

# Machtsmisbruik door leidinggevende

## Welke plek neem jij in?

FEBRUARI 2022 - DOOR SHIELTA RAMAUTARSING



**Heb jij ook wel eens het gevoel dat het niet klopt wat er op de werkvloer gebeurt, maar kun je er de vinger niet op leggen? Dat je merkt dat het gedrag van je leidinggevende je eerder stress en gevoelens van onveiligheid bezorgd, dan dat het je energie geeft en jou in je kracht zet. Dat je ziet dat jij anders wordt behandeld, maar dat het oh zo subtiel plaatsvindt. Waarbij argumenten door de leidinggevende worden gegoten in functionele bevoegdheden, die het gedrag legitiem zou maken.**

Ik doel hier op de verhalen van medewerkers die voelen dat hun kansen worden ontnomen, doorgroei wordt belemmerd, die gepest, vernederd, of buitengesloten worden en/of die te maken hebben met (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Dit zonder dat het gedrag van de leidinggevende ter discussie staat.

Het kan ook zijn dat het gedrag niet subtiel plaatsvindt, maar voor iedereen zichtbaar is en dat toch niemand er wat van zegt. Een leidinggevende die zijn formele macht misbruikt heeft grote invloed op het welbevinden van medewerkers. Medewerkers die slachtoffer zijn van machtsmisbruik door de leidinggevende worden aangetast in hun bestaansrecht: het recht om te mogen en kunnen zijn wie je bent.

### **Scheidslijn macht en machtsmisbruik**

Macht op zich is niet goed of slecht, het gaat om de wijze waarop het wordt ingezet. Hoe weet je of de macht die de leidinggevende inzet functionele (hiërarchische) macht is, of dat er sprake is van machtsmisbruik? Deze scheidslijn laat zich niet in een paar woorden definiëren en dat maakt ook dat het onderwerp moeilijk is om aan te kaarten. Bovendien is

het ook nog geen gemeengoed in organisaties om macht en machtsmisbruik bespreekbaar te maken. Een graadmeter is de organisatiecultuur, die gevormd wordt door de relaties die de medewerkers met elkaar onderhouden. In een veilige omgeving is er vertrouwen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevende. Als veiligheid en vertrouwen ontbreekt is er vaak gedoe; strijd, angst, wantrouwen en de kwaliteit van de resultaten laat te wensen over. Machtsmisbruik komt in deze settings vaker voor. De leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie, als deze veilig is en vertrouwen geeft, werkt dit door naar de medewerker. Als de leidinggevende onveilig is, werkt dit ook door.

#### **Kenmerken functionele macht**

- **Transparant:** de betrokkenen weten dat er sprake is van macht.
- **Noodzaak:** invloed uitoefenen is niet alleen via communicatie te realiseren.
- **Rechtmatigheid:** degene die macht uitoefent heeft het recht om macht in te zetten.
- **Rechtvaardigheid** alle betrokkenen voelen zich serieus genomen en gehoord.

#### **Kenmerken niet functionele macht**

- Zijn strijdig met ethische normen.
- Respect voor de menselijke waardigheid ontbreekt.
- Individuele rechten als privacy, oprechtheid en veiligheid worden geschonden.
- Redelijkheid en billijkheid of rechtvaardigheid is in het geding.

#### **Kenmerken van machtsmisbruik**

- Een leidinggevende gedraagt zich ten opzichte van één of meer medewerkers op een wijze die een aantasting van hun menselijke waardigheid inhoudt.
- Naar de maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbare (in)materiële consequenties heeft voor hun belangen en/of de organisatie als geheel.
- Er is sprake van ongewenste omgangsvormen en machtsmisbruik in een hiërarchische relatie.
- De (subjectieve) ervaring van de medewerker is leidend.

#### **Welke plek neem jij in?**

Bij machtsmisbruik door leidinggevendenden is de subjectieve ervaring van een medewerker leidend. Een ervaring die objectief kan worden gemaakt, door de criteria zoals in het kader benoemd. Als er sprake is van machtsmisbruik, treedt er een dynamiek op van dader(schap) en slachtoffer(schap), waarbij altijd meer mensen betrokken zijn dan alleen de dader en het slachtoffer. Zo zijn er naast de dader en het slachtoffer getuigen en toeschouwers, die weten dat er dingen spelen die niet oké zijn, zij vormen vaak de zwijgende massa, en er zijn klokkenluiders.

Het is interessant om te onderzoeken welke plek jij inneemt. Ben je dader, slachtoffer, getuige, onderdeel van de zwijgende massa of klokkenluider. De plek die jij inneemt is vrijwel altijd terug te herleiden naar het familiesysteem van herkomst en jouw levenservaringen. Welke plek nam je daar in, hoe werkte de dynamiek van slachtofferschap en daderschap in het familiesysteem van herkomst. In elk familiesysteem is deze dynamiek aanwezig, ook als er geen sprake is van grensoverschrijdend gedrag of machtsmisbruik in het gezin.

Zo kan bijvoorbeeld de afwezigheid van boosheid in een gezin (onbewust geen associatie willen hebben met ouderschap) ook een uitingvorm van ouderschap of slachtofferschap zijn.

### ***'De plek die jij inneemt is vrijwel altijd terug te herleiden naar het familiesysteem van herkomst en jouw levenservaringen.'***

Afwezigheid van boosheid maakt dat het ontbreekt aan daadkracht of morele verontwaardiging om in te grijpen en kunnen je de plek van zwijgende toeschouwer of getuige laten innemen. De klokkenluiders zijn vaak de rebellen. Rebellen strijden in het familiesysteem tegen de "familiecultuur". Een rol die ze in beide settings niet in dank wordt afgenomen en ertoe leidt dat ze buiten het systeem worden geplaatst. Slachtoffers zijn dikwijls degene die in het familiesysteem te maken hebben gehad met onderdrukking en/of het moeilijk vonden om voor zichzelf op te komen.

Dynamieken uit het familiesysteem zijn vaak met het blote of niet zichtbaar en tastbaar en dat maakt het lastig om te herkennen wat het effect is dat het op jou heeft. Om meer zicht te krijgen op de rol en plek die jij inneemt, is het daarom zinvol om de plek in je familiesysteem te onderzoeken. Meer hierover lees je in de blog '[Je neemt je familie mee naar het werk](#)' en familieopstellingen.

#### **Morele plicht van organisaties om machtsmisbruik een plek te geven**

Als er sprake is van machtsmisbruik, dan heeft een organisatie de morele plicht om dit een plek te geven en om er aandacht aan te schenken. Deze plicht geldt in de eerste plaats naar de slachtoffers toe. Machtsmisbruik kan slachtoffers gijzelen. Angst voor hun baan of carrièrekansen, angst om niet geloofd te worden, angst voor represailles, schuld- en schaamtegevoelens kan hen gevangen in patronen, waardoor zij niet naar voren durven te treden om het machtsmisbruik te melden.

Eenmaal gegijzeld, is het moeilijk om hier op eigen kracht uit te komen. Langdurige en stelselmatige machtsmisbruik kan bovendien leiden tot een bestaansrechttrauma, zie kader. Slachtoffers dienen ondersteund te worden en uitgenodigd te worden om wat hen is overkomen te delen in een veilige setting. Heling begint bij het [stem geven aan het eigen verhaal](#) in een veilige omgeving. Ook het empoweren en vergroten van de weerbaarheid is een plicht die de werkgever heeft.

Het lijkt misschien de omgekeerde wereld en dat de dader aangepakt moet worden, maar zolang machtsmisbruik zich voordoet op de werkvloer heb je dit als werkgever te organiseren. Dit laat onverlet dat de ook de dader aangepakt dient te worden. Gedrag dat niet getolereerd kan worden, dient te worden bestraft. In het bestraffen zie je dat de dader uitgesloten wordt. Om als organisatie tot heling te komen, is het nodig dat de organisatie de beweging maakt om het ouderschap in de organisatie stem te geven. Door te erkennen dat er sprake is van ouderschap en dit in te sluiten, kan de organisatie helen. Insluiten van ouderschap kan echter alleen als je weet wat je eigen plek en rol is, wat je hierin nog uitsluit in jezelf. Een organisatie bestaat immers uit de mensen die er rondlopen en de cultuur wordt gevormd door de relaties tussen hen. Als er veel mensen zijn die ouderschap niet kunnen insluiten, dan is het moeilijk om ouderschap een plek te geven in de organisatie. En zoals

eerder aangegeven spelen er altijd factoren uit je eigen systeem van herkomst mee, die maken hoe je hiermee omgaat.

Een mooi voorbeeld is de reactie van John de Mol nadat hij de reportage van Boos over de misstanden bij The Voice of Holland had gezien. Zijn primaire reactie was dat hij zich niet kon voorstellen dat er misstanden hadden plaatsgevonden, omdat hij midden in de organisatie stond. Pas na het horen van de verhalen van medewerkers, kon hij insluiten dat ouderschap plaatsvindt en dat hij een morele plicht heeft om hier iets mee te doen.

*Uitsluiting kan leiden tot een **bestaansrechttrauma**. Een bestaansrechttrauma ontstaat door het stelselmatig en langdurig uitsluiten van delen in jezelf, of doordat je als individu uitgesloten wordt door anderen. Er is sprake van een (onbewust) verlangen om delen van jezelf in te sluiten of om ingesloten te worden door anderen. Hierdoor pas je je gedrag aan om ingesloten te zijn, zelfs als dat ten koste gaat van het eigen leven. Vormen van uitsluiting zijn negatieve oordelen, negeren, buitensluiten, wegstaren, zwijgen, machtsmisbruik en pesten.*

*Kenmerken van een bestaansrechttrauma:*

- gevoelens van er niet mogen zijn;
- angst om niet goed genoeg te zijn;
- angst voor afwijzing;
- gericht zijn op erkenning van anderen;
- ontbreken van zelfvertrouwen;
- angst voor verlies;
- onvermogen om vanuit eigen behoeften te communiceren en niet voluit kunnen leven;
- exploderen of imploderen;
- ouderschap en/of slachtofferschap, vaak meerdere generaties.

*Heling van een bestaansrechttrauma vraagt om het erkennen van je pijn en angsten door stem te geven aan je persoonlijke geschiedenis (verhalen) en deze in te sluiten.*

© 2017 Shielta Ramautarsing; De Kracht van Zijn wie ik ben

Om tot daadwerkelijke heling te komen, voor alle betrokkenen en voor de organisatie, dient ook de dader zijn ouderschap in te sluiten. Het voorbeeld van The Voice gaf één van de ouders aan dat hij zich nu pas realiseert dat zijn gedrag grensoverschrijdend was. Blijkbaar is er een perceptie geweest dat wat hij deed niet in strijd was met heersende waarden en normen. De vraag is wie deze bepaalt, meestal is het de dominante groep met macht in de organisatie. Om ouderschap in te kunnen sluiten is het nodig om het gesprek over waarden en normen te voeren, waarbij het vooral belangrijk is om ook de stem van de zwijgende massa te horen. Daar waar ouderschap stem krijgt en in een veilige setting besproken kan worden, zullen ook klokkenluiders niet langer uitgesloten worden. Zij zijn de stem van het geweten van de organisatie, die ingesloten wordt.

In een organisatie die met dit thema aan de slag wil gaan, wordt niet gewacht op de excessen, maar wordt preventief gewerkt aan het bespreekbaar maken van deze thema's.

**Wij Zij & Ik** biedt maatwerk om organisaties hierin te begeleiden. Zij heeft ruime ervaring met het stem geven aan verhalen binnen organisaties, empowerment & weerbaarheidstrainingen en het insluiten van ouderschap. Neem contact op voor meer informatie: [info@wijzijenik.nl](mailto:info@wijzijenik.nl) of **06-21713139**.