“There will be time, there will be time to prepare a face to meet the faces that you meet”*.

Verhalen over de zogenaamde ‘informele’, dus feitelijke organisatie en het acteren van leidinggevenden en medewerkers daarin, gaan vaak over onderlinge conflicten en strijd om macht. Morgan (1986) zegt daarover in de beschrijving van een van zijn acht *images of organizations* (de organisatie als politiek systeem of als *mental prison*) dat conflicten inherent zijn aan organisaties, omdat binnen organisaties mensen acteren die hun eigen belangen hebben die ze zo optimaal mogelijk willen behartigen.

Een zeer ernstige vorm van disfunctionele interactie binnen arbeidsrelaties is het misbruik van macht door managers ten opzichte van medewerkers. Dit misbruik van macht, gezien vanuit het perspectief van de medewerker (die zichzelf als slachtoffer percipieert), was het object van het onderhavig onderzoek.

Het doel van het onderzoek was om dit machtsmisbruik beter te begrijpen en op basis van de verkregen inzichten hypothesen over het fenomeen te formuleren. Het toetsen van die hypothesen kan leiden tot het onderkennen van generieke gedragspatronen en/of omstandigheden die kenmerkend kunnen zijn voor machtsmisbruik en aanknopingspunten bieden om machtsmisbruik te voorkomen en, als dat niet kan, om in ieder geval de effecten daarvan zo veel mogelijk te beperken.

Gekozen was voor het perspectief van de medewerkers die zich als slachtoffer van machtsmisbruik beschouwden. Hun verhalen, in acht nemend dat herinneringen subjectieve constructies zijn, vormden het basismateriaal; de rijke bron van details, nuances en gevoelens over het door hen beleefde machtsmisbruik.

In de voorbereiding van het onderzoek was het methodisch kader bepaald. De eerste, fundamentele keuze was die voor de aanpak in de lijn van de *Grounded Theory Method* van Glaser en Strauss (2008). De daaruit voortvloeiende keuze betekende dat de te verzamelen gegevens over machtsmisbruik bestonden uit verhalen over reële casussen, zoals beleefd door medewerkers die zich als slachtoffer aanmerkten. Het verkrijgen van die verhalen gebeurde door deze medewerkers, de respondenten, te interviewen met gebruikmaking van een op de materie toegesneden leidraad (een op eigen inzichten gebaseerde en door de literatuur geïnspireerde serie vragen).

Tenslotte was ook gekozen voor het in kaart brengen van (1) de persoonlijkheidskenmerken van de respondenten en de managers, (2) de stijl van leidinggeven die de managers verondersteld werden te gebruiken alsook de stijl die de respondenten wensten en (3) het inventariseren van de actuele en de gewenste organisatiecultuur. Voor het beschrijven van de persoonlijkheidskenmerken, de stijl van leidinggeven en de organisatiecultuur was gekozen voor het gebruik van respectievelijk de NEO-PI-R waarmee persoonlijkheidskenmerken op basis van het Five Factor Model in kaart werden gebracht, het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn en de Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360), ontwikkeld op basis van empirisch onderzoek door een samenwerkingsverband van de universiteiten van Antwerpen en Gent en het bedrijf PerCo en met advies van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Na deze voorbereidingen werd gestart met het vinden van personen die machtsmisbruik persoonlijk hadden ervaren en bereid waren daarover te vertellen. Met ieder van hen vond driemaal persoonlijk contact plaats. Het eerste gesprek had het karakter van kennismaking, het onderzoek werd toegelicht en nadere afspraken werden gemaakt. In het tweede gesprek vertelde de respondent zijn verhaal over het ervaren machtsmisbruik. Het resultaat van dit interview was een door de respondent geautoriseerd verslag. Tussen het eerste en tweede en na het tweede gesprek beantwoordden de respondenten de vragenlijsten van de gekozen meetinstrumenten. Het derde gesprek vond plaats nadat de gegevens uit het interview en de surveys waren verkregen. In dat gesprek werd teruggeblikt, werden eventuele open einden afgehecht en werd de bijdrage van de respondent aan het onderzoek afgesloten.

Voor de analyse van de van de respondenten verkregen gegevens was een raamwerk ontwikkeld dat uit elf thema's bestond. Van elke casus werd volgens dat raamwerk een *Single-case analyse* uitgevoerd en een rapportage opgesteld. De volgende stap bestond uit het uitvoeren van *Cross-case analyses*. De inval-

hoeken van waaruit de verschillende cases werden geanalyseerd, bestonden initieel uit dezelfde elf van de *Single-case analyses*. Tijdens het uitvoeren van de *Cross-case analyses* bleken echter nog zeven invalshoeken relevant. De achttien invalshoeken waren:

1. algemene kenmerken van de respondenten
2. algemene kenmerken van de managers
3. algemene kenmerken van de organisaties
4. procesverloop
5. gezondheid van de respondent
6. respondent in diens sociale context
7. persoonlijkheden van de respondent en de manager
8. organisatiecultuur
9. stijl van leidinggeven
10. reflecties
11. context waarin het machtsmisbruik plaatsvond
12. manifestaties van machtsmisbruik
13. procesverloop
14. kantelpunt
15. gevolgen van het machtsmisbruik
16. slachtofferschap
17. schuld en schadevergoeding
18. de-escaleren

De *Cross-case analyses* van iedere invalshoek leverden in totaal ruim honderd opvallende punten op.

De resultaten van de *Cross-case analyses* werden vervolgens in vijf clusters verdicht: de medewerker, de manager, het feitencomplex, de context en de consequenties van het machtsmisbruik. Deze clusters zijn tenslotte de basis geweest voor het formuleren van de volgende hypothesen:

Hypothese 1

Medewerkers die meer en/of in hogere mate aan het hierna genoemde drietal kenmerken voldoen, hebben een grotere kans om interacterend met hun manager een relatie te ontwikkelen waarin zij gedrag van die manager als machtsmisbruik aanmerken, dan medewerkers die niet aan dit drietal kenmerken voldoen. Deze drie kenmerken zijn:

- a. *Een persoonlijkheid die te typeren is als: (1) Emotioneel zeer stabiel, (2) domi-*

nant en energiek, (3) gewetensvol, ambitieus en volhardend en (4) weinig inschikkelijk en gering bescheiden. (Als persoonlijkheidskenmerken uitgedrukt in scores van de klassen van het Five Factor Model: score 'laag' op dimensie Neuroticisme, score 'hoog' op dimensie Extraversie (in het bijzonder facetten E3, Dominantie, en E4, Energie), score 'hoog' op dimensie Consciëntieusheid (in het bijzonder facetten C3, Betrouwbaarheid, en C4, Ambitie) en score iets lager dan 'gemiddeld' op dimensie Altruïsme (in het bijzonder facetten A4, Inschikkelijkheid, en A5, Bescheidenheid)).

- b. Verbaal sterk.*
- c. In aanzienlijke mate autonoom en solistisch in het vervullen van de functie.*

Hypothese 2

Naarmate medewerkers aan meer van de hierna genoemde kenmerken voldoen, is de kans kleiner dat zij in geval van machtsmisbruik op eigen initiatief uit de arbeidsrelatie met hun manager stappen en voor een andere functie binnen dezelfde werkgever of voor een andere werkgever kiezen. Deze kenmerken zijn:

- a. Niet willen verliezen.*
- b. Verknocht zijn aan het werk, de werkplek, de collega's.*
- c. Angst voor het ongewisse.*
- d. Denken te kunnen winnen van de manager.*
- e. Groepsdruk ervaren: vermeende of reële druk van de omgeving om niet op te geven.*
- f. Het zeer laag inschatten van de kans op negatieve consequenties of geen inschatting maken van wat de mogelijke consequenties zijn van niet opgeven.*

Hypothese 3

Naarmate managers aan meer en/of in hogere mate aan de hierna genoemde kenmerken voldoen, is de kans groter dat zij interacterend met een of meer medewerkers een arbeidsrelatie ontwikkelen waarbinnen sprake is van een aaneenschakeling en escalatie van incidenten en van gedrag dat door de betreffende medewerker(s) als machtsmisbruik wordt ervaren, dan bij managers die daar niet aan voldoen. Deze kenmerken zijn:

- a. Persoonlijkheidskenmerken, uitgedrukt in het Five Factor Model, met een lage score op dimensie Altruïsme, een hoge score op facet N2, Ergernis, en ook een hoge score op facet E3, Dominantie.*
- b. Een persoonlijkheid die kenmerken heeft van de Dark Triad: machiavellistisch, narcistisch en psychopatisch/anti-sociaal.*
- c. Een stijl van leidinggeven waarin Teruggetrokken, Wantrouwend, Autoritair en*

Directief gedrag (stijlen uit de CLS360) substantieel meer dan in het normprofiel voorkomen; relatief veel hogere scores in de kwadranten Vermijdend en Autocra-tisch en veel lagere in de kwadranten Charismatisch en Democratisch.

- d. *Géén of weinig inhoudelijke kennis van de expertise(s) van hiërarchisch onderge-schikte medewerkers.*
- e. *In relatief korte tijd een reeks van ondergeschikten hebben zien vertrekken; veel verloop, vrijwillig en/of gedwongen door de manager.*
- f. *Relatief veel ondergeschikten hebben die met ziekteverlof zijn (geweest).*
- g. *Relatief vaak ad-hoc beoordelingen inlassen en/of veel slechte beoordelingen geven.*
- h. *Zich als manager willen revancheren.*

Hypothese 4

Vrouwelijke managers laten vaker dan mannelijke managers machtsmisbruik zien en vrouwelijke medewerkers percipiëren vaker dan mannelijke medewerkers het gedrag van hun vrouwelijke manager als machtsmisbruik.

Hypothese 5

In organisaties of bedrijfsonderdelen die meer en/of in hogere mate aan het drietal hierna genoemde kenmerken voldoen, is de kans groter dat machtsmisbruik zich manifesteert dan in organisaties of bedrijfsonderdelen die niet aan dit drietal ken-merken voldoen. Deze drie kenmerken (van een voedingsbodem voor machtsmis-bruik) zijn:

- a. *Een heersende cultuur die (1) belemmerend is voor het bereiken van de strategi-sche doelen en/of (2) sterk afwijkt van de cultuur die de medewerkers prefereren.*
- b. *Managers die zeer aantrekkelijke persoonlijke incentives in het vooruitzicht ge-steld worden voor het behalen van prestaties die moeilijk te realiseren zijn en waarvoor zij een buitengewone inzet van hun medewerkers nodig hebben.*
- c. *Topmanagement dat het zelf niet zo nauw neemt met integriteit en met hun be-jegening van medewerkers.*

Hypothese 6

Misbruik van macht door managers kan zich in allerlei organisaties of delen daarvan voordoen, ongeacht of die publiek of privaat van aard zijn, groot of klein, jong of oud, al dan niet familiebedrijf en ongeacht de branche⁷⁷.

⁷⁷ Hierbij wordt bedoeld de branche-indeling van organisaties en bedrijven zoals gehanteerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek.

Bijlage 2. Summary

Personal observations and experiences during management and consultancy assignments gave rise to the assumption that within an organisation a different reality exists for employees than is officially portrayed to the outside world. Decades ago Manfred Kets de Vries (1981, 1984) signalled that stories of managers often do not correspond with the perception of employees in the workplace. It appears that managers - like employees and anybody else - can knowingly or unknowingly give different individuals different impressions in different situations by using different faces. Like T.S. Eliot says in a poem (1915) "there is time to prepare a face, to meet the faces that you meet".

Stories about the so-called informal, i.e. actual organisation and the acting of managers and employees therein, are often about conflicts between them and the struggle for power. In a description of one of his eight 'images of organizations' (the organisation as a political system or as a mental prison) Morgan (1986) states that conflicts are inherent to organisations because within organisations people act to safeguard their own interests.

A particularly serious form of dysfunctional interaction within labour relations is the abuse of power by managers towards employees. This abuse of power, as seen from the employees perspective (who perceives himself to be the victim) is the object of the current investigation.

The purpose of the investigation was to better understand the abuse of power, and to use the insights gained to formulate hypotheses about this phenomenon. Testing these hypotheses can lead to recognising generic behaviour patterns and/or situations that can be characteristic for abuse of power. It can provide links to prevent abuse of power or, in case this is impossible, can reduce the effects of abuse of power as much as is possible.

The chosen perspective was that of the employees who regarded themselves as victims of abuse of power. Taking into account that memories are subjective constructions, their stories provided fundamental information - a rich source of details, nuances and feelings about the abuse of power they encountered.

In preparation of this research a methodical framework was specified. The first fundamental choice was that of the approach in line with the Grounded Theory Method of Glaser and Strauss (2008). The consequent choice meant that the gathered information about abuse of power consisted of stories about actual cases as experienced by employees who regarded themselves as victims.

These stories were obtained by interviewing these employees using a guide

specifically designed for this subject matter (a set of questions based on personal insights and inspired by literature). The final choice was to also map the personality traits of employees and perpetrators, to specify the management style the manager was expected to use and the management style the employee deemed desirable, and to assess the actual and desired organizational culture. Assessment tools were used to describe the personality traits, the management style and the organizational culture, respectively: the NEO-PI-R to map the personality traits based on the Five Factor Model, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) by Cameron and Quinn, and the Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360). The design of this tool is based on empirical studies carried out by a collaboration between the Universities of Antwerp and Gent and the company PerCo with guidance of the Vrije Universiteit Amsterdam.

Following these preparations a start was made to find individuals who personally experienced abuse of power and were willing to talk about their experiences. Personal contacts took place on three occasions with each individual. The first interview was in the nature of an introduction; the research was explained and further arrangements were made. During the second interview the respondent told his story about the abuse of power he experienced. This interview resulted in a report authorised by the respondent. In the time between the first and the second interview, and after the second interview the respondents answered the questionnaires relating to the selected assessment tools. The third interview with each respondent took place after obtaining the details from the interview and the surveys. This interview was used to reflect, to close any open issues and to finalise the respondent's contribution to the research.

For analysis of the respondent's information a framework of eleven themes was constructed, which was used to analyse each case and to file a report.

Performing Cross-case analyses was the next step. The perspectives used to analyse the different cases consisted initially of the same eleven perspectives of the *Single-case analyses*. During the Cross-case analyses the view arose to also analyse these cases from seven different perspectives. The eighteen analysed perspectives were:

1. general characteristics of the respondents
2. general characteristics of the managers
3. general characteristics of the organisations
4. process flow
5. health of the respondent

6. respondent in his social context
7. personalities of the respondent and the manager
8. organisation culture
9. management
10. reflexions
11. context in which the abuse of power occurred
12. manifestations of abuse of power
13. tilting point
14. power struggle
15. effects of the abuse of power
16. victimisation
17. fault and compensation
18. de-escalation

The analysis of each of these perspectives has yielded about hundred observations.

Next, the results of the Cross-case analyses were consolidated into five clusters: the employee, the manager, the complex of facts, the context and the consequences of the abuse of power. These clusters eventually formed the basis for the following formulated hypotheses:

Hypothesis 1

Employees with the below mentioned characteristics are more likely - while interacting with their manager - to develop a relationship whereby they regard certain behaviour of that manager as abuse of power compared to employees without those characteristics. These characteristics are:

- a. Personality characteristics such as: (1) Emotional very stable, (2) dominant and energetic, (3) conscientious, ambitious and persevering, (4) boastful and little compliant. (in terms of personality traits of the Five Factor Model: a 'low' score in the dimension Neuroticism, a 'high' score in the dimension Extraversion (especially in facet E3, Assertiveness, and facet E4, Activity) and a 'high' score in the dimension Conscientiousness (especially in facet C3, Dutifulness, and facet C4, Achievement Striving) and a less than 'average' score in the dimension Agreeableness (especially in facet A4, Compliance, and facet A5, Modesty)).
- b. Fluent and persuasive speakers.
- c. Considerably autonomous and soloistic in carrying out their functions.

Hypothesis 2

As employees meet more of the below mentioned characteristics, they are less likely - in case of abuse of power - to end their employment relationship with their manager on their own initiative and to opt for another function with the same employer or with another employer. Those characteristics are:

- a. Not wanting to lose.
- b. Very attached to their work, their workplace, their colleagues.
- c. Fear of the unknown.
- d. Thinking to be able to beat the manager.
- e. Peer pressure, perceived or actual pressure from others not to give up.
- f. Not estimating the impact of potential consequences of not giving up, or estimating that the possibility of negative consequences is very low.

Hypothesis 3

As managers show more and/or a higher degree of the below mentioned characteristics, they are more likely - while interacting with one or more employees - to develop an employment relationship characterised by a series and escalation of incidents and behaviour that is regarded as abuse of power by the employee(s) concerned, compared to managers who do not show those characteristics. These characteristics are:

- a. Personality traits indicated in the Five Factor Model with a low score in the dimension Altruism, a high score in facet N2 Annoyance, and also a high score in facet E3 Dominance.
- b. A personality with characteristics of those of the Dark Triad: Machiavellianism, narcissism and psychopathy/anti-social.
- c. A management style with a substantially higher than average degree of withdrawn, mistrustful, authoritarian and directive behaviour (styles from the CLS360); with a much higher score in the quadrants Avoidance and Autocratic, and a substantially lower score in the quadrants Charismatic and Democratic in comparison with the norm score.
- d. No or little knowledge of the expertise of hierarchically subordinate employees.
- e. Has seen a series of subordinate employees leave in a relatively short time; a lot of staff turnover, either voluntary or compulsory.
- f. Has a relatively high number of subordinate employees who are (or have been) on sick leave.
- g. Has given a relatively high number of negative and/or ad hoc assessments.
- h. Looking for revenge after previous critical assessment(s), dismissal, etc.

Hypothesis 4

Female managers more often abuse their power than male managers, and female employees more often perceive the behaviour of their female manager as abuse of power than male employees.

Hypothesis 5

If an organisation or business unit shows three characteristics, this increases the likelihood that abuse of power will actually manifest itself. These characteristics (as a fertile breeding ground for abuse of power) are:

- a. A culture exists within the organisation as a whole or within a business unit which can be qualified as restrictive to achieve the strategic goals of the organisation and/or differs significantly from the culture employees would prefer.
- b. Managers have been offered attractive personal incentives for difficult to achieve performances for which they need an extraordinary commitment from their employees.
- c. The top management of the organisation is negligent or less compliant with their integrity and treatment of employees.

Hypothesis 6

Abuse of power by managers can manifest itself in all sorts of organisations or business units, irrespective whether these are: public or private in nature, big or small, young or old, whether or not a family business and irrespective of the sector⁷⁸ or the prevailing culture within the organisation.

⁷⁸ Meaning the trade classification system of organizations and companies as used by the Centraal Bureau voor de Statistiek (Statistics The Netherlands).

Bijlage 3. Five Factor Model in kort bestek

Voor deze beschrijving van het Five Factor Model is met name gebruik gemaakt van de handleiding voor het gebruik van de NEO-PI-R / NEO-FFI (Hoekstra, et al., 2007) waaruit beschrijvingen van begrippen en toelichtingen letterlijk zijn overgenomen. De NEO-PI-R is een meetinstrument bestaande uit persoonlijkheidsvragenlijsten waarmee een zelfbeoordeling van persoonlijkheidskenmerken kan worden uitgevoerd.

1. Achtergrond

Persoonlijkheid wordt wel omschreven als een verzameling kenmerken van de wijze waarop situaties door een persoon worden onderscheiden, geïnterpreteerd en gewaardeerd. Daarop volgt dan gedrag. Persoonlijkheid wordt vooral bepaald door erfelijkheids- en omgevingsfactoren. Het Five Factor Model, ook de Big 5 genoemd, is een model dat in de afgelopen tientallen jaren is ontwikkeld en wordt wereldwijd door deskundigen aangemerkt als een solide kader voor de beschrijving van persoonlijkheidskenmerken.

De persoonlijkheidskenmerken van het Five Factor Model zijn drijvende krachten in de ontwikkeling van een persoon. Zij uiten zich, in combinatie met omgevingsfactoren, in karakteristieke gedragingen (op basis van waarden, normen, specifieke belangstellingen, etc.).

2. Vijf dimensies

De vijf dimensies waaruit het model bestaat zijn: neuroticisme, extraversie, openheid, altruïsme en consciëntieusheid. Dit zijn orthogonale dimensies van groepen specifieke eigenschappen die onderlinge samenhangen hebben.

3. Facetten en items

Iedere dimensie bestaat uit zes facetten⁷⁹. Bij elk facet horen acht items. Items zijn geformuleerd als stellingen of vraag (in het totaal dus 240) waarop een reactie gegeven wordt.

4. Meten en scores

Elk facet wordt weergegeven door een 9-puntsschaal met twee tegengestelde polen. De score op die schalen komt tot stand doordat de persoon, die een zelfbeoordeling uitvoert, antwoord moet geven op een in de vorm van een stel-

⁷⁹ Zie figuur 28 voor de 5 dimensies en de facetten per dimensie.

ling of vraag geformuleerd item. De keuzemogelijkheden zijn weergegeven in een 5-puntsschaal: neutraal, eens, oneens, helemaal eens of helemaal oneens. Bij elk van deze vijf opties hoort een aantal punten. De antwoorden/scores per item worden geaggregeerd op het niveau van het facet. De scores van de facetten worden daarna geaggregeerd tot de score voor de dimensie waartoe de facetten behoren. De uitkomst van een zelfbeoordeling is beschrijvend en niet verklarend voor gedrag. Een score op het niveau van een dimensie of een facet is een kansuitspraak over een brede klasse van te verwachten gedragingen in uiteenlopende situaties.

5. De vijf dimensies in kort bestek

De scores per facet kunnen een waarde hebben van 1 t/m 9. De uitersten op die schalen representeren zeer herkenbare persoonlijkheidskenmerken. In de onderstaande korte beschrijving van de vijf dimensies zijn daarom uitsluitend hoge en lage scores toegelicht.

N. Neuroticisme

De dimensie neuroticisme betreft emotionele stabiliteit versus emotionele labiliteit; stressgevoeligheid.

Hoogscoorders zijn sterk geneigd angst te ervaren, hebben vaker negatieve gevoelens dan andere mensen en kunnen minder goed met frustratie en stress omgaan dan laagscoorders.

Laagscoorders zijn emotioneel stabiel. Ze zijn moeilijk uit het lood te slaan, gelijkmatig, kalm en ontspannen. Ze gaan rustig om met stresssituaties. Ze worden niet langdurig door negatieve gevoelens beheerst.

E. Extraversie

De dimensie extraversie betreft naar buiten (extravert) respectievelijk naar binnen (introvert) gerichte energie, aandacht en oriëntatie.

Hoogscoorders zijn graag in gezelschap van anderen, houden van gezelligheid. Ze zijn assertiever, actiever en spraakzamer dan laagscoorders. Hoogscoorders houden van opwinding en spannende activiteiten en zijn opgewekt van aard, doorgaans goedgehumt, energiek en optimistisch. Ze zijn sterk op hun omgeving gericht.

Laagscoorders zijn niet ongezellig maar wel gereserveerd, afstandelijk. Ze zijn meer onafhankelijk dan onderdanig, eerder nadenkend dan sloom, niet verleegen maar hebben wel voorkeur om alleen te zijn. Laagscoorders zijn niet sociaal angstig, maar vinden het minder prettig om veel in gezelschap van anderen te zijn. Ze zijn niet bovengemiddeld ongelukkig, depressief of pessimistisch

maar etaleren zelden de euforie en het sterk optimisme van hoogscoorders. Hun aandacht is niet sterk op de directe omgeving gericht maar meer intern op eigen gevoelens, gedachten en bezigheden.

O. Openheid

Deze dimensie betreft het openstaan voor nieuwe ervaringen, andere waarden, ongebruikelijke ideeën, etc.

Hoogscoorders zijn nieuwsgierig zowel ten aanzien van hun innerlijk als de buitenwereld, hebben een rijkere en meer gevarieerde ervaringswereld dan laagscoorders. Ze zijn speels en flexibel, houden van nieuwe en onconventionele ideeën en beelden, beschouwen waarden die afwijken van de eigen waarden welwillend en met nieuwsgierigheid en verdragen ambigüiteit goed. Intolerantie en rechtlijnigheid liggen hen niet. Ze conformeren zich niet bij voorbaat aan beschikbare regels, schema's, gewoonten en uitgangspunten.

Laagscoorders neigen naar behoudend gedrag en conservatieve opvattingen. Ze verkiezen het vertrouwde boven het nieuwe, breiden hun wereld niet verder uit dan nodig is voor de doelen die zij nastreven. Hun reikwijdte en intensiteit van hun interesses en gedachten zijn geringer dan hoogscoorders.

A. Altruïsme

De dimensie altruïsme (beweging naar mensen) staat tegenover antagonisme (beweging tegen mensen) en betreft de oriëntatie van de persoon op de ervaringen, belangen en doelen van anderen.

Hoogscoorders zijn van nature begaan met het welzijn van anderen. Bij hoogscoorders is de ander subject in de relatie, de relatie wordt vanuit de ander beleefd. Ze zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken. Ze verplaatsen zich in de ander en bezien situaties (mede) vanuit het doel van de ander. Hoogscoorders geloven dat anderen ook geneigd zijn om hen te helpen wanneer dat nodig mocht zijn.

Laagscoorders zijn antagonistisch (geïnteresseerd in macht en hard in sociale opvattingen) en egocentrisch. Ze zoeken eerder het debat en de confrontatie, uiten hun afwijzing of agressie jegens anderen gemakkelijk. Zij zijn meer competitief dan coöperatief.

C. Consciëntieusheid

Deze dimensie betreft het geweten als sturende en toetsende instantie voor het eigen gedrag.

Hoogscoorders zijn volhardend, ambitieus, gewetensvol en betrouwbaar. Ze zijn doelgericht, goed georganiseerd, zien het leven als een opeenvolging van opdrachten waarvoor zij gesteld staan. Ze leveren hoge werkprestaties, hebben

een sterke wil (om te presteren) en zijn vastbesloten.

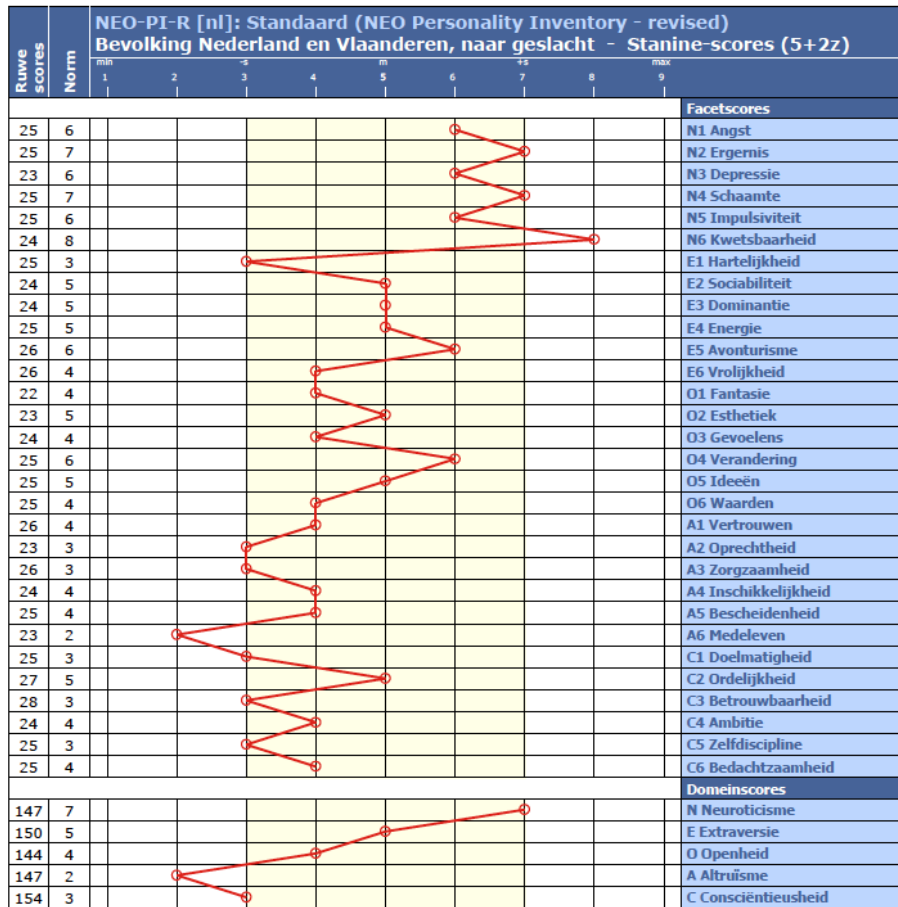
Laagscoorders ontbreekt het niet aan normen en waarden. Ze zijn alleen minder stringent en precies in het toepassen en naleven ervan. Laagscoorders werken aan doelen op een meer nonchalante, rommelige en ontspannen manier. Ze nemen het meer dan hoogscoorders voor lief dat dingen soms mislukken en dat sommige doelen niet bereikbaar blijken. Ze stellen minder eisen aan hun greep op het bestaan en accepteren het ontbreken van invloed op hun eigen uitkomsten gemakkelijker. Laagscoorders tenderen meer naar hedonisme dan hoogscoorders.

6. Kernpunten van het Five Factor Model

Voor een goed begrip van de mogelijkheden en de beperkingen van het Five Factor Model zijn de volgende kernpunten van belang:

- De vijf dimensies zijn orthogonaal; de positie van een score op een facet op de 9-puntsschaal geeft geen informatie over een positie op de schaal van een ander facet.
- Ongeveer 35-60% van de variantie in eigenschappen van het Five Factor Model wordt verondersteld erfelijk/genetisch bepaald te zijn. De resterende variantie is in belangrijke mate toe te schrijven aan omgevingsinvloeden en meetfouten.
- Na ongeveer het 30^{ste} levensjaar is er weinig verandering in de persoonlijkheidskenmerken. De gemiddelde scores voor Neuroticisme, Extraversie en Openheid dalen licht met toenemende leeftijd terwijl Altruïsme en Conscientieusheid dan licht stijgen.
- Het interpreteren van schaalscores dient niet te gebeuren in termen van typen, categorieën of stereotypen. Bij elke schaal gaat het om een continuüm, bijvoorbeeld gradueel meer of minder Extrovert.
- Gedrag wordt door persoonlijkheid én situatie beïnvloed. Iemand kan in de ene type situatie consistent extravert zijn en in het andere type situatie juist niet.
- De interpretatie door de personen van hun situatie speelt een belangrijke rol bij hoe persoonlijkheid en situatie tot bepaald gedrag leiden.
- Het Five Factor Model vormt een goede basis voor globale uitspraken over personen, ook al betreft het uitspraken over eigenschappen of trekken; het zijn globale kansuitspraken.
- Het Five Factor model differentieert niet naar verschillende situaties.

7. Voorbeeld uitkomst meting



Figuur 28. Voorbeeld uitslag zelfbeoordeling

Bijlage 4. Persoonlijheidskenmerkende stijlen

Voor deze beschrijving van de persoonlijkheidskenmerkende stijlen is met name gebruik gemaakt van beschrijving van de stijlgrafieken (Hoekstra, et al., 1998) waaruit beschrijvingen van begrippen en toelichtingen letterlijk zijn overgenomen.

1. Achtergrond

Een zelfbeoordeling met behulp van de NEO-PI-R levert voor elk van de vijf dimensies van het Five Factor Model⁸⁰ een score op de 9-puntsschaal op (zie hiervoor ook bijlage 3).

2. Combinaties van scores

De dimensies van het Five Factor Model kunnen in tien paren van twee gecombineerd worden. Met de scores op die paren van degene die de vragen beantwoordde kan uitdrukking worden gegeven aan de invloed van die twee algemene persoonlijkheidskenmerken op diens stijl op tien gebieden:

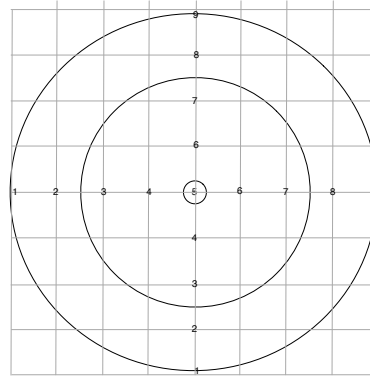
1. Emoties:	Neuroticisme	vs	Extraversie
2. Afweermechanismen:	Neuroticisme	vs	Openheid
3. Omgaan met boosheid:	Neuroticisme	vs	Altruïsme
4. Beheersing van impulsiviteit:	Neuroticisme	vs	Consciëntieusheid
5. Interesses:	Extraversie	vs	Openheid
6. Sociale interacties:	Extraversie	vs	Altruïsme
7. Manier van doen:	Extraversie	vs	Consciëntieusheid
8. Attitudes:	Openheid	vs	Altruïsme
9. Leren:	Openheid	vs	Consciëntieusheid
10. Maatschappelijke houding:	Altruïsme	vs	Consciëntieusheid

3. De stijlgrafiek

Een stijlgrafiek is een grafische weergave van de combinatie van de scores op twee dimensies. De basis van de grafiek, zie figuur 29, wordt gevormd door een x-as en een y-as die ieder bestaat uit een 9-puntsschaal. Indien de stijlgrafiek bijvoorbeeld wordt samengesteld voor het omgaan met emoties worden de scores op de dimensies Neuroticisme en Extraversie genomen en de combinatie van beide bepaalt een positie in de grafiek. De uiterste waarden op de hoeken van de matrix (met de klok mee: 9/9, 1/9, 1/1 en 1/9) representeren de

⁸⁰ De vijf dimensies zijn: neuroticisme, extraversie, openheid, altruïsme en consciëntieusheid (zie ook bijlage 3)

extreme vormen van bepaald gedrag. Naarmate de positie in de grafiek verder verwijderd is van het centrum, is de beschrijving meer van toepassing. Als de positie in het centrum van de diagram staat (scores 5/5), vertoont de respondent waarschijnlijk kenmerken van alle vier de stijlen. Alle extreme persoonlijkheidskenmerkende stijlen zijn hierna voor elk van de tien onderwerpen beschreven.



Figuur 29. Voorbeeld stijlgrafiek

4. Stijlen

De beschrijving van elk van de tien typeringen bevat vier persoonlijkheidskenmerkende stijlen die gerepresenteerd worden door de uiterste posities in de grafiek. In totaal worden dus veertig persoonlijkheidskenmerkende stijlen onderscheiden, die onderstaand kort beschreven zijn. De aanduidingen daarvan beginnen met bijvoorbeeld N+E-. Dit wil zeggen dat de score op de dimensie Neuroticisme hoog is (+) en die op de dimensie Extraversie laag (-).

1. Emoties - Neuroticisme vs Extraversie

N+E- Zwaarmoedige pessimisten. Deze personen leiden een donker en treurig leven. Er is weinig waar ze vrolijk van worden en er zijn veel dingen die angst en ellende veroorzaken. Met name in stressvolle situaties ervaren zij depressieve perioden. Zelfs in normale omstandigheden vinden zij het leven vaak hard en vreugdeloos.

N-E- Emotioneel onbewogen personen. Deze mensen worden noch door goed nieuws noch door slecht nieuws echt geraakt; zij reageren onverschillig op gebeurtenissen die anderen angst aanjagen of juist veel plezier geven. Hun interpersoonlijke contacten kunnen hieronder lijden omdat anderen hen als koele kikkers zien. Hun emotionele beleving van het leven is neutraal

N+E+ Sterk emotionele personen. Deze personen gaan volledig op in zowel positieve als negatieve gevoelens en hun stemming kan heel snel wisselen. Hun interpersoonlijke interacties kunnen tumultueus verlopen omdat zij zo snel door hun gevoelens beïnvloed worden. Zij kunnen zelf het gevoel hebben dat zij een zeer opwindend leven leiden.

N-E+ Rasoptimisten. Deze personen zijn doorgaans vrolijk omdat zij zich niet

onnodig met problemen bezig houden en een grote waardering hebben voor de leuke dingen in het leven. Wanneer zij met frustraties of teleurstellingen worden geconfronteerd, kunnen zij daar weliswaar kwaad of verdrietig op reageren, maar zij schuiven dergelijk gevoelens weer snel van zich af. Zij richten zich het liefst op de toekomst, waar zij verwachtingsvol naar uitkijken. Zij genieten van het leven.

2. Afweermechanismen - Neuroticisme vs Openheid

N+O- Rigide. Personen die moeilijk in staat zijn zich aan te passen hebben de neiging om ineffectieve afweermechanismen te gebruiken (bijvoorbeeld onderdrukken en ontkennen). Hun kenmerkende stijl is om niet aan verontrustende dingen te denken en zoveel mogelijk het onderkennen van mogelijke risico's uit de weg gaan (bijvoorbeeld ernstige ziekten). Zij zijn goed in staat beproefde methoden toe te passen maar lopen het risico dogmatisch en rigide te worden bij stress.

N-O- Onbezorgd. In stresssituaties ervaren onbezorgde personen zelden sterke negatieve emoties en als dat toch het geval is, relativieren zij het belang ervan. Zij blijven niet hangen bij risico's of verlies, maar concentreren zich op concrete acties om problemen op te lossen of proberen hun aandacht op iets anders te richten.

N+O+ Hypergevoelig. Hypergevoelige mensen lijken geen afweermechanismen te hebben. Zij zijn beducht voor gevaar en kunnen zich levendig allerlei mogelijke rampspoed voor de geest halen. Zij kunnen bevattelijk zijn voor nachtmerries. Omdat zij op een ongebruikelijke en creatieve manier denken, kunnen zij soms geplaagd worden door excentrieke ideeën.

N-O+ Flexibel. Flexibele personen zijn zich zeer bewust van conflicten, stress of risico's, maar gebruiken dergelijke situaties om creatieve oplossingen te vinden. Zij proberen op intellectuele wijze vat te krijgen op hun eigen psychische problemen en kunnen stressvolle levenssituaties ook als bron van humor of artistieke inspiratie gebruiken.

3. Omgang met boosheid - Neuroticisme vs Altruïsme

N+A- Opvliegend. Opvliegende mensen zijn snel kwaad en hebben de neiging dat ook meteen te uiten. Zij kunnen over kleine irritaties al woedend worden en die woede kan lang aanhouden. Zij zijn erg op zichzelf gericht, zijn snel beledigd en zien vaak over het hoofd welk effect dat hun kwaadheid op anderen heeft. Zij kunnen hun toevlucht nemen tot fysieke of verbale agressie.

N-A- Koudbloedig. Koudbloedige personen worden niet kwaad, maar vereffenen een rekening. Zij zijn snel beledigd, maar worden niet overmeesterd door gevoelens van kwaadheid. Zij houden in plaats daarvan de score bij en uiten hun wrok op een tijdstip en wijze die hen het beste past. Zij kunnen ook op zoek zijn naar wraak.

N+A+ Timide. Timide mensen hebben een ambigue houding ten opzichte van kwaadheid. Enerzijds zijn hun gevoelens snel gekwetst en voelen zij zich vaak slachtoffer. Anderzijds zijn zij terughoudend in het uiten van hun kwaadheid omdat zij anderen niet tegen zich in het harnas willen jagen. Hun kwaadheid kan zich ook naar binnen en dus uiteindelijk tegen henzelf keren.

N-A+ Laconiek. Laconieke mensen worden niet snel kwaad en als dat wel gebeurt, geven zij er schoorvoetend uiting aan. Zij weten wanneer zij beledigd zijn en kunnen daartegen protesteren, maar hun stijl is meer vergeven en vergeten. Zij weten dat elke medaille twee kanten heeft en streven naar consensus bij het oplossen van meningsverschillen.

4. Beheersing van impulsiviteit - Neuroticisme vs Consciëntieusheid

N+C- Gebrekkige controle. Deze mensen zijn vaak het slachtoffer van hun eigen impulsiviteit. Zij vinden het moeilijk en pijnlijk om weerstand te bieden aan een impuls of verlangen en zij ontberen de zelfbeheersing om hun impulsen onder controle te houden. Als gevolg daarvan kunnen zij op een wijze handelen waarvan ze zelf weten dat die op de lange termijn niet in hun eigen belang is. Zij kunnen ook vatbaar zijn voor verslavingen en ander voor de gezondheid schadelijk gedrag.

N-C- Ontspannen. Deze personen hebben weinig behoefte aan een strikte controle over hun gedrag. Zij neigen naar het kiezen van de gemakkelijkste weg en staan filosofisch ten opzichte van teleurstellingen. Zij zijn snel tevreden met wat er is. Deze personen kunnen extra steun nodig hebben zichzelf te motiveren om bijvoorbeeld een relevant medisch advies op te volgen of een moeilijke taak uit te voeren.

N+C+ Overmatige controle. Deze personen combineren een ontvankelijkheid voor ellende met een sterke behoefte hun gedrag te controleren. Zij streven naar perfectie en staan niet toe dat ook maar het kleinste ding mislukt. Aangezien hun doelstellingen vaak irreëel en onhaalbaar zijn, zijn zij vatbaar voor (het zichzelf aanpraten van) schuldgevoelens. Zij kunnen een bepaalde mate van dwangmatig gedrag laten zien.

N-C+ Doelgericht. Deze mensen hebben een duidelijk idee over hun eigen doelen

en de mogelijkheden deze te bereiken, zelfs onder ongunstige omstandigheden. Zij stappen over tegenslagen en frustraties heen en zijn in staat on vervulde behoeften te accepteren, maar blijven wel aan hun plan van aanpak vasthouden.

5. Interesses - Extraversie vs Openheid

E+O- Doorsnee consumenten. De interesses van deze personen zijn een weerspiegeling van populaire favoriete bezigheden: feesten, winkelen, sporten, film - activiteiten waaraan zij samen met anderen plezier kunnen hebben. Hun belangstelling gaat uit naar werk en banen waarin zij met anderen aan overzichtelijke projecten kunnen werken.

E-O- Huismussen. De interesses van deze personen zijn voornamelijk gericht op activiteiten die zij alleen of in een kleine groep kunnen uitvoeren. Zij zijn niet avontuurlijk ingesteld en hebben huiselijke hobby's, zoals klussen, tv-kijken of tuinieren. Hun belangstelling op beroepsmatig gebied kan zich uitstrekken tot handwerk of huishoudelijk werk.

E+O+ Creatieve en interactieve personen. De interesses van deze personen richten zich op nieuwe en innovatieve dingen en zij hebben de neiging hun ontdekkingen met anderen te delen. Ze leggen graag en gemakkelijk contact en genieten van het spreken voor een groep en van lesgeven. Zij ontmoeten graag mensen met uiteenlopende achtergronden.

E-O+ Introspectieve personen. De interesses van deze personen gaan uit naar ideeën en activiteiten die zij zonder anderen kunnen uitvoeren. Hun belangstelling gaat uit naar lezen, schrijven of creatieve hobby's (bijvoorbeeld schilderen en muziek) en kennis opdoen. Bij hun stijl passen beroepen die zowel een uitdaging als privacy bieden.

6. Sociale interacties - Extraversie vs Altruïsme

E+A- Leiders. Deze personen zijn dominant en zelfverzekerd en genieten van sociale situaties die een podium bieden waarop zij zelf kunnen excelleren. Zij geven liever opdrachten dan deze te krijgen en zijn van mening dat zij bij uitstek geschikt zijn om besluiten te nemen. Zij zijn misschien wat manipulatief of ijdel, maar weten ook hoe ze mensen kunnen laten samenwerken.

E-A- Concurrenten. Deze personen hebben de neiging anderen als potentiële tegenstanders te beschouwen. Zij zijn behoedzaam en afstandelijk en in zichzelf gekeerd. Hun stijl houdt in dat respect meer te verkiezen is dan vriendschap en ze beschermen hun privacy. Zij zullen niet snel toegeven of zich aanpassen aan

de wensen van anderen. Zij uiten zich moeilijk.

E+A+ Sociale personen. Deze personen genieten oprecht van het gezelschap van anderen. Zij hebben een nauwe band met vrienden en sluiten graag nieuwe vriendschappen. Zij zijn goedgehumeurd en hartelijk, tot luisteren bereid, maar praten ook graag over hun eigen denkbeelden. Zij zijn gemakkelijk in de omgang en populair.

E-A+ Bescheiden personen. Zij zijn bescheiden en teruggetrokken. Zij zijn vaak liever alleen, maar staan ook open voor en reageren op de behoeften van anderen. Omdat zij goed van vertrouwen zijn, willen andere mensen daar nog wel eens van profiteren. Ze zijn geneigd de behoeften van anderen boven die van zichzelf te stellen.

7. Manier van doen - Extraversie vs Consciëntieusheid

E+C- Levensgenieters. Deze personen bruisen van energie en vitaliteit, maar vinden het moeilijk hun energie in constructieve richtingen te kanaliseren. In plaats daarvan willen zij van het leven genieten met al zijn opwindende avonturen en uitbundige feesten. Zij zijn spontaan en impulsief en bereid hun werk opzij te zetten voor een leuke ervaring.

E-C- Lethargische personen. Deze personen zijn nergens enthousiast voor te krijgen en er zijn weinig plannen of doelen waardoor zij gemotiveerd raken. Zij hebben een neiging tot passiviteit en reageren pas als de nood echt hoog is. Zij nemen zelden initiatieven en bij groepsactiviteiten of spelletjes blijven zij vaak de buitenstaander.

E+C+ Doorzetters. Deze personen zijn productief en efficiënt en zij werken in een hoog tempo. Zij weten precies wat er moet gebeuren en staan te trappelen om iets aan te pakken. Zij zijn in staat een programma op te stellen en zich vol hartstocht op de uitvoering ervan te storten. Zij lijken soms drammerig als zij hun eigen stijl aan anderen willen opdringen.

E-C+ Ploetersaars. Deze personen gaan systematisch te werk, concentreren zich op de opdracht waar ze mee bezig zijn en gaan langzaam en gestaag door totdat de taak is volbracht. Zowel bij recreatieve activiteiten als in hun werk hanteren zij een afgemeten tempo. Zij laten zich niet opjagen, maar zullen wel elke taak die zij krijgen afmaken.

8. Attitudes - Openheid vs Altruïsme

O+A- Vrije denkers. Deze personen zijn kritische denkers die zich noch door traditie noch door sentimentaliteit laten leiden. Zij wegen weliswaar alle stand-

punten, maar nemen vervolgens zelf een besluit over wat goed en fout is. Zij zijn bereid de gevoelens van anderen te negeren ten gunste van hun eigen idee van de waarheid.

O-A- Resolute gelovigen. Deze personen hebben sterke en onwrikbare opvattingen over sociaal beleid en moraliteit. Aangezien zij behoorlijk sceptisch zijn over de menselijke natuur, zijn zij voorstander van een strikte discipline en een strenge aanpak van sociale problemen. Zij verwachten dat iedereen zich aan de regels houdt.

O+A+ Progressievelingen. Deze personen nemen een bedachtzame houding aan ten opzichte van maatschappelijke problemen en zijn bereid om nieuwe oplossingen te proberen. Zij hebben vertrouwen in de menselijke natuur en zijn ervan overtuigd dat de samenleving verbeterd kan worden door onderwijs, innovatie en samenwerking.

O-A+ Traditionalisten. Deze personen vertrouwen op de waarden van hun familie en erfgoed bij het zoeken naar de optimale levenswijze. Zij denken dat het volgen van de gebaande paden de beste manier is om vrede en welvaart voor iedereen te waarborgen.

9. Leren Openheid vs Consciëntieusheid

O+C- Dromers. Deze personen worden aangetrokken door nieuwe ideeën en kunnen deze op fantasievolle wijze verder ontwikkelen, maar zij kunnen zich daarbij wel in hun eigen verbeelding verliezen. Zij zijn goed in het opstarten van innovatieve projecten, maar minder succesvol in het afronden ervan en kunnen hulp nodig hebben om geconcentreerd te blijven doorwerken. Zij zijn goed bestand tegen onzekerheid en ambiguïteit.

O-C- Onwillige leerlingen. Wetenschappelijke of intellectuele prestaties zijn niet het sterke punt van deze personen en hun voorliefde gaat daar dan ook niet naar uit. Zij hebben speciale prikkels nodig om iets nieuws te leren en dat ook vol te houden. Zij kunnen ook hulp nodig hebben bij het organiseren van hun werk en hebben vaak behoefte aan geheugensteuntjes om op schema te blijven. Zij kunnen ook problemen hebben met hun concentratievermogen.

O+C+ Goede leerlingen. Hoewel deze personen niet noodzakelijkerwijs intelligenter zijn dan anderen, combineren zij een daadwerkelijke liefde voor het leren met ijver en organisatievermogen. Daardoor zijn het vaak uitblinkers. Zij hebben een grote ambitie en zijn creatief bij het oplossen van problemen. Zij benutten hun intellectueel talent optimaal.

O-C+ De 'volgens de regels' personen. Deze personen zijn ijverig, systematisch en georganiseerd en houden zich aan alle regels. Zij missen echter verbeeldings-

kracht en kiezen het liefst voor stap-voor-stap instructies. Zij blinken uit in iets uit het hoofd leren, maar hebben moeite met vragen zonder eenduidig antwoord. Zij hebben behoefte aan structuur en duidelijke einddoelen.

10. Maatschappelijke houding - Altruïsme vs Consciëntieusheid

A+C- Personen met goede bedoelingen. Dergelijke personen zijn gevers; ze zijn sympathiek en maken zich oprecht zorgen om anderen. Door hun gebrek aan organisatie- en doorzettingsvermogen geven zij soms echter geen vervolg aan hun goede intenties. Hun sterke punt is dat zij in staat zijn anderen tot vriendelijkheid en grootmoedigheid aan te zetten.

A-C- De alledaagsen. Deze personen hebben meer aandacht voor hun eigen welzijn en plezier dan voor het welzijn van anderen. Zij hebben over het algemeen een zwakke wil en beschikken waarschijnlijk over een aantal onwenselijke gewoonten waar zij maar moeilijk vanaf kunnen komen.

A+C+ Effectieve altruïsten. Deze personen spannen zich ijverig in ten gunste van anderen. Zij hebben een hoge mate van zelfdiscipline en uithoudingsvermogen en stellen hun inspanningen in dienst van anderen. Zij zijn bereid om als vrijwilliger moeilijke of ondankbare opdrachten uit te voeren en houden net zo lang vol totdat de taak is volbracht.

A-C+ De zelfpromotors. De aandacht van deze personen gaat in de eerste plaats uit naar hun eigen behoeften en belangen en zij zijn effectief in het verwezenlijken van hun doelstellingen. Zij kunnen zeer succesvol zijn in het bedrijfsleven of de politiek omdat zij voortdurend doelbewust hun eigen belangen behartigen.

Bijlage 5. CLS360 in kort bestek

Voor deze toelichting op de Circumplex Leadership Scan 360° is in belangrijke mate gebruik gemaakt van het boek *Rond Leiderschap* van P. Vermeren (2009) waaruit beschrijvingen van begrippen en toelichtingen letterlijk zijn overgenomen.

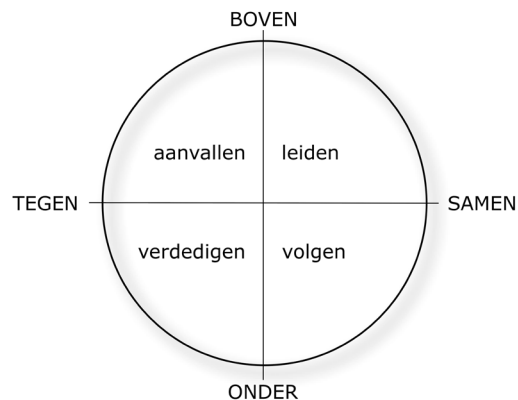
1. Het interpersoonlijk circumplex

De wetenschappers van de Kaiser Foundation onder leiding van Timothy Leary deden in de jaren '60 psychologisch onderzoek naar de werking en het effect van gedrag, ofwel naar de interactie tussen mensen. Zij concludeerden dat gedrag ander gedrag oproept en ontwikkelden het interpersoonlijk circumplex dat enerzijds laat zien welk gedrag door welk gedrag wordt opgeroepen en tevens hoe gedrag is te beïnvloeden.

2. Dimensies van het interpersoonlijk circumplex

Uit onderzoekingen van de Kaiser Foundation naar menselijke relaties volgde steeds weer dat er twee hoofddimensies van menselijk gedrag zijn (zie figuur 30):

- 1. Relatie met anderen** (de x-as, communion). Deze relatie wordt uitgezet op een schaalverdeling met als tegenpolen Samen en Tegen. Het samengedrag heeft als kenmerken affiniteit, acceptatie, wederzijds respect, behulpzaamheid, etc. Het tegengedrag kenmerkt zich door vijandigheid, wantrouwen, onafhankelijkheid, kritiek, etc.



- 2. Opstelling ten opzichte van anderen** (de y-as, agency).

Deze opstelling kan worden aangeduid op een

Figuur 30. Interpersoonlijk circumplex

schaalverdeling met als uitersten Boven en Onder. Het bovengedrag kenmerkt zich door gerichtheid op invloed en macht, beheersend, motiverend,

actief, initiërend, etc. Het ondergedrag heeft als kenmerken passief, conformerend, bescheiden, afhankelijk, etc.

De vier polen op de dimensies staan in relatie tot elkaar:

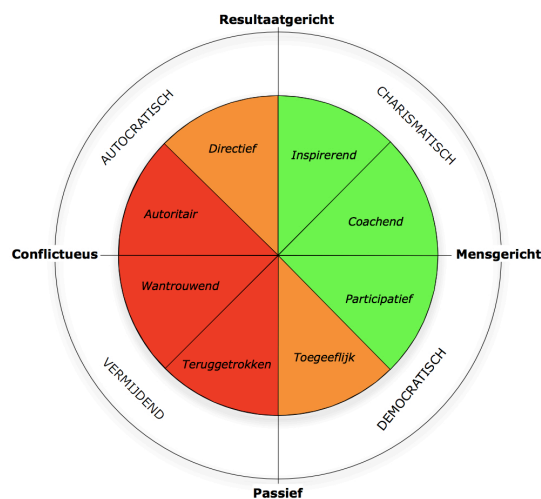
1. samengedrag roept samengedrag op
2. tegengedrag roept tegengedrag op
3. bovengedrag roept ondergedrag op
4. ondergedrag roept bovengedrag op

Hieruit volgt dat het gedrag van anderen te beïnvloeden is door zélf bewust bepaald gedrag in te zetten, bijvoorbeeld als reactie op het gedrag van een ander. Met de klok mee is in figuur 30 het bij dat kwadrant behorende gedrag te typeren als leiden, volgen, verdedigen en aanvallen. Door het gedrag van een persoon (in een bepaalde relatie met een ander) op beide dimensies uit te zetten, wordt het in één van de vier kwadranten getypeerd. Onderkend moet worden dat de positionering in de cirkel altijd verbonden is met een bepaalde situatie. Mensen veranderen hun gedrag vaak, passen dat aan aan de specifieke situatie.

3. Het CLS360-model

Als vervolg op een zeer uitgebreide literatuurstudie in 2006 voerden de wetenschappers prof. dr. D. Rouckhout (Universiteit van Antwerpen) en prof. dr. F. De Fruyt (Universiteit van Gent) onderzoek uit met als oogmerk een gedegen meetinstrument te maken. In 2007 werden de resultaten van dat onderzoek, in de vorm van de Circumplex Leadership Scan 360⁰ (CLS360), gepresenteerd.

De CLS360 kwam tot stand door gebruik te maken van de statistische techniek MDS (Multi Dimensional Scaling) om aanduidingen van gedra-



Figuur 31. CLS360-model

gingen van leiders in te dikken en vervolgens beweringen over die gedragingen te formuleren. Door het gebruik van MDS beantwoordt de CLS360 aan de

strengste psychometrische eisen voor een circumplexstructuur.

Vanuit een zeer groot aantal aanduidingen van gedrag van leidinggevendens heeft de toepassing MDS geleid tot acht orthogonale schalen, die elk een leiderschapsstijl representeren.

De beide assen van de CLS360 zijn in het circumplex aangeduid met Resultaatgericht versus Passief en Mensgericht versus Conflictueus.

Het circumplex heeft vier kwadranten en acht stijlen. In het circumplex heeft elke stijl een tegenhanger: Inspirerend versus Teruggetrokken, Coachend versus Wantrouwend, etc. Elk van de acht bestaat uit een schaal waarop gescoord kan worden. Als dat door of over iemand op alle acht is gedaan ontstaat een profiel. Dat profiel kan worden vergeleken met een normprofiel en met scores van (groepen van) anderen.

De CLS360 is niet alleen een model, maar tevens een meetinstrument waarmee de stijl van leidinggeven van een leidinggevende in kaart kan worden gebracht. Het is een zogenaamde 360-graden meting. Voor de meting wordt een kring van personen gevraagd om, via internet, aan de hand van een vragenlijst aan te geven in welke mate zij bepaalde leidinggevende gedragingen bij de leidinggevende waarop de meting betrekking heeft herkennen als gedragspatroon. De personen die in de meting worden betrokken zijn naast de leidinggevende zelf, diens medewerkers, diens collega's alsmede zijn bovengeschikte; vandaar de 360-graden. Aan de Vrije Universiteit in Amsterdam hebben gedurende vier jaar (2008-2012) diverse vervolgonderzoeken naar de test-hertest betrouwbaarheid en de convergente en predicatieve validiteit van de CLS360 plaatsgevonden.

4. Leiderschapsstijlen

Zoals hiervoor beschreven omvat de CLS360 vier kwadranten en acht stijlen van leidinggeven. Elke stijl betreft zeer specifiek inter-persoonlijk gedrag van de leidinggevende.

In de rapportage van een meting voor een leidinggevende worden de scores van de deelnemer en diens respondenten vergeleken met de scores en het profiel van de normgroep. De leden van die normgroep zijn afkomstig uit Frankrijk, België en Nederland. Het gaat dus om een norm gebaseerd op westerse culturen. Een normgroep gebaseerd op bijvoorbeeld een Aziatische cultuur zou een ander profiel opleveren.

Hierna worden de vier kwadranten en de acht stijlen afzonderlijk beschreven.

A. CHARISMATISCHE STIJLEN

Het eerste kwadrant (zie figuur 32) bestaat uit charismatische stijlen Inspirerend en Coachend. Uit onderzoekingen kwamen de volgende kenmerken naar voren van een zogenaamde Charismatische stijl (ook wel transformationele stijl genoemd) naar voren:

1. Het nastreven van een hoger doel dat korte termijn doelstellingen en eigenbelang overstijgt (dit is de originele definitie van transformationeel leiderschap; Burns, 1978)

2. De vier belangrijke aspecten van dit type stijl van leidinggeven:

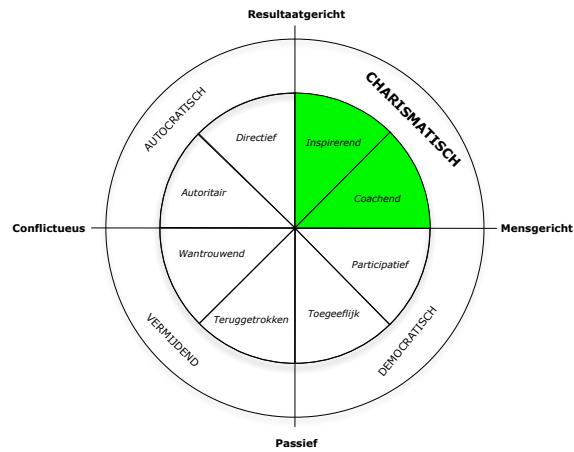
- a. Charisma of het gedrag van leiders waarbij deze een warme uitstraling hebben, overtuigend overkomen, stelling innemen en beroep doen op medewerkers op een emotioneel niveau.
- b. Inspirerende motivatie (onder andere via verkondigen van inspirerende visie, met inbegrip van waarden en teamwaarden).
- c. Intellectuele stimulatie (uitdagen van overtuigingen en procedures).
- d. Individuele consideratie (luisteren naar en voldoen aan behoeften, coachen en mentoren).

3. Het belang van zinvol werk en het verlenen van locus of control aan medewerkers (ofwel, hen zelf laten bepalen hoe en wanneer het werk gedaan wordt).

De Charismatische stijlen correleren volgens een meta-analyse (Judge & Piccolo, 2004) het meest met aspecten als tevredenheid van medewerkers, motivatie van de medewerkers en gemeten effectiviteit van de leider. Binnen het kwadrant van de Charismatische stijlen worden de Inspirerende en de Coachende stijl van leidinggeven onderscheiden.

1. De Inspirerende stijl

Deze stijl is de meest dominante van de Charismatische stijlen. De leidinggevende die deze stijl hanteert, inspireert en stimuleert anderen door zijn zelfver-



Figuur 32. Charismatische stijlen

zekerde interactiestijl, moed en duidelijke boodschappen. Vaak wordt naar deze houding in de literatuur verwezen als *managerial courage*. Typische kernbegrippen van deze stijl van leidinggeven zijn:

- duidelijk communiceren over de visie
- als de situatie het vereist duidelijke instructies geven
- zelfverzekerd optreden en waar nodig tegen de stroom durven ingaan
- beslist optreden wanneer prestaties of organisatieproblemen opduiken
- duidelijk optreden als leider van mensen en gesprekken

2. De Coachende stijl

Een Coachende stijl van leidinggeven is vrijwel altijd de door medewerkers meest geprefereerde stijl. Dit is vooral het gevolg van het feit dat deze stijl gekenmerkt wordt door aandacht voor de medewerkers. Een leidinggevende die deze stijl hanteert, investeert tijd en energie in zijn medewerkers. Typische kernbegrippen van deze stijl zijn:

- medewerkers bij het werk betrekken en de kans geven initiatieven te nemen
- tijd maken voor medewerkers (praten over het werk en hun persoonlijke en professionele ontwikkeling)
- begripvol en bemiddelend in conflicten

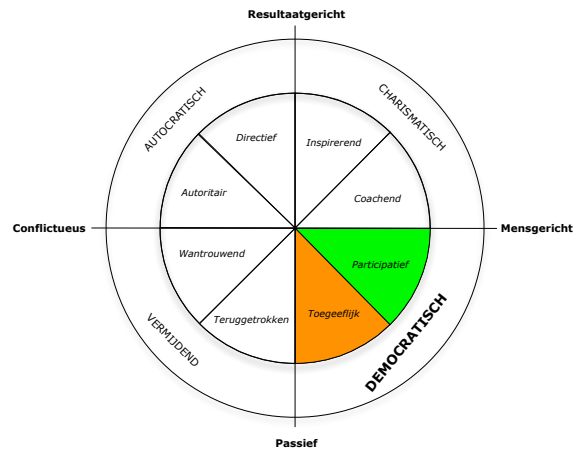
B. DEMOCRATISCHE STIJLEN

De twee stijlen die tot dit tweede kwadrant (zie figuur 33) behoren, Participatief en Toegeeflijk, worden in de academische literatuur ook wel omschreven als *management by exception*.

De leidinggevende kijkt op afstand toe; monitort prestaties van medewerkers en neemt pas (correctieve) actie indien dat echt nodig is. Dit kan alleen maar als normen en standaarden vooraf zijn vastgesteld (dit zijn kenmerken van de stijlen Inspirerend en Directief). De Toegeeflijke, en vooral de Participatieve stijl leveren de leidinggevendenden vaak veel tevredenheid van medewerkers op. Vaak scoort de Participatieve stijl als tweede beste, na de Coachende stijl.

Uit empirisch onderzoek naar managers die deze twee stijlen hanteerden kwamen drie punten prominent naar voren. Als eerste de ondersteunende rol van de managers, inclusief sociale steun. Als tweede de (in de meeste gevallen) superioriteit van groepsbesluitvorming (onder meer Dionne & Dionne, 2008). Als derde het gevoel van *procedurale fairness* onder medewerkers dankzij gelijkwaardigheid en inspraak (onder meer De Cremer & Tyler, 2005).

De Europese Commissie (EC) (Unit D6, 1999) raadt het gebruik van meer Participatieve stijlen aan omdat deze niet alleen een gunstiger economisch effect zouden hebben, maar ook omdat deze stijlen minder stress veroorzaken. De EC pleit ook, net als diverse onderzoekers, voor het verlenen van meer autonomie op het werk (*locus of control*: wanneer en hoe doe ik mijn werk?).



Figuur 33. Democratische stijlen

3. De Participatieve stijl

De Participatieve stijl van leidinggeven is de meest gewaardeerde van de Democratische stijlen. Uit de onderzoeksliteratuur komt naar voren dat de leidinggevende die deze stijl hanteert diens medewerkers inspraak geeft rond vele thema's, bijvoorbeeld in de besluitvorming (Wagner & Gooding, 1987). Als kenmerk van deze stijl wordt ook vaak *empowerment* genoemd. *Empowerment* betekent zelfcontrole en autonomie verlenen aan de medewerkers. Sommigen zien het als het stimuleren (lees: soms dwingen) van medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen. Verantwoordelijkheidszin is echter niet te forceren, maar moet juist groeien dankzij toepassing van deze stijl van leidinggeven. Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn:

- bescheidenheid, kalmte en geduld
- medewerkers vertrouwen
- vragen en luisteren naar opinies van medewerkers
- medewerkers betrekken bij beslissingen
- medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken

4. De Toegeeflijke stijl

Leidinggevend die toegeeflijkheid als stijl hanteren zijn erg flexibel met normen en regels en in de interactie met hun medewerkers. Zij geven geen leiding aan hun medewerkers.

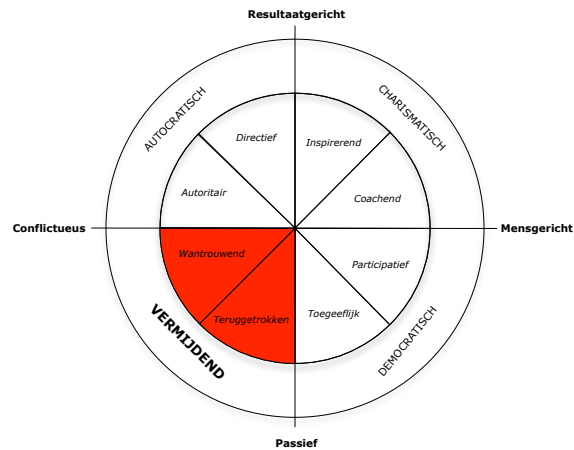
Deze stijl levert problemen als er te vaak gebruik van wordt gemaakt. Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn:

- (te) grote soepelheid en toegeeflijkheid
- zware fouten niet bespreken

C. VERMIJDENDE STIJLEN

De twee Vermijdende stijlen, Teruggetrokken en Wantrouwend, vormen het derde kwadrant van het circumplex (zie figuur 34).

Het gaat hier over *non-leadership* of het door de leidinggevende vermijden van diens verantwoordelijkheden. In wetenschappelijk onderzoek (onder meer Bass & Avolio) wordt het meest naar deze stijlen verwezen met de termen passief leiderschap, *laissez-faire* of *management by exception*. Typisch voor het laatstbedoelde gedrag is



Figuur 34. Vermijdende stijlen

dat een leidinggevende (zeker in de ogen van de medewerkers) te laat ingrijpt, pas op het moment dat de problemen al ernstig zijn.

5. De Teruggetrokken stijl

De Teruggetrokken stijl van leidinggeven wordt vooral gekenmerkt door persoonlijke en professionele afwezigheid en door besluiteloosheid van de leidinggevende. Medewerkers denken al gauw dat de leidinggevende geen ambitie heeft en/of een gebrek aan interesse. Deze stijl leidt tot demotivatie van medewerkers en tot medewerkers die zich verloren voelen. Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn:

- spanningen en problemen te lang op hun beloop laten
- medewerkers aan hun lot overlaten, niet beschikbaar zijn
- uitdagingen uit de weg gaan
- te weinig tijd en leiding geven aan medewerkers

6. De Wantrouwende stijl

De leidinggevende die een Wantrouwende stijl van leidinggeven hanteert, grijpt te laat in bij conflicten bij medewerkers of bij operationele problemen. Bovendien is deze leidinggevende vaak wantrouwend ten aanzien van de motieven

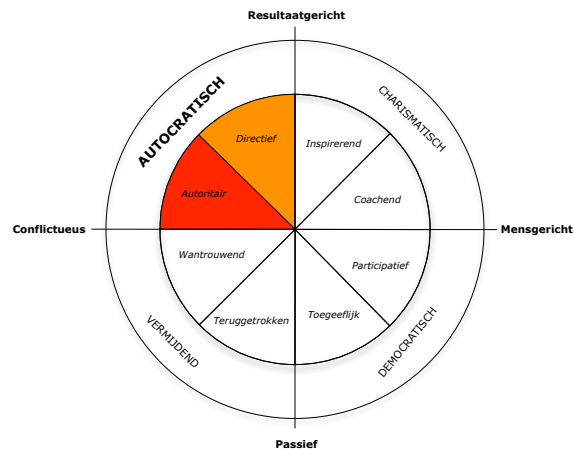
van medewerkers. Deze leidinggevende is ook onduidelijk over wat hij wil en over de koers die moet worden gevolgd. Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn:

- onduidelijke standpunten en verborgen bedoelingen
- anderen snel en negatief beoordelen
- besluiteloos en angstig
- belangrijke informatie achterhouden

D. AUTOCRATISCHE STIJLEN

Het vierde kwadrant van het circumplex (zie figuur 35) bestaat uit de stijlen Autoritair en Directief. Leidinggevers die zich van Autoritaire stijlen bedienen hopen vooral dat zij gehoorzaamheid (*compliance*) kunnen afdwingen van hun medewerkers.

Als dit afdwingen zo nu en dan gebeurt, behoort dit tot het normale gedragsrepertoire van een leidinggevende, maar als dit frequent gebeurt, is het problematisch. De leidingge-



Figuur 35. Autocratische stijlen

vende die zich van een Autocratische stijl bedient communiceert op een harde manier, zonder veel begrip te tonen voor de andere partij.

Uit diverse onderzoeken naar stress onder medewerkers blijkt dat deze Autocratische stijlen een hoog verloop en hoog arbeidsverzuim veroorzaken. Dat heeft grote maatschappelijke kosten tot gevolg.

In de meeste wetenschappelijk onderzoeken naar leiderschap werd tot voor kort vooral gezocht naar positieve stijlen. Sinds enkele jaren wordt echter ook onderzoek gedaan naar de effecten van deze Autocratische stijlen van leidinggeven. Er wordt bijvoorbeeld verwezen naar *destructive leadership* of *toxic leadership*, omdat deze stijlen kunnen uitmonden in dictatoriaal gedrag, fraude, narcisme, etc.

Er zijn nog veel leidinggevers te vinden die de populaire doch wetenschappelijk onjuiste overtuiging hebben dat Autocratische stijlen, vooral in crisissitu-

aties, goede resultaten opleveren. (House en Howell, 1992; O'Connor et al., 1995; Sankowsky, 1995; Padilla et al., 2007).

7. De Autoritaire stijl

De Autoritaire stijl van leidinggeven is meer tegengericht en wordt door respondenten explicieter als slecht beoordeeld. De leidinggevende die deze stijl hanteert legt op een eenzijdige en onplezierige manier dingen op aan diens medewerkers. Boosheid in allerlei gradaties (woede, irritatie, ergernis, ongeduld) is een kenmerk van deze stijl.

Typische kernbegrippen van deze stijl zijn:

- domineren en dicteren, geen inspraak dulden
- dreigen met sancties
- koel en hard uit de hoek komen
- vaak ergernis en boosheid uitend

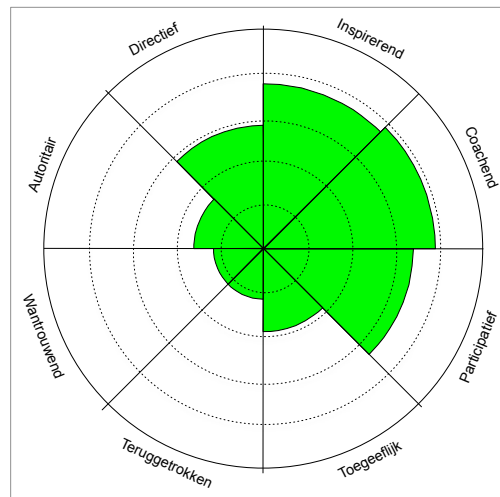
8. De Directieve stijl

De Directieve stijl van leidinggeven is de dominantste van de twee Autocratische stijlen. Een leidinggevende die deze stijl vaak hanteert streeft (in de ogen van anderen) op een competitieve manier persoonlijk succes na. Hij controleert en corrigeert de medewerkers op een actieve manier en refereert vaak aan normen en regels. Kernbegrippen van deze stijl zijn:

- streven naar het bereiken van zijn doelstelling
- erg resultaatgericht
- met de eigen carrière bezig; gericht op (persoonlijk) succes
- gehoorzaamheid willen/eisen

5. Normprofiel

Uit enkele honderden meetresultaten is een gemiddeld interpersoonlijk leiderschapsprofiel, een normprofiel, ontwikkeld. Dat profiel heeft de vorm zoals in figuur 36 weergegeven. De scores waaruit dit profiel is opgebouwd worden aangemerkt als standaardscores. De scores van de metingen van individuele leidinggevendenden worden aan deze standaardscores gespiegeld. Het profiel laat zien dat een effectieve leidinggevende een mix van stijlen gebruikt; in hele specifieke omstandigheden ook een enkele keer de Vermijdende of Autocratische stijlen maar hoofdzakelijk Charismatische en Democratische stijlen.



Figuur 36. Normprofiel stijl van leidinggeven

6. Voorbeeld uitkomst meting

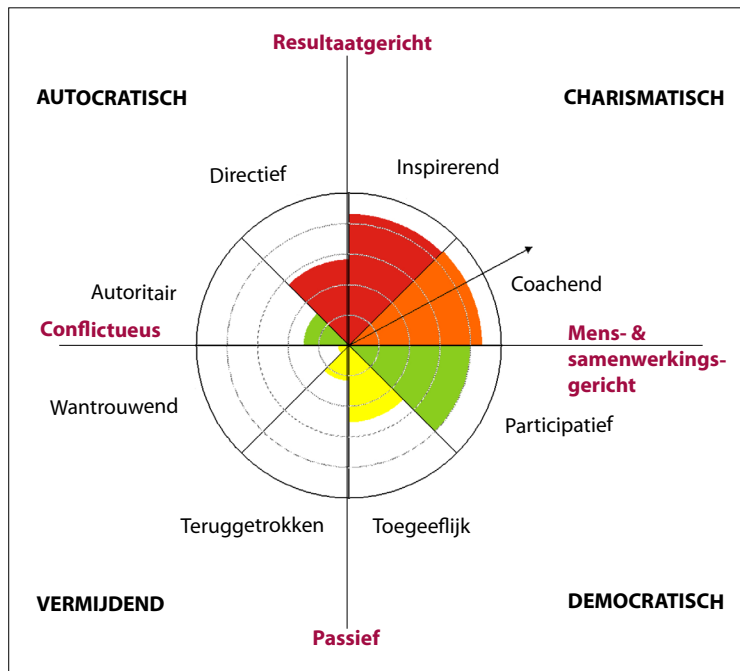
De metingen van de stijl van leidinggeven leveren een uitgebreide rapportage op, die vaak diverse aanknopingspunten biedt voor een ontwikkeltraject. Een voorbeeld van de grafisch weergegeven uitkomst, het circumplex, van een meting is figuur 37. Het is de aggregatie van de scores van alle personen die aan de meting van de stijl van leidinggeven van de betreffende leidinggevende hebben bijgedragen.

In de circumplex zijn verschillende kleuren gebruikt. Die kleuren hebben een betekenis, ze geven de verhouding aan van de actuele scores ten opzichte van het normprofiel:

- Groen: het gebruik van de stijl is gelijk aan het gemiddelde
- Geel: de stijl wordt minder dan gemiddelde toegepast; minder dan 23% van de normgroep gebruikt deze stijl nog minder vaak
- Oranje: de stijl wordt vaker toegepast dan 77% van de normgroep.
- Rood: de stijl wordt veel vaker, 89%, dan door de normgroep toegepast

Het circumplex laat zien dat de betreffende leidinggevende aanzienlijk meer directief en inspirerend gedrag vertoont dan effectief is, gelet op het normprofiel. Ook gebruikt hij de Coachende stijl vaker dan de norm, maar minder vaak dan de twee voorgaande stijlen. De frequentie waarin de betreffende leidingge

vende de Participatieve stijl gebruikt komt overeen met het normprofiel en dat geldt ook voor de Autoritaire stijl. Voor de Toegeeflijke en de Teruggetrokken stijl geldt dat de leidinggevende die minder vaak gebruikt dan de norm.



Figuur 37. Voorbeeld uitkomst meting stijl van leidinggeven

Bijlage 6. Cultuurtypen volgens Cameron en Quinn

Voor deze toelichting op het OCAI-model is in belangrijke mate gebruik gemaakt van het boek *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, K.S. Cameron en R.E. Quinn (2011) waaruit beschrijvingen van begrippen en toelichtingen letterlijk zijn overgenomen.

1. Achtergrond

Organisatiecultuur manifesteert zich in het gedrag van leidinggevend en medewerkers van een organisatie maar wordt ook door hen beïnvloed en kan door hen worden veranderd. Verschillende auteurs (Schein, 2009; Hofstede et al., 2011, en Cameron en Quinn, 2011) geven dat aan. Vooral het gedrag van leidinggevend heeft grote invloed op de cultuur.

2. Het OCAI-model van Cameron en Quinn

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) is ontwikkeld door Cameron en Quinn (2011). Het model is opgebouwd uit twee dimensies. Elke dimensie heeft twee uitersten. Op iedere dimensie representeert elk van die uitersten een aantal concurrerende effectiviteitscriteria. Cameron en Quinn noemen ze concurrerende waarden.

Dimensie 1

Pool A. Organisatorische wendbaarheid en flexibiliteit. Effectiviteitscriteria: flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek.

Pool B. Organisatorische stabiliteit en duurzaamheid. C: stabiliteit, ordening en beheersbaarheid.

Dimensie 2

Pool A. Organisatorische samenhang en consensus. Effectiviteitscriteria: interne gerichtheid, integratie en eenheid.

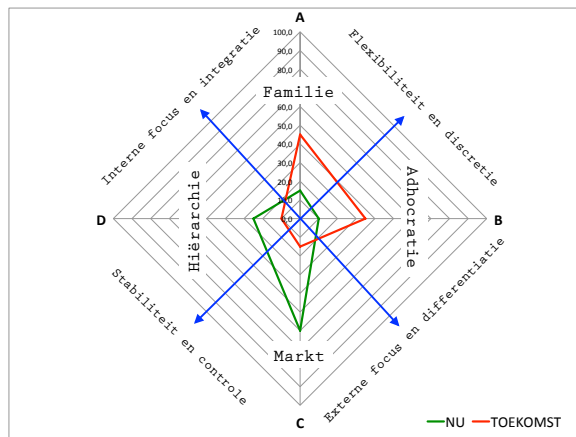
Pool B. Organisatorische scheiding en onafhankelijkheid. Effectiviteitscriteria: externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit.

Door de beide dimensies te combineren wordt een matrix (zie figuur 38) gevormd die vier kwadranten heeft.

Elk van die kwadranten bevat een combinatie van effectiviteitscriteria en representeert een type organisatiecultuur. Die worden aangeduid met: Familiecultuur, Adhocratiecultuur, Marktcultuur en Hiërarchiecultuur. Met het OCAI-model kunnen de actuele en de gewenste organisatiecultuur in beeld worden

gebracht. Daartoe wordt gebruik gemaakt van een lijst met beweringen waaraan punten worden toegekend. Dat leidt tot een score op elk van de vier dimensies. Een voorbeeld van een beantwoording is weergegeven in figuur 38.

De figuur laat zien dat zowel 'Nu' als 'Toekomst' een mix zijn van de vier cultuurtypen. Op basis van dit cultuurmodel is een eenvoudig meetinstrument ontwikkeld, het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).



Figuur 38. Voorbeeld uitkomst meting

3. De vier cultuurtypen van het OCAI-model

A. Familiecultuur

- Oriëntatie* Samenwerken
- Type leider* Stimulator, mentor, teambuilder
- Kernwaarden* Betrokkenheid, communicatie, ontwikkeling
- Effectiviteitstheorie* Persoonlijke ontwikkeling en participatie bevorderen de effectiviteit
- Algemeen*
 - a. Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie.
 - b. De leiders, of de hoofden van de organisatie, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren.
 - c. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot.
 - d. In de organisatie ligt de nadruk op de langetermijnvoordelen van de ontwikkeling van medewerkers en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang

	en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor behoeften van de klant en de zorg voor mensen.
	e. Veel belang wordt gehecht aan teamwerk, participatie en consensus.
<i>HR-rol</i>	Belangenbehartiger van personeel
<i>HR-middelen</i>	Inspelen op behoeften van personeel
<i>HR-doelen</i>	Cohesie, betrokkenheid, capaciteiten
<i>HR-competenties</i>	Beoordeling van het moreel, managementontwikkeling; verbetering van systeem
<i>Kwaliteitsstrategieën</i>	Empowerment, teamvorming, betrokkenheid van het personeel, human-resource ontwikkeling en open communicatie
<i>Cruciale management vaardigheden</i>	Managen van teams, van interpersoonlijke verhoudingen en van de ontwikkeling van anderen

B. Adhocratiecultuur

<i>Oriëntatie</i>	Creëren
<i>Type leider</i>	Innovator, ondernemer, visionair
<i>Kernwaarden</i>	Innovatieve producten, transformatie, snel en alert
<i>Effectiviteitstheorie</i>	Innovativiteit, visie en nieuwe middelen bevorderen de effectiviteit
<i>Algemeen</i>	<ol style="list-style-type: none"> a. Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. b. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. c. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. d. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is inzet voor experimenten en innovaties. e. De nadruk ligt op toonaangevendheid. f. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. g. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten en diensten; hierin vooroplopen wordt als belangrijk beschouwd. h. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

<i>HR-rol</i>	Veranderaar
<i>HR-middelen</i>	Facilitering van transformaties
<i>HR-doelen</i>	Organisatorische vernieuwing
<i>HR-competenties</i>	Systeemanalyse; vaardigheden in organisatorische veranderingen; consultatie en faciliteren
<i>Kwaliteitsstrategieën</i>	Verrassing en plezier, nieuwe normen creëren, creatieve oplossingen bedenken, behoeften voorzien, voortdurende verbetering
<i>Cruciale management vaardigheden</i>	Innovatiemanagement, toekomstmanagement, managen van voortdurende verbetering

C. Marktcultuur

<i>Oriëntatie</i>	Concurreren
<i>Type leider</i>	Opjager, concurrent, producent
<i>Kernwaarden</i>	Marktaandeel, realisatie van doelen, winstgevendheid
<i>Effectiviteitstheorie</i>	Agressieve concurrentie en klantgerichtheid bevorderen de effectiviteit
<i>Algemeen</i>	<ol style="list-style-type: none">Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk.De mensen zijn competitief ingesteld en doelgericht.De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Ze zijn hard en veeleisend.Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen.Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.Voor de lange termijn richt men zich op de concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen.Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie.Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk.De organisatorische stijl is er een van niets ontziende competitie.
<i>HR-rol</i>	Partner in bedrijfsvoering
<i>HR-middelen</i>	Personeelsmanagement in overeenstemming brengen

	met de bedrijfsstrategie
<i>HR-doelen</i>	Beïnvloeding van de winstcijfers
<i>HR-competenties</i>	Algemeen zakelijke vaardigheden; strategische analyse; strategisch leiderschap
<i>Kwaliteitsstrategieën</i>	Meting van voorkeuren van klant, productiviteitsverbetering, concurrentievermogen vergroten, partnerschappen creëren, klanten en leveranciers mede betrekken
<i>Cruciale management vaardigheden</i>	Managen van het concurrentievermogen, bezielen van personeel, managen van klantgerichtheid

D. Hiërarchiecultuur

<i>Oriëntatie</i>	Beheersen
<i>Type leider</i>	Coördinator, bewaker, organisator
<i>Kernwaarden</i>	Efficiëntie, tijdigheid, consistentie en uniformiteit
<i>Effectiviteitstheorie</i>	Controle en efficiëntie in functionele processen bevorderen de effectiviteit
<i>Algemeen</i>	<ol style="list-style-type: none"> a. Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. b. De leiders zijn trots dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. c. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie wordt als zeer cruciaal aangemerkt. d. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. e. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. f. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. g. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.
<i>HR-rol</i>	Bestuurlijk specialist
<i>HR-middelen</i>	Re-engineeringsprocessen
<i>HR-doelen</i>	Efficiënte infrastructuur
<i>HR-competenties</i>	Procesverbetering; relaties met klanten; vaststelling van

	servicebehoeften
<i>Kwaliteitsstrategieën</i>	Foutenopsporing, meting, procesbeheersing, systematische probleemoplossing, toepassing van kwaliteitsinstrumenten
<i>Cruciale management vaardigheden</i>	Managen van acculturatie, managen van het controlesysteem, coördinatiemanagement

Bijlage 7. Leidraad interview

De enquêtevragen zijn onderverdeeld in de onderstaande 3 groepen:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Achtergrondinformatie | 3. Reflecties |
| 1.1 De organisatie | 3.1 Het acteren van het slachtoffer |
| 1.2 Het slachtoffer | 3.2 Het acteren van de dader |
| 1.3 De dader | 3.3 Het feitencomplex |
| 2. Feitenrelaas | 3.4 De Vertrouwenspersoon |
| 2.1 Voorgeschiedenis | 3.5 De consequenties |
| 2.2 Het misbruik | 3.5.1 Voor het slachtoffer |
| 2.3 De nasleep | 3.5.2 Voor de dader |
| 2.4 Het heden | 3.5.3 Voor de organisatie |
| 2.5 De toekomst | |

1. Achtergrondinformatie

1.1 Gegevens over de organisatie waarin het machtsmisbruik zich afspeelde

1. Privaat of Publiek?
2. Branche? (i.g.v. privaat)
3. Leeftijd van de organisatie?
4. Aantal medewerkers?
5. Stratificatie:
 - a. Aantal hiërarchische niveaus?
 - b. Voetafdruk?
6. Wat is de inschatting van de respondent m.b.t. de mate waarin misbruik van macht in zijn/haar organisatie voorkomt?

zeer zelden	zelden	gemiddeld	vaak	zeer vaak
1	2	3	4	5

7. Tot welke categorie o.b.v. Douglas behoort de organisatie naar de mening van respondent

		Groep	
		Zwak - weinig groepsbinding -	Sterk - veel groepsbinding -
Raster	Sterk - regels zijn (zeer) belangrijk	<p>A</p> <p>Ook deze samenleving kent weinig groepsbinding. De losse individuen hebben weinig macht. In elke samenleving zijn, tot op heden, groepen aan te wijzen waarin individuen nauwelijks met elkaar verbonden zijn en afhankelijk zijn van machten op afstand. Bijvoorbeeld: deze kenmerken waren op vrouwen van toepassing vóór het vrouwenstemrecht bestond. Anno nu zijn er mensen die afhankelijk zijn van een uitkering, maar daar geen enkele zeggenschap over hebben.</p>	<p>B</p> <p>Deze samenleving houdt van regels en structuur en kent een sterke hiërarchie. De wereld en de eigen (bureaucratische) organisatie zijn geordend en moeten aan regels gehoorzamen. Bijvoorbeeld: de overheid en veel grote (commerciële) organisaties.</p>
	Zwak - regels zijn (zeer) onbelangrijk -	<p>D</p> <p>In deze samenleving voelen mensen zich niet sterk met elkaar verbonden als groep. Men is individualistisch en competitief ingesteld. Bijvoorbeeld: de zakenwereld. De zakenman is gericht op hogerop komen en wenst zo min mogelijk door regels beperkt te worden.</p>	<p>C</p> <p>Deze samenleving wordt gekenmerkt door een sterk besef van goed en kwaad, van groepsgenoten en buitenstaanders. De groepsleden ondersteunen een niet-hiërarchisch wereldbeeld. Samen strijden ze als gelijken voor het goede doel, zoals het milieu of een geloof. Bijvoorbeeld: milieuorganisaties en religieuze bewegingen. We 'gaan' allemaal voor hetzelfde doel, waaraan we dienstbaar zijn.</p>

8. Heeft de organisatie een geformaliseerd gedragscode o.i.d. m.b.t. ongewenst gedrag? Zo ja, dan kopie daarvan krijgen, en hoe is het naar de mening van de respondent gesteld met de naleving daarvan?

zeer coulant	coulant	neutraal	rigide	zeer rigide
1	2	3	4	5

9. Voert de organisatie beleid m.b.t. Psychosociale Arbeidsbelasting (ex Arbeidsomstandighedenwet)? Zo ja, dan kopie daarvan krijgen, en hoe is het naar de mening van de respondent gesteld met de naleving daarvan?

zeer coulant	coulant	neutraal	rigide	zeer rigide
1	2	3	4	5

1.2 Gegevens over de respondent

Deze set vragen betreft de respondent cq. het slachtoffer van het machtsmisbruik.

10. Persoonlijke biografie van de respondent.
11. Geboorte; waar ben je geboren en wanneer?
12. Gezinssamenstelling; hoeveelste kind in het gezin, hoeveel jongens en hoeveel meisjes?
13. Wat was het beroep van je vader en wat van je moeder?
14. Gezinsrelaties. Hoe was de verhouding/relatie met je vader, moeder, broers en zussen?
15. Wat zijn je broers/zussen beroepsmatig nu?
16. Hoe was de sociale omgeving en verliep je leven tot de basisschool, welke hobby's had je?
17. Schoolcarrière. Hoe ziet die er uit; welke scholen, waar, met welk resultaat?
18. Werk carrière. Bij welke werkgevers ben je achtereenvolgens werkzaam geweest?
19. Machtsmisbruik. Heb je bij eerdere werkgevers te maken gehad met machtsmisbruik, zo ja, hoe zat dat?
20. Hoogte & dieptepunten. Wat zijn je hoogtepunten en dieptepunten in je leven tot nu toe geweest?
21. Wat is het geslacht van de respondent, Man of Vrouw?
22. Behoort de respondent tot een (of meer) minderheidsgroep(en) ? Gesloten vraag: Ja of Nee, zo ja, welke?
23. Organisatie-biografie. Biografie van de respondent in de organisatie waar het machtsmisbruik plaats vond: Wanneer, in welke rol/afdeling gestart, welke andere functies vervuld,
24. Functie t.t.v. het machtsmisbruik: leidinggevende?
25. Op welk level in organisatie vervulde de respondent zijn/haar functie?
26. Afstand in organisatorische 'levels' t.o.v. de Dader? Directe medewerker of hoeveel levels?

1.3 Gegevens over de dader

Deze vragen leveren gegevens op over de persoon van de dader van het misbruik van macht. Bij één geval van misbruik van macht kunnen één of meer daders worden benoemd.

27. Wat is het geslacht van die dader? Gesloten vraag: Man of Vrouw
28. Wie is die dader? 1. de leidinggevende van het slachtoffer, 2. een andere leidinggevende.
29. Op welk level van de organisatie vervult de dader zijn/haar functie?
30. Wat is de functie-aanduiding van de dader?

31. Hoe lang werkt de respondent al voor de organisatie en hoe lang in de huidige functie?
32. Opleidingsniveau van de dader?
33. Leeftijd. Wat is, naar schatting van de respondent, de leeftijd van de dader?
34. Behoort die dader tot een (of meer) minderheidsgroep(en)? Zo ja, Tot welke?

2. Feitenrelaas

De respondent wordt gevraagd in eigen bewoordingen zijn/haar verhaal over het machtsmisbruik te vertellen. Ik wil hem/haar daarbij niet (teveel) in het keurslijf drukken van het beantwoorden van vragen, maar wil wel uit het verhaal antwoord op de in deze paragraaf opgenomen vragen krijgen. De vragen hebben vooral het karakter van een checklist. De vragen zijn onderverdeeld in 5 categorieën, min of meer in het chronologisch verloop van de casus: 1) Voorgeschiedenis, 2) Het misbruik, 3) De nasleep, 4) Het heden, 5) De toekomst.

2.1 Voorgeschiedenis

35. Hoe is de aanloop/achtergrond/oorzaak/voorgeschiedenis van het misbruik van macht door de manager; wat was de relatie tussen dader en respondent?

2.2 De casus; start en feitelijk gebeuren van het machtsmisbruik

36. Wanneer; op welk tijdstip, onder welke condities / omstandigheden, etc. vond het machtsmisbruik plaats?
37. Waar gebeurde het (plaats delict)?
38. Directe aanleiding / oorzaak?
39. Ging het om een 1:1-situatie of waren meer spelers betrokken?
40. Mededader(s)
41. Mede-slachtoffer(s)
42. Getuigen
43. Wat gebeurde er precies/feitelijk, wie deed wat; wat deed de dader (Pleger, Opdrachtgever, Toeschouwer)?
44. Hoe lang, vaak (repeterend?) gebeurde het?
45. Wanneer is de Vertrouwenspersoon ingeschakeld en hoe verliep dat contact?
46. Hoe is het machtsmisbruik gestopt, door wie, welke omstandigheden, etc.?
47. Welk bewijsmateriaal heeft de respondent?

2.3 Het vervolg, de nasleep

- 48. Wat gebeurde er na het beëindigen van het machtsmisbruik en nu?
- 49. Wat is in curatieve zin tegen de dader gedaan?
- 50. Hoe is het machtsmisbruik bij het slachtoffer gerepareerd?
- 51. Wat heeft de organisatie in preventieve zin gedaan om herhaling door dader en/of anderen te voorkomen?

2.4 Het heden

- 52. Hoe is de toestand van respondent in relatie tot het machtsmisbruik, de dader, de organisatie nu?

2.5 De toekomst

- 53. Hoe ziet de respondent zijn/haar toekomst gegeven de ervaringen met het misbruik van macht?

3. Reflecties

3.1 Reflectie op het acteren van de respondent, het slachtoffer van machtsmisbruik

- 54. Welk coping-mechanisme heeft het slachtoffer gehanteerd? Keuze uit de 3 opties, of combinaties daarvan, van Hirschman: 1) Exit, 2) Voice, 3) Boycott.

		Exit?			
		Nee	Ja		
Voice?	Nee	1	2	Nee	Boycot?
		3	4	Ja	
	Ja	5	6	Nee	
		7	8	Ja	

- 55. Waarom zijn de opties wel/niet zijn gehanteerd? Loyalty zou daarbij een rol kunnen spelen (zie volgende vraag).
- 56. Hoe loyaal is respondent t.o.v. z'n organisatie? Dit zou meegespeeld kunnen hebben bij de keuze van de coping-opties.

disloyaal 1	weinig loyaal 2	neutraal 3	loyaal 4	zeer loyaal 5
----------------	--------------------	---------------	-------------	------------------

- 57. Welke opties voor verzet tegen het machtsmisbruik stonden het slachtoffer, achteraf gezien, ter beschikking en wat is de inschatting van de respondent m.b.t. de effectiviteit en de risico's van elk daarvan? Welke daar-

van heeft hij/zij aangewend en met welk effect, welke niet en waarom wel en niet?

58. Heeft het slachtoffer anderen (binnen / buiten de organisatie) verteld over het ervaren machtsmisbruik? Zo ja, aan wie en met welk effect? Zo nee, waarom niet, speelde schaamte een rol? Zo ja, waarover?
59. Heeft het machtsmisbruik de betrokkenheid / engagement bij de organisatie beïnvloed, en zo ja, in welke zin? (negatief, positief)

niet 1	weinig 2	neutraal 3	veel 4	zeer veel 5
-----------	-------------	---------------	-----------	----------------

60. Heeft het machtsmisbruik consequenties/effecten gehad voor de interacties van het slachtoffer met anderen (binnen en buiten de organisatie), en zo ja, in welke zin?
61. Is de casus voor respondent afgesloten? J/N. I.g.v. Ja, is de kwestie tot uw tevredenheid afgewikkeld, heeft respondent voldoende genoegdoening gekregen? Zo ja, waaruit bestond dat? I.g.v. niet afgesloten zijn, wat maakt dat dat het geval is, wat resteert?

3.2 Reflectie op acteren dader

62. Wat was de rol van die manager-dader bij de daad? Gesloten vraag: 1. Pleger van de daad (de manager deed het persoonlijk), 2. Opdrachtgever (iemand anders is de pleger, de manager heeft die daad gestimuleerd/uitgelokt), 3. Toeschouwer (iemand anders was de pleger, de manager had kunnen en mogelijk moeten ingrijpen, maar heeft dat nagelaten)
63. Was er sprake >1 dader? Zo ja, hoe was de dadergroep samengesteld? Keuze uit: 1. uitsluitend leidinggevenden, 2. =1 leidinggevende + medewerkers, 3. >1 leidinggevenden + medewerkers. Wie was de meest representatieve manager-dader? Naam van: Meerkeuze vraag: 1. de leidinggevende van het slachtoffer, 2. een andere leidinggevende, 3. de respondent. (1 en 3 en ook 2 en 3 kunnen samenvallen)
64. Welke machtsbronnen gebruikte de dader(s)?
65. Betrof het machtsmisbruik bewust gedrag van de dader en waren de consequenties door de dader ook bedoeld?

		Betrof het MvM bewust gedrag van de dader?	
		Nee	Ja
Waren de consequenties door de dader bedoeld?	Nee	1	2
	Ja	3	4

66. Wat was naar de mening van respondent het achterliggende doel van de dader; waartoe deed hij/zij het en denkt de respondent dat de dader zijn/haar doel heeft bereikt? Open vraag: Ja/nee, want...
67. Wat is nu het gevoel van de respondent voor de dader (Stockholm syndroom)?

bloedhekel	hekel	neutraal	sympathie	veel sympathie
1	2	3	4	5

3.3 Reflectie op het machtsmisbruik/de daad

De vragen in deze rubriek gaan over hoe de respondent achteraf tegen het machtsmisbruik aankijkt.

68. Heeft het feit zich eenmalig of vaker voorgedaan? I.g.v. >1: In welke mate heeft het feit zich naar inschatting van de respondent vaker voorgedaan?

zeer zelden	zelden	gemiddeld	vaak	zeer vaak
1	2	3	4	5

69. Was er sprake van een *series of stages / episodes, through which* dader en slachtoffer *moved*? (Giddens, 1984)

3.4 Reflectie op het acteren van de Vertrouwenspersoon

70. In welke mate is respondent tevreden over het functioneren van de Vertrouwenspersoon? S.v.p. toelichting op score.

zeer negatief	negatief	neutraal	positief	zeer positief
1	2	3	4	5

3.5 Reflectie op de consequenties

3.5.1 Consequenties; voor het slachtoffer, de respondent

In deze paragraaf worden vragen gesteld over de consequenties, de na-effecten, van het misbruik voor de persoon van de slachtoffer.

71. Waaruit bestonden voor de respondent de consequenties van het machtsmisbruik?
72. Hoe ernstig kwalificeert de respondent de consequenties van het machtsmisbruik voor zichzelf?

zeer negatief	negatief	neutraal	positief	zeer positief
1	2	3	4	5

73. Consequenties voor respondent; aantal en significantie. Welke van de 4 opties zijn van toepassing?

		Zijn de consequenties van het MvM significant? (= 4 of 5)	
		Nee	Ja
Zijn de consequenties enkelvoudig of meervoudig?	Enkelvoudig	1	2
	Meervoudig	3	4

3.5.2 Consequenties; voor de dader

74. Heeft het machtsmisbruik consequenties voor de dader gehad, en zo ja, op welke manier en hoe groot/ernstig zijn de consequenties van het machtsmisbruik voor de dader?

zeer gering 1	gering 2	neutraal 3	groot 4	zeer groot 5
------------------	-------------	---------------	------------	-----------------

3.5.3 Consequenties; voor de organisatie

75. Heeft het machtsmisbruik consequenties voor de organisatie gehad, en zo ja, op welke wijze en hoe ernstig zijn die consequenties?

zeer gering 1	gering 2	neutraal 3	groot 4	zeer groot 5
------------------	-------------	---------------	------------	-----------------

Literatuur

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London, England: Sage.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2011). *Sociale psychologie* (7^e ed.) Amsterdam: Pearson Benelux.
- Aryee, S., Chen, Z., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201.
- Ashforth, B.E. (1994). Petty Tyranny. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B.E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Babiak, P. & Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. London, England, Harper Business.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress, and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59, 723–752.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56(4), 528–557.
- Bolger, N. (1990). Coping as a personality process: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 525–537.
- Boonstra, J.J., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1998). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.
- Bowling, N. A. & T. A. Beehr (2006). Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* 9, 998–1012.
- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 91–103.
- Bremer, M. (2012). *Organizational Culture Change: Unleash your organization's potential in circles of 10*. Zwolle: Kikker Groep.

literatuur

- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford, England, Oxford University Press.
- Burton, J.P. & Hoobler, J.M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVIII (3), 340-355.
- Cameron, Kim S. & Quinn Robert E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679–704.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: Ten strategies for everyone on the job*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
- Commissie Samson (2012). *Omringd door zorg, toch niet veilig: Seksueel misbruik van door de overheid uit huis geplaatste kinderen, 1945 tot heden*. Amsterdam: Boom.
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 1080–1107.
- Coyne, I., Seigne, E. & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Cullen, M. J., & Sackett, P. R. (2003). *Personality and counterproductive workplace behavior*. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work*, 150–182. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2.
- De Fruyt, F., Wille, B. & Furnham, A. (2013). Addressing Aberrant Personality in Managerial Coaching: Measurement Issues and Prevalence Rates across Employment Sectors. *European Journal of Personality*, 2013.
- De Groot, A.D. (1994). *Methodologie: Grondslagen van onderzoek en denken in gedragswetenschappen*. Assen: Van Gorcum.
- De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- De Lange, R. & Ten Wolde, J. (2014). *Ik ben integer, jij bent integer: Adviezen en sterke verhalen uit de boardroom*. Amsterdam: Business Contact.

literatuur

- De Waal, F. (2010). *Chimpansee politiek: Macht en seks onder mensapen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. K., Evers, A., & Van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*, 405–423.
- Dongen, H.J., De Laat, W.A.M, & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil: Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Douglas, M. (1976). *Reinheid en gevaar*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. New York, USA: Syracuse University Press,.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*, 331–351.
- Dupré, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *The Journal of Applied Psychology, 91*, 987–997.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*, 207-216
- Faubion, J.D. (Ed.) (1994). *Michel Foucault: Power*. New York, USA: The New Press.
- Fisher, R. & Ury, W. (1986). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. London, England: Arrow Books.
- Gergen, K.J. (1994). *Realities and Relationships: Soundings in social constructions*. Cambridge, England: Harvard University Press.
- Gerzon, M. (2006). *Leading through conflict: How successful leaders transform differences into opportunities*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley/Los Angeles, USA: University of California Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (2008). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick, USA/London, England: Aldine Transaction.
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*.

literatuur

- Guenther, L.R. (1999). Who is the victim here?: Vicarious Sexual Harassment After *Leibovitz v. New York City Transit Authority*. *Journal of Urban and Contemporary Law*, 55.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264–280.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E. & Inness, M. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228–238.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, England: Harvard University Press.
- Hoekstra, H.A., Ormel, J. & De Fruyt, F. (1998). *NEO-PI-R, NEO-FFI en NEO-PI-3: Stijlgrafieken*. Amsterdam: Hogrefe.
- Hoekstra, H.A., Ormel, J. & De Fruyt, F. (2007). *NEO-PI-R / NEO-FFI: Handleiding*. Amsterdam: Hogrefe.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuur-verschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, numbers 1/2.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125–1133.
- Jenkins, M. (2011). Practice Note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying? *Conflict Resolution Quarterly*, 29(1).
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London, England: Penguin Books.
- Karpman, S.B. (1968). Fairy Tales and Script Drama Analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 9-43.
- Karpman, S.B. (2007, August 11). The new drama triangles. *USATAA/ITAA conference lecture*.
- Kets de Vries, M.F.R. (1981). *Raadsels in de organisatie: Een klinische benadering van management*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leiders, narren en bedriegers: Essays over de psychologie van het leiderschap*. Schiedam: Scriptum.
- Kets de Vries, M.F.R. (Editor) (1984). *The irrational executive: Psychoanalytic Explorations in management*. Madison, USA: International Universities Press Inc..

literatuur

- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Koeske, G. F., Kirk, S. A. & Koeske, R. D. (1993). Coping with job stress: Which strategies work best? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 319–335.
- Kotter, J.P. (1978). Power, success, and organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 27-40.
- Kotter, J.P. (1981). *Macht & Management: Constructief omgaan met macht in organisaties*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.
- Krohne, H.W. (1989). The concept of coping modes: Relating cognitive person variables to actual coping behavior. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 11, 235-248.
- Krohne, H.W. (2002). *Stress and coping theories*. Science Direct. doi: 10.1016/B0-08-043076-7/03817-1
- Krohne, H.W. & Hock, M. (1993). Coping dispositions, actual anxiety, and the incidental learning of success- and failure-related stimuli. *Personality and Individual Differences*, 15(1), 33-41, 1993
- Kurtz, C.F. & Snowden, D.J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3)3.
- Lammers, C.J. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Le Pine, J. A., Podsakoff, N. P., & Le Pine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Le, K., Donnellan, M.B., Spilman, S.K., Garcia, O.P. & Conger, R. (2014). Workers behaving badly: Associations between adolescent reports of the Big Five and counterproductive work behaviors in adulthood. *Science Direct*, 61-62, 7-12.
- Lee-Baggley, D., Preece, M., & De Longis, A. (2005). Coping with interpersonal stress: Role of Big Five traits. *Journal of Personality*, 73, 1141–1180.
- Ludwig, D.C. & Longenecker, C.O. (1993). The Bathsheba syndrome: The ethical failure of successful leaders. *Journal of Business Ethics*, 12, 265-273.
- Luthar, H.K. & Luthar, V.K. (2008). Likelihood to sexually harass: A comparison among American, Indian, and Chinese students. *International Journal of Cross Cultural Management* 8(59).

literatuur

- Machiavelli, N. (1997). *Machiavelli: De Heerser*. Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Gennep.
- Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J.R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120-137.
- Mathieu, C., Neuman, C.S., Hare, R.D. & Babiak, P. (2013). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Science Direct*, 59, 83-88.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S. & Mykletun R. (2011). The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99, 637-651.
- Mawritz, M.B., Dust, S.B. & Resick, C.J. (2014a). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, February.
- Mawritz, M.B., Folger, R. & Latham, G.P., (2014b). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior* 35, 358-372.
- Mawritz, M.B., Mayer, D.M., Hoobler, J.M., Wayne, S.J. & Marinova, S.V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personal Psychology*, 65, 325-357.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. London, England: Tavistock Publications.
- Miller, A. (1995). *Het drama van het begaafde kind: Op zoek naar het ware zelf*. Houten: Van Holkema & Warendorf.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. London, England: Sage.
- Mulder, J.D.W.E. (2009). *Compensatie na geweld*. Tilburg: Intervict/PrismaPrint.
- Mulder, J.D.W.E. (2013). *Compensation: The victim's perspective*. (Doctoral thesis, University of Tilburg). Oisterwijk: Wolf Legal Publishers.
- Mulder, M. (1972). *Het spel om de macht: Over verkleining en vergroting van machtsongelijkheid*. Meppel: Boom.
- Mulder, M. (2004). *De logica van de macht*. (e-boek) Schiedam: Scriptum.

literatuur

- Mulder, M. (1972). *Omgaan met macht: Ons gedrag met elkaar en tegen elkaar*. Amsterdam/Brussel: Elsevier.
- Mulder, M. (2012). *Wat is macht?* (e-boek) Mulder.
- Nandkeolyar, A.K., Shaffer, J.A., Li, A., Ekkirala, S. & Bagger, J. (2013). Surviving an Abusive Supervisor: The Joint Roles of Conscientiousness and Coping Strategies. *Journal of Applied Psychology*. doi: 10.1037/a0034262.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Hanson, L. L. M., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 803–811.
- Ogunfowora, B. (2013). *When the abuse is unevenly distributed: The effects of abusive supervision variability on work attitudes and behaviors*. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1105-1123.
- Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Priesemuth, M. (2013). Stand Up and Speak Up: Employees' prosocial reactions to observed abusive supervision. *Business & Society*, 52 (4), 649-665.
- Probst, M.M.P. (2012). *Sensmaking during a complete process of revitalization in a complex context*. Amsterdam: Empee Interim Management.
- Quinney, R. (1972). Who is the victim? *Criminology*, 10(3), 314-323.
- Raven, B.H. & French, J.R.P. (1958). Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 21(2), 83-97.
- Reich, C.H. (1970). *The Greening of America*. New York, USA: Random House.
- Reiss, S. (2000). *Who Am I?: The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities*. New York, USA: Berkley Publishing Group.
- Roberts, B. W., Harms, P. D., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2007). Predicting the counterproductive employee in a child-to-adult prospective study. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1427–1436.
- Rosenberg, M.B. (2009). *Geweldloze communicatie: Ontwapenend en doeltreffend*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Ruthkowski, A-F., Rijsman, J.B. & Gergen, M. (2004). Paradoxical laughter at a victim as communication with a non-victim. *Revue Internationale de psychologie sociale*, 17(4), 5-22.
- Saam, N.J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 51-75.

literatuur

- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1977). Who gets power - and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics winter 1977*, 3-21.
- Schadel, D.P., Schweitzer Pak, K.B. (2007). *The Psychology of consumer fraud*. (Doctoral thesis, University of Tilburg).
- Schein, E.H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
- Schonbeck, L. (2001). *Ooneerbiedige wijsbegeerte van het management*. Schiedam: Scriptum.
- Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446.
- Shoham, S.G., Knepper, P. & Kett, M. (Eds.), (2010). *International handbook of victimology*. Boca Ranton, USA: Taylor & Francis Group.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129, 216-269.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732.
- Turner, J.C. (2005). Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, 1-22.
- United Nations (1983). *Declaration on the basic principles of justice for victims of crime and abuse of power*.
- Van Dijk, J.J.M. (1999). Introducing victimology. In *Caring for crime victims: Selected proceedings of the Ninth International Symposium on Victimology*, Van Dijk, J.J.M., Van Kaam, R.G.H. & Wemmers, J. (Eds.), Amsterdam, August 25-29, 1997, 1-12. Monsey, USA: Criminal Justice Press.
- Van Dijk, J.J.M. (2009). Free the victim: A critique of the western conception of victimhood. *International Review of Victimology*, 16, 1-33.

literatuur

- Van Dongen, H.J., De Laat, W.A.M. & Maas, A.J.J.A. ((1996). *Een kwestie van verschil: Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Van Ginneken, J. (2013). *Verleidingen aan de top: De psychologie van de macht*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Veen, P. & Wilke, H.A.M. (Eds.) (1983). *Zicht op macht*. Assen: Van Gorcum.
- Verleg, B. (2012). *Zingeving in besluitvorming*. (Doctoral thesis, University of Tilburg).
- Vermeren, P. (2009). *Rond leiderschap: De brug tussen wetenschap en praktijk*. Gent, België: Academia Press, Gent.
- Verstraeten, J. (2014). *Taal en stilte: Naar een leiderschap voorbij de angst*. Averbode, België: Altiora Averbode.
- Von Hentig, H. (1940). Remarks on the interaction of perpetrator and victim. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 31(3).
- Vredenburg, D. & Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics*, 17, 1337-1347.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, England: Sage Publications.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2011). *Management van het onverwachte: Wat je kunt leren van high reliability organizations*. Rotterdam: BBNC.
- Wille, B., De Fruyt, F. & De Clerq, B. (2013). Expanding and Reconceptualizing Aberrant Personality at Work: Validity of Five-Factor Model Aberrant Personality Tendencies to Predict Career Outcomes. *Personnel Psychology*, 66, 173-223.
- Windmuller, J.P. & De Galan, C. (1970). *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Wing, R.L. (1986). *Het TAO van macht*. Baarn: Bigot & Van Rossum.
- Wolfgang, M.F. (1957). Victim precipitated criminal homicide. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 48(1).
- Wu, T. & Hu, C. (2013). Abusive supervision and employee emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 956-970.
- Yagil, D., Ben-Zur, H. & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5-23.

literatuur

- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Zellars, K.L., Tepper, B.J. & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zimbardo, P. (2007). *The lucifer effect: How good people turn evil*. London, England: Ebury/Rider.