

VERDIEPING MARJAN (37) MAAKTE CONTROLE EN VERNEDERING OP DE WERKVLOER MEE

‘Mijn baas hield mijn wc-bezoeken bij’

Haar baas hield bij hoe vaak ze naar de wc ging. Via een camera. Marjan Sierat-Blok (37) leerde bij haar eerste ‘grottemensenbaan’ stap voor stap hoe destructief leiderschap eruit kan zien, en wat het met je lichaam, zelfvertrouwen en leven doet.

Elise Spetter

‘G’ a even zitten”, zegt hij. Marjan neemt plaats op de stoel in het kantoor van haar baas, een man van begin zestig. Zij is belasting-assistente, hij de directeur van het accountantskantoor. Hij kijkt haar aan. „Je gaat wel erg vaak naar de wc”, begint hij. „Dat vind ik niet oké. Doe er maar wat aan.” Via een camera bij de uitgang, waar ook het toilet is, houdt hij Marjans wc-bezoeken in de gaten.

Marjan, overrompeld door wat ze hoort, antwoordt: „Uh, oké, ik zal minder drinken.”

Ze is 21 jaar en enthousiast over haar eerste grottemensenbaan. De wereld van accountancy is een wereld van mannen, weet ze, maar dat houdt haar niet tegen. ‘Ik kan dit, dit gaat me lukken’, spreekt ze zichzelf moed in.

Maar die eerste baan zou haar zelfvertrouwen aantasten en uiteindelijk zelfs zijn weerslag hebben op haar huwelijk. Zondagavonden werden al snel gevuld met angst. Van enthousiaste vrouw veranderde Marjan in iemand die zich op werk steeds verder terugtrok.



Mensen lopen voortdurend op hun tenen, omdat ze nooit weten in welke bui hun leidinggevende is

– Kimberley Breevaart, arbeidspsycholoog

Marjan, die nu werkt als vertrouwenspersoon bij de gemeente Ridderkerk, wil niet stil blijven. Ze vertelt over haar ervaring met destructief leiderschap, omdat ze jarenlang dacht dat het aan haar lag.

Nu emotioneel geweld op de werkvloer vaker wordt benoemd, zoals de angstcultuur bij *De wereld draait door*, hoopt ze met haar verhaal anderen te helpen die destijds, net als zij, geen woorden konden vinden voor wat er gebeurde.

Terug naar het accountantskantoor. Haar baas roept Marjan weer op kantoor. Ze heeft een fout gemaakt in een belastingaangifte. „Het is hier geen speeltuin”, zegt haar baas.

Even later zit ze aan tafel te lunchen met collega’s. Haar leidinggevende schuift ook aan. „Wat Marjan nu toch heeft gedaan”, begint hij. Een uitvoerige bespreking van haar fout volgt. „Wat vin-

den jullie daar nu van?” vraagt hij aan collega’s. „Ze zou toch inmiddels beter moeten weten.”

Haar collega’s lachen mee. Marjan slikt. Ze zegt niets. Blijkbaar is dit gedrag normaal, denkt ze. Misschien ligt het aan haar. Ze blijft hard werken. Dagen later legt ze in een één-op-ééngesprek een idee voor aan haar baas: een inloopuur voor klanten, als handreiking, om beter bereikbaar te zijn. Hij zegt dat hij erover zal nadenken.

Een vergadering. Haar baas neemt het woord en wijst naar Marjan. Collega’s luisteren. „We hebben weer een opmerking gehad van die daar! Zij, die denkt dat ze slim is. Maar een inloopuur doen we natuurlijk niet in dit bedrijf. We zijn professioneel en dát komt wel heel onprofessioneel over.”

Geen incident

Volgens onderzoeker Kimberley Breevaart, arbeidspsycholoog aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, is destructief leiderschap geen incident, maar structureel gedrag. In haar recent verschenen boek *Bang voor de baas* gaat ze daar dieper op in. „Waar ik naar kijk, is agressief gedrag, verbaal of non-verbaal, van leidinggevendens richting medewerkers, dat over langere tijd plaatsvindt”, zegt ze. „We kunnen allemaal weleens een slechte dag hebben, maar het wordt destructief als het systematisch is.”

Dat hoeft niet altijd schreeuwen te zijn, benadrukt ze. Ook iemand die medewerkers negeert, publiekelijk fouten herhaalt of voortdurend hun competentie in twijfel trekt, kan schade aanrichten. „Dat zijn vaak subtielere vormen, maar ze hebben net zo goed impact.”

Dat dit soort gedrag lang kan voortbestaan, heeft volgens Breevaart te maken met normalisering. Omdat het gedrag zich langzaam ontwikkelt en weinig mensen ingrijpen, wordt het gaandeweg als normaal gezien. „En als niemand iets zegt, ga je aan jezelf twijfelen. Dan denk je dat het aan jou ligt.”

Na de publieke vernedering, controleert Marjan haar werk vier tot vijf keer, voordat ze het opstuurt. „Ik was lamgeslagen en durfde op een gegeven moment bijna geen beslissingen meer te nemen. De hele tijd dacht ik: doe ik het wel goed?”

Marjan, van nature enthousiast, assertief en vindingrijk, trekt zich steeds verder terug. Ook informeel contact gaat ze uit de weg. Naar iemands weekend durft ze niet meer te vragen, bang dat haar baas haar zal verwijten dat ze niet hard genoeg werkt.

Thuis laat het werk haar niet los. Ze slaapt slecht en klaagt veel tegen haar man. Vrijdagavond voelt als een opluchting, maar op zondagavond krijgt ze buikpijn. „Een verlamdend gevoel in mijn buik



▲ Jarenlang paste ze zich aan op haar werk. Pas later beseft Marjan dat het niet aan haar lag. FOTO JAN DE GROEN

dat ik weer moest. Als maandag voorbij was, ging het wel weer.”

Waarom ze niet gewoon vertrekt? In Marjans geval spelen meerdere factoren mee. Ze heeft net samen met haar man een huis gekocht. De hypotheek moet worden betaald, het huis is gekocht op twee salarissen. Ze zijn starters. En op de arbeidsmarkt destijds liggen de banen niet voor het oprapen.

Bewijsdrang

Daarnaast voelt ze bewijsdrang. Ze werkt er pas drie maanden en wil niet nu al opgeven. „Ik wilde het volhouden. Ik moest ook aan mijn cv werken. Ik was nog jong, had nog weinig. Hoe staat dat als je na drie maanden alweer weggaat en ergens anders gaat solliciteren?”

Angst speelt ook een rol. In de wereld van de accountancy kennen kantoren elkaar. Wat moet ze zeggen over waarom ze zo snel is vertrokken? En: zouden mensen haar wel geloven? Wat als ze erop wordt aangesproken? Marjan wil dat voorkomen.

Volgens onderzoeker Breevaart is die twijfel kenmerkend voor dit soort situaties. „Je zit in een afhankelijkheidsrelatie met je leidinggevende. Die heeft vaak een veel breder netwerk binnen de organisatie dan jij als medewerker. Dat kan het heel moeilijk maken om steun te zoeken, uit angst dat je niet geloofd wordt of dat je er alleen maar meer problemen door krijgt.”



Herleidbaarheid voorkomen

Het accountantskantoor wordt in dit verhaal niet bij naam genoemd om herleidbaarheid te voorkomen. De identiteit van het bedrijf is bekend bij de redactie. De ervaringen van Marjan passen binnen, wat onderzoekers omschrijven als, destructief leiderschap op de werkvloer. Marjan vertelt haar verhaal, omdat ze jarenlang dacht dat het aan haar lag en pas later beseftte dat dit niet zo was. Door haar ervaring te delen, hoopt ze anderen erkenning te geven en duidelijk te maken dat emotioneel geweld op de werkvloer ook zonder geschreeuw of openlijke agressie kan bestaan.

Wat te doen in geval van destructief leiderschap?

Onderzoeker Kimberley Breevaart geeft drie adviezen voor mensen die zich herkennen in dit verhaal.

1. Praat erover

Zoek iemand bij wie je je veilig voelt om te praten, zoals een vertrouwenspersoon, collega, vriend(in) of familielid.

2. Verenig je

Ben je niet de enige die dit gedrag ervaart? Trek samen op. Door je te verenigen, sta je sterker.

3. Neem gezondheidsklachten serieus

Merk je dat de situatie leidt tot lichamelijke of mentale klachten? Schakel dan professionele hulp in, bijvoorbeeld via een bedrijfsarts, huisarts of psycholoog.

Die voortdurende spanning heeft gevolgen voor de gezondheid van werknemers, zoals nachtmerries, buikklachten, hartkloppingen, angstklachten, slaapproblemen, ademhalingsproblemen en zelfs een diagnose PTSS. „Het is een continue stressfactor”, zegt Breevaart. „Mensen zijn de hele tijd op hun hoede voor wat er mogelijk gaat gebeuren. En als je daar maar lang genoeg aan wordt blootgesteld, raakt het stresssysteem overbelast en houdt het op een gegeven moment gewoon op.”

Onvoorspelbaarheid

De angst die Marjan voelt om zichzelf te zijn, ziet Breevaart vaker terug in haar onderzoek. „Mensen lopen voortdurend op hun tenen, omdat ze nooit weten in welke bui hun leidinggevende is”, legt ze uit. „Die onvoorspelbaarheid vreet energie. Als je continu het gevoel hebt dat je competentie in twiifel wordt getrokken, tast dat je zelfvertrouwen ernstig aan.”

Bij Marjan uit de spanning zich ook lichamelijk. Ze krijgt buikpijn, omdat ze na de eerdere vermaning niet meer naar de wc durft. Met zichzelf spreekt ze af twee keer per dag te gaan: één keer ’s ochtends en één keer ’s middags.

Thuis gaat het ondertussen slechter. De spanningen op werk werken door in haar huwelijk. Haar lichaam lijkt het langzaam op te geven.

Als tijdens een vergadering opnieuw een kleine- rende opmerking valt, is de maat vol. Marjan staat



Destructief leiderschap is agressief gedrag, verbaal of non-verbaal, dat over langere tijd plaatsvindt

– Kimberley Breevaart

op en loopt weg. Ze meldt zich ziek en neemt ontslag. De impact op haar gezondheid en haar huwelijk geeft de doorslag. Het ging niet meer.

Ze voelt vooral opluchting. Al snel kan ze aan de slag bij een ander accountantskantoor. Daar merkt ze hoe anders leidinggeven kan zijn. Wanneer een collega haar corrigeert en blijft doorgaan op een fout die ze allang heeft toegegeven, zegt ze: ‘Wat verwacht je nu van me?’ Haar leidinggevende zegt dat ze goed voor zichzelf is opgekomen. „Het was heel fijn om te ervaren dat leiderschap ook zo kan zijn.”

Toch verdwijnen de fysieke en mentale klachten niet meteen. Twee jaar lang blijft de zondagavond spanning geven en controleert ze haar werk dwangmatig. Pas later daalt het besef in: wat haar overkwam, was niet normaal.

Als vertrouwenspersoon bij de gemeente Ridderkerk helpt ze nu anderen. Haar eigen ervaring helpt daarbij enorm. „Ik twiifel niet aan iemands verhaal”, zegt ze. „Mensen kunnen naar buiten toe een heel ander masker dragen.”

Volgens Breevaart was er lange tijd nauwelijks aandacht voor emotioneel geweld op de werkvloer. Dat bewustzijn groeit, ziet ze nu, maar bij selectie gaat het nog vaak mis. „We kijken vooral naar intelligentie, competenties en vaardigheden, terwijl interpersoonlijke vaardigheden, zoals empathie en hoe iemand met mensen omgaat, onderbelicht blijven.”