

Kimberley Breevaart

Bang voor de baas



*Herken, begrijp en
doorbreek destructief
leiderschap*

Boom

*J*arenlang geïntimideerd, vernederd of uitgescholden worden op je werk: het overkomt meer mensen dan je denkt. Ondanks de groeiende aandacht voor psychologisch grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer vinden veel mensen het nog altijd moeilijk om zich uit te spreken tegen een destructieve leidinggevende. En wie dat wél probeert, stuit nog al te vaak op scepsis: 'Waarom trek je nu pas aan de bel?' of 'Maak je het niet groter dan het is?'

In *Bang voor de baas* rekent Kimberley Breevaart af met hardnekkige misvattingen over destructief leiderschap. Ze laat zien welke onzichtbare mechanismen en belemmeringen ervoor zorgen dat mensen vaak pas laat beseffen dat hun situatie niet normaal is, en hoe moeilijk het vervolgens is om de stap naar verandering te zetten.

Dit boek is geschreven voor iedereen die te maken heeft (gehad) met een destructieve leidinggevende. Aan de hand van wetenschappelijk onderzoek en voorbeelden van ervaringsdeskundigen biedt Breevaart houvast, herkenning en inzicht – en laat ze zien hoe je weer grip kunt krijgen op je leven.

Bang voor de baas

Kimberley Breevaart

Bang voor de baas

Herken, begrijp en doorbreek destructief leiderschap

Boom

© K. Breevaart, p/a Boom, 2025

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of the publisher.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de rechten van de illustraties en de artikelen volgens wettelijke bepalingen te regelen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Omslag: Het Omslag Atelier
Binnenwerk: Simone van Rijn
Foto auteur: Astrid van Sterkenburg

De quote op het omslag komt uit het artikel 'Het is niet normaal als de baas je vernedert en zich onbeschoft gedraagt' van Ronit Palache. Het verscheen op 17 juni 2022 in *de Volkskrant*.

ISBN 978 90 2447 191 1
ISBN 978 90 2447 192 8 (e-book)
NUR 770

www.boom.nl

Inhoud

Triggerwaarschuwing	7
Voorwoord	8
Inleiding	12
<i>Hardnekkige misvatting 1: je bent een van de weinigen die dit overkomt</i>	16
<i>Hardnekkige misvatting 2: je stelt je aan</i>	18
<i>Hardnekkige misvatting 3: het ligt aan jou</i>	20
<i>Hardnekkige misvatting 4: je had er direct wat van moeten zeggen</i>	22
<i>Hardnekkige misvatting 5: je staat machteloos tegenover een destructieve leidinggevende</i>	24
<i>Voordat je verder leest</i>	25
1. Hoe herken je een destructieve leider?	27
<i>(On)acceptabel gedrag van leidinggevers</i>	29
<i>Ondersteunend-ontrouw en ontspoord leiderschap</i>	32
<i>Tirannie leiderschap</i>	34
2. Destructieve leidinggevers maken meer kapot dan je lief is	38
<i>Destructief leiderschap eist een emotionele, mentale en fysieke tol</i>	39
<i>Schadenfreude</i>	48
<i>Zwaar is het hoofd dat de kroon draagt</i>	50
<i>Geld regeert de wereld</i>	52

3. De voedingsbodem van destructief leiderschap	56
<i>Destructieve leidinggevers: wat drijft ze?</i>	58
<i>Bevorderlijke omgevingen</i>	65
<i>Aanhangers en conformisten</i>	77
4. Weinig mensen komen in opstand tegen destructief leiderschap	79
<i>Gedachte-experiment</i>	80
<i>Hoe komt het dat bijna niemand destructieve leidinggevers confronteert?</i>	84
<i>Het barrièremodel van destructief leiderschap</i>	85
5. Van weerloosheid naar weerbaarheid: wat kun je doen?	95
<i>Ga in gesprek met je vertrouwenspersoon</i>	96
<i>Bied je hulp aan</i>	102
<i>Zoek een andere baan</i>	103
<i>Zoek professionele hulp</i>	104
<i>Paal en perk stellen aan destructief leiderschap: wat kunnen organisaties zelf doen?</i>	107
Nawoord	108
Referenties	110
Verder lezen, luisteren en kijken	122
Dankwoord	124
Over de auteur	125

Triggerwaarschuwing

Let op: dit boek bevat beschrijvingen van destructieve leidinggeven-den. Dit zijn leidinggeven-den die langdurig verbaal en non-verbaal vijandig gedrag vertonen tegenover hun medewerker(s) zoals liegen, bedriegen, manipuleren, kleineren en vernederen. Ook wordt er in dit boek een casus beschreven waarin dit soort leiderschap tot zelfdoding heeft geleid. De inhoud van dit boek kan daarmee een trigger zijn voor lezers die soortgelijke ervaringen hebben en/of gevoelig zijn voor dit soort thema's. Heb je suïcidale gedachten? Dan kun je dag en nacht bel-len naar 113 of 0800 0113 (gratis) of chatten via 113.nl. Als je merkt dat het boek negatieve gevoelens of gedachten oproept, dan raad ik je aan om een pauze te nemen en, indien nodig, professionele hulp te zoeken. Denk hierbij aan contact met je huisarts, praktijkondersteuner of psy-choloog. Zorg goed voor jezelf.

Voorwoord

Vanuit onze gedeelde achtergrond in de organisatiepsychologie streven Kim en ik ernaar een werkomgeving te creëren waarin mensen zowel individueel als samen kunnen floreren. Kim benadert dit vraagstuk vanuit haar onderzoeksperspectief van buiten naar binnen. Daarbij richt ze zich op verandering en groei in menselijke systemen op de werkplek, vanuit een evidencebased perspectief – van organisatie tot individu. Mijn praktijkgerichte werk kiest juist een tegenovergestelde benadering: van binnen naar buiten, waarbij het draait om leren en groeien vanuit innerlijke processen. Die focus stelt mensen in staat om op hun werk tot bloei te komen, zowel persoonlijk als gezamenlijk. Deze verschillen in onze onderzoeks- en praktijkdisciplines maken dat onze visies elkaar aanvullen en versterken.

De afgelopen tien jaar heeft Kim me regelmatig uitgenodigd om gastcolleges te verzorgen binnen haar vak Leiderschap en Coaching. Vanuit mijn meer dan achttien jaar ervaring als executive coach en mijn doctoraat in Leadership & Adult Learning aan Columbia University deel ik inzichten over de ontwikkeling van leiders. Ik neem studenten mee achter de schermen van executive coaching en laat zien hoe psychologische veiligheid het vermogen tot (zelf)reflectie versterkt en essentieel is voor leren, gedragsverandering en het bereiken van coachingsdoelen.

De onderzoeksperspectieven van Kim – bijvoorbeeld constructief en destructief leiderschap – bevorderen een holistisch begrip van waarom, hoe en wanneer mensen op het werk kunnen floreren. Haar bevindingen bieden waardevolle inzichten voor

professionals zoals ik, die leeromgevingen vormgeven. Tegelijkertijd doen de resultaten van haar onderzoeken en verhalen over destructief leiderschap meer dan alleen informeren: ze maken zichtbaar wat er op het spel staat binnen destructieve hiërarchieën. In gesprekken met cliënten die onder dergelijke leiders hebben gewerkt, zie ik dat terug – in gevoelens van angst, machteloosheid en hulpeloosheid, en in schade aan zelfbeeld, kwaliteit van leven en prestaties. Het kost vaak tijd om te zien wat er werkelijk is gebeurd, en ook lang daarna kan de ervaring nog een trigger zijn.

In 2023 was Kim hoofdspreker op een tweedaagse workshop over bevlogen leiderschap en psychologische veiligheid van de Europese Associatie voor Werk- en Organisationspsychologie in Valencia. Ze nodigde mij uit om samen te presenteren. Tijdens de voorbereiding van onze workshop over het tegengaan van destructief leiderschap en het waarborgen van psychologische veiligheid viel mij haar focus en zorg voor de betrokkenen op. Ik zag hoe vastberaden ze is om mensen die met destructief leiderschap te maken hebben de kennis en strategieën te bieden waarmee zij in hun eigen belang kunnen handelen. In Valencia sloeg dat aan: ervaren professionals gingen openhartig met elkaar in gesprek en benoemden de ontvullende realiteit van passiviteit en de noodzaak van concrete actie. Deelnemers vertrokken met een nieuw bewustzijn en een gevoel van bemoediging. Ze vroegen om ondersteuning, kennis en praktische hulpmiddelen om deze gesprekken in hun eigen organisaties voort te zetten.

Bang voor de baas is het antwoord van Kim op dat verzoek. Het is zowel een kaart als een kompas. Voortbouwend op recent onderzoek legt dit boek de professionele en persoonlijke realiteit en overtuigingen bloot van medewerkers die langdurig hebben moeten omgaan met de extreme, tirannieke controle en invloed van hun leidinggevende. Op basis van het barrièremodel, dat Kim sa-

men met Barbara Wisse en Birgit Schyns heeft ontwikkeld, worden de lagen en dynamieken van het ecosysteem zichtbaar waarin destructief leiderschap gedijt. Deze lagen fungeren als labels voor de factoren die tiranniek gedrag mogelijk maken en geven richting aan de gebieden waarop ingegrepen moet worden om verandering te realiseren.

Bang voor de Baas is geschreven voor mensen die onder destructieve leiders hebben gewerkt. Het boek helpt destructief gedrag te identificeren, benadrukt dat schade nooit een aanvaardbaar gevolg van leiderschap mag zijn, en legt de verantwoordelijkheid waar die hoort: bij de leider en het omringende systeem. Het biedt praktische tips om ervaringen helder, veilig en constructief te verwerken. Daarnaast is het een hulpmiddel voor medestanders, mentoren en coaches om leed te herkennen, contact te maken en een veilige omgeving te creëren voor dialoog en verwerking.

Voor hr- en organisatieontwikkelingsprofessionals biedt het boek inzicht en bewijs om systemen voor menselijk kapitaal te verbeteren en een solide businesscase te ontwikkelen voor structurele verandering. Tegelijkertijd daagt het leiders uit om kritisch te reflecteren op wie zij empoweren en behouden – met oog voor beter toezicht en sterkere zakelijke en menselijke resultaten.

Tot slot helpt dit boek zowel leiders als medewerkers om preventief te werken aan relaties en psychologische veiligheid. Het moedigt aan om verwachtingen te verduidelijken, dagelijkse feedback te normaliseren en grenzen te stellen én te handhaven.

Bang voor de Baas maakt mensen niet alleen bewust van schadelijke bazen en systemen, maar belicht ook de systemen en omstandigheden die groei op het werk – en in onszelf – mogelijk maken of juist belemmeren. Het nodigt ons allemaal uit om, op onze eigen manier en binnen onze eigen invloed, bij te dragen aan het soort

leiderschap dat we graag in onszelf, in elkaar, op het werk en in de wereld willen zien.

Jessica Halgren

Amsterdam, oktober 2025

Inleiding

Je zit samen met je collega's gezellig te kletsen aan de vergadertafel als je plotseling jullie leidinggevende op de gang hoort schreeuwen: 'Wie is hier verantwoordelijk voor?!' Op slag verandert de sfeer in de vergaderkamer. De temperatuur daalt gevoelsmatig tien graden; jij en je collega's zitten met hangende schouders aan tafel en ontwijken elkaars blik. Je leidinggevende komt de vergaderkamer binnengestormd en barst in woede uit. 'Welke idioot heeft goedkeuring gegeven voor deze opdracht?!' schreeuwt hij al zwaaiend met een offerte in zijn hand. Nadat het even stil is steek jij je hand op, waarop je leidinggevende zegt: 'Jij?! Was jij het?! Als jij zo doorgaat, dan kan het snel afgelopen voor je zijn hier!' Je stamelt excuses, verbaasd dat je collega met wie je hebt samengewerkt aan deze opdracht niets zegt. 'Hier, je gaat het maar oplossen', zegt je leidinggevende terwijl hij de offerte aanreikt. Net als je hem wilt aannemen, gooit je leidinggevende de offerte in de prullenbak en zegt: 'Begin maar opnieuw!'

De afgelopen jaren bleek uit de meldingen van (oud)medewerkers uit onder andere de televisie- en sportwereld dat situaties zoals deze onderdeel waren van hun dagelijkse realiteit. Toen hun verhalen aan het licht kwamen, bleek dat zij jarenlang waren vernederd, geïntimideerd en uitgescholden door hun leidinggevende(n). Het feit dat deze mensen hun verhalen durfden te delen zag ik, als wetenschapper op dit gebied, als een positieve ontwikkeling. Ik hoopte dat de MeToobeweging niet alleen meer begrip had gekweekt voor slachtoffers van seksueel grensoverschrijdend gedrag, maar

ook voor slachtoffers van psychologisch grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Een van de vele belemmeringen voor mensen om zich uit te spreken over destructief leiderschap is namelijk het ontbreken van maatschappelijk bewustzijn. Dat betekent dat hoe meer media-aandacht er is voor het thema, des te meer bewustzijn we kunnen creëren over de dynamieken en gevolgen van grensoverschrijdend, destructief leiderschap, en des te lager de drempel wordt om dit soort gedrag aan te kaarten. Mijn initiële positieve verwachtingen veranderden echter al snel in verbazing en verontrusting. Het leek wel of leidinggevendenden op steeds meer steun konden rekenen naarmate er meer verhalen naar buiten kwamen over grensoverschrijdend leiderschapsgedrag op de werkvloer. Veel mensen vroegen zich af waarom het zo lang had geduurd voordat deze mensen zich uitspraken. Er leek zelfs een tegenbeweging te ontstaan waarin we ons vooral zorgen begonnen te maken dat leidinggevendenden onterecht beschuldigd zouden worden van grensoverschrijdend gedrag (de zogenaamde heksenjacht). En die kant moeten we juist niet op. Want zoals het artikel van journalist Ronit Palache in *de Volkskrant* kopte: ‘Het is niet normaal als de baas je vernedert en zich onbeschoft gedraagt.’ En we hebben het juist hard nodig dat mensen zich (blijven) uitspreken.

In een poging wat tegenwicht te bieden aan de kantelende publieke opinie schreef ik in 2022 samen met hoogleraar Barbara Wisse een artikel over de situatie bij *De wereld draait door* voor het *Algemeen Dagblad*. In het artikel legden we uit dat er allerlei factoren zijn die het moeilijk maken om je uit te spreken tegen destructief leiderschap, en dat het daarom heel lang kan duren voordat je a) inziet dat je situatie niet normaal is en b) er iets aan durft te veranderen (meer daarover in hoofdstuk 4). Een van deze factoren is dat het destructieve gedrag van leidinggevendenden vaak onbestraft blijft. Onderzoek laat zien dat werknemers in veel gevallen niet op hun organisatie kunnen bouwen als het aankomt op het verant-

woordelijk houden van leidinggevend en voor hun destructieve gedrag. Leidinggevend en worden hoogstens tijdelijk op non-actief gesteld, of gaan ergens anders in de organisatie op eenzelfde positie aan de slag. Ik ken meerdere gevallen waarin destructieve leidinggevend en een begeleider kregen toegewezen om ze in de gaten te houden. Zelden worden ze van hun leidinggevende functie ontheven of ontslagen. Onder het mom van ‘maar we kunnen het leven van deze mensen toch niet verwoesten?’, wordt het effect van het gedrag van deze leidinggevend en op de levens van anderen genegeerd (meer over deze effecten in hoofdstuk 2). En als er geen consequenties aan grensoverschrijdend gedrag zijn verbonden, geeft dat medewerkers het signaal dat er eigenlijk niets aan de hand was.

De manier waarop we nu met destructieve leiders omgaan, stuurt dus een hele duidelijke boodschap naar medewerkers, namelijk: onze leidinggevend en zijn onaantastbaar. We hebben ze zo hoog in het vaandel staan dat zelfs als ze meer kapotmaken dan je lief is, ze nog steeds de overhand hebben. En dat bleef aan me knagen, want wat deed dit alles met de mensen die onder een destructieve leidinggevende werk(t)en? In 2023 was ik samen met Jessica Halgren, wetenschapper en zeer ervaren executive coach, een workshop aan het voorbereiden over psychologische veiligheid en destructief leiderschap. Medewerkers die te maken krijgen met een destructieve leidinggevende voelen zich vaak onveilig en durven zich niet uit te spreken. Daarom bogen we ons over de vraag: hoe maak je zo’n thema op een goede manier bespreekbaar? Tijdens een van onze overleggen zei Jessica: ‘Je zou een boek moeten schrijven!’ Daar werd het zaadje geplant dat ertoe heeft geleid dat je nu dit boek in handen hebt.

Dit boek is gewijd aan de mensen áchter de machtige destructieve leidinggevend en. Dat wil zeggen: mensen die onder een destructieve leidinggevende werken of hebben gewerkt. Het is voor

die mensen die proberen te begrijpen wat ze overkomt of is overkomen, mensen die hun eigen ervaring in twijfel trekken of zichzelf zelfs de schuld geven. Voor degenen die kampen met heftige mentale, emotionele en zelfs fysieke consequenties van destructief leiderschap, soms nog jaren later als ze allang niet meer onder de destructieve leidinggevende werken. Er is een berg aan wetenschappelijk onderzoek en er zijn legio voorbeelden van ervaringsdeskundigen die je kunnen helpen om grip te krijgen op wat je hebt meegemaakt.

De informatie in dit boek is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en de praktijkervaringen van mijzelf en anderen. Samen met een internationale gemeenschap aan wetenschappers bestaan de uit voornamelijk organisatiepsychologen en bedrijfskundigen, doe ik al jaren onderzoek naar destructief leiderschap binnen organisaties. Dat onderzoek is de afgelopen twee decennia pas echt goed op gang gekomen. Zo veel als we weten over 'goed' leiderschap, zo weinig weten we nog over 'slecht' leiderschap. Dat heeft er waarschijnlijk deels mee te maken dat onderzoek doen naar destructief leiderschap niet makkelijk is. Je kunt je voorstellen dat organisaties niet staan te springen als je hun mensen wilt vragen hoe vaak ze door hun leidinggevende worden gekleineerd, geschoffeerd en/of gemanipuleerd. Desalniettemin merk ik dat organisaties er stapje voor stapje steeds meer voor openstaan om aandacht te besteden aan thema's als psychologische veiligheid en destructief leiderschap. Wat dat betreft werkt de veranderende tijdsgeest in ons voordeel. Tien jaar geleden was het een stuk moeilijker om onderzoek te doen naar destructief leiderschap in organisaties en zelfs als we toestemming kregen, deden er vaak weinig mensen mee. Ik werd al helemaal niet uitgenodigd om een lezing of workshop te geven over destructief leiderschap, terwijl ik er nu zelfs een hele lesdag aan mag besteden in een masterprogramma voor professionals. Gelukkig durven steeds meer mensen hun ervaringen met

destructief leiderschap te delen. Natuurlijk roept dat soms heftige emoties op, destructief leiderschap is en blijft een gevoelig onderwerp. Dus als dit boek een gevoelige snaar bij je raakt – positief of negatief – praat er dan alsjeblieft over met de mensen bij wie jij je veilig genoeg voelt om dat te doen. En laat dit een aanmoediging zijn om professionele hulp te zoeken als je onderbuikgevoel je vertelt dat dit nodig is.

In dit boek zal ik in de komende hoofdstukken een vijftal hardnekkige en schadelijke misvattingen ontkrachten over mensen die te maken krijgen met destructief leiderschap, namelijk:

1. Je bent een van de weinigen die dit overkomt (hoofdstuk 1).
2. Je stelt je aan (hoofdstuk 2).
3. Het ligt aan jou (hoofdstuk 3).
4. Je had er direct wat van moeten zeggen (hoofdstuk 4).
5. Je staat machteloos tegenover een destructieve leidinggevende (hoofdstuk 5).

Hardnekkige misvatting 1: je bent een van de weinigen die dit overkomt

In hoofdstuk 1 laat ik je zien dat je niet de enige bent die last heeft (gehad) van of beschadigd is door een destructieve leidinggevende. Hoewel de schattingen uiteenlopen, heeft op dit moment ongeveer een half miljoen Nederlandse werknemers te maken met een destructieve leider. Daarnaast krijgen veel mensen ten minste één keer in hun gehele loopbaan te maken met een destructieve leidinggevende. Ik geef regelmatig lezingen en workshops aan professionals over destructief leiderschap en vraag ze dan om een eigen casus mee te nemen. In al die tijd ben ik slechts twee mensen tegengekomen die geen ervaring hadden met destructief leiderschap:

Kimberley Breevaart is universitair hoofddocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam waar ze onderzoek doet naar leiderschap, psychologische veiligheid en mentaal welzijn. Daarnaast is ze opgeleid vertrouwenspersoon.

'Het was altijd weer een verrassing met welke bui hij de dag zou beginnen en eindigen. Die grilligheid zorgde ervoor dat er continu een gespannen sfeer heerste op kantoor. Iedereen probeerde problemen op anderen af te schuiven, doodsbang als men was voor zijn toorn.'

