

#MeToo

MACHTSMISBRUIK! OOK IN HET NOTARIAAT?



Intimidatie op de werkvloer kent vele vormen. Van seksueel ongepast gedrag tot rotklusjes en agressiviteit. Zeker als de arbeidsverhoudingen sterk hiërarchisch zijn, ligt het risico van machtsmisbruik op de loer. Hoe staat het ervoor in het notariaat?

Dorine van Kesteren

Beeld: Dmitry de Bruin

Suggestieve opmerkingen. Dubbelzinnige grappen. Een hand op de billen. Sophie van der Zee – een pseudoniem – heeft het allemaal meegemaakt. Zij schreef het boek *Een hen tussen de haantjes*, over haar ervaringen als vrouw in de juridische mannenwereld. Van der Zee, al bijna twintig jaar werkzaam in het notariaat op de Amsterdamse Zuidas, heeft het over een vrouwonvriendelijke cultuur op een aantal kantoren. ‘Aan de ene kant zie je flirterig en ongepast gedrag, aan de andere kant een conservatieve, neerbuigende houding tegenover vrouwen. Vrouwen doen leuk mee, maar uiteindelijk maken mannen de dienst uit – dat idee. Ik heb meermaals gezien dat vrouwen met kinderen die parttime wilden werken, om onduidelijke redenen het veld moesten ruimen.’

Maar seksime is niet de enige vorm van intimidatie in het notariaat. In haar column in *Notariaat Magazine* noemde voormalig KNB-woordvoerder Nora van Oostrom-Streep eind vorig jaar een aantal andere voorbeelden. Kandidaten die de helft van de tijd koffie rondbrengen of schoonmaakklusjes doen. Kandidaten die alleen maar ruzieboedels krijgen. Kandidaten die moeten meewerken aan

dubieuze akten (‘Je bent sowieso medeplichtig’). Kandidaten die geen cursussen mogen volgen. Kandidaten die het niet in hun hoofd moeten halen om een keertje op tijd naar huis te gaan. De gemene deler? Misbruik van macht.

Afhankelijk

Uit onderzoek van TNO blijkt dat 15 procent van de mannen en 24 procent van de vrouwen zich slachtoffer voelt van intimidatie op de werkvloer. Volgens deskundigen is er een rechtstreeks verband met hiërarchie. En in het notariaat, zo blijkt, zijn de gevoelens van hiërarchie vele malen sterker dan elders in de professionele dienstverlening. ‘Kandidaten zijn afhankelijk van hun bazen in termen van salaris, promotiekansen en werkplezier. Een organisatiestructuur met lagere en hogere functies – notaris, partner, maat – is een voedingsbodem voor machtsmisbruik’, zegt Peter Anthonisse, die een proefschrift schreef over misbruik van macht door managers.

Die hiërarchie speelt niet alleen tussen bazen en medewerkers, maar ook tussen klanten en medewerkers. Van der Zee: ‘Hoe ver ga je om een grote, belangrijke klant te *pleasen*? Ga je mee wat drinken,

ga je mee naar de golfbaan? En partners die dan niet ingrijpen, uit angst om een klant kwijt te raken. Onder die druk staan vrouwelijke (kandidaat-)notarissen ook.’

Ieder voor zich

Volgens arbeidsorganisatiepsycholoog Tosca Gort is de sfeer op nogal wat notariskantoren samen te vatten als *I’m great, you’re not*. ‘Medewerkers zijn vooral bezig met de vraag: groei ik door of niet? Iedereen wil zelf scoren, het gaat om het individu in plaats van om de groep. Mensen handelen dan primair om er zelf beter van te worden. In zulke organisaties komt machtsmisbruik sneller voor dan waar *We’re great* het uitgangspunt is.’

Daarnaast zitten veel leidinggevendenden op die plek omdat ze een goede notaris zijn – niet omdat ze zo goed kunnen leidinggeven. Anthonisse: ‘Wat is managen, hoe ga je om met conflicten, hoe haal je het beste uit je medewerkers? Dat hebben ze nooit geleerd.’ Daarbij komt dat horkerig, directief gedrag van bazen soms ook zakelijk effectief is. ‘Als dat de manier is om complexe, risicovolle zaken tot een goed einde te brengen, worden de nare

gevolgen voor de medewerkers gezien als *collateral damage*.’

Heer en meester

De risico's zijn niet groter bij de grote jongens op de Zuidas dan bij het mkb-kantoor op de hoek. Anthonisse: 'Op grote kantoren is de drang van medewerkers om op te klimmen vaak groter. Daar heerst ook nog weleens een wat corporale sfeer. Maar ook in het mkb komen misstanden voor.' Van der Zee: 'Op kleinere kantoren is er eerder één notaris die heer en meester is. Bij grotere kantoren, zoals bij ons, werken de notarissen in teams en zijn er meerdere partners, waardoor de macht is verdeeld. Grotere kantoren kennen trouwens ook vaker beleid en protocolen voor ongewenst gedrag.'

Zo hebben veel grote kantoren een vertrouwenspersoon bij wie de medewerkers ongewenst gedrag kunnen melden. Dat klinkt mooi, maar de praktijk valt vaak tegen. Anthonisse: 'Ondanks alle goede bedoelingen is een vertrouwenspersoon slechts een luisterend oor. Hij of zij kan een zaak niet actief helpen oplossen.' Lang niet iedereen meldt zijn zaak ook. Bij aanklachten wegens seksuele intimidatie op het werk ruimt uiteindelijk meestal de klagende werknemer het veld, stond laatst nog in NRC. Van der Zee: 'Medewerkers schamen zich – ligt het aan mij, was het nou wel zo erg? – of zijn bang dat ze hun baan kwijtraken of op een zijspoor komen. Kantoren zouden het vertrouwen moeten geven dat een melding geen repercussies heeft. Maar ja, de dader is vaak een van de bazen, dus zeker weten doe je dat nooit.'

Stofkam

Niet alle mensen beleven het gedrag van hun baas op dezelfde manier. Sommigen hebben een dikkere huid of groter incasseringsvermogen dan anderen. Dat

maakt machtsmisbruik op de werkvloer ook zo ingewikkeld. Van der Zee: 'Ik ben niet zo snel onder de indruk van een foute opmerking, maar dat kan anders zijn voor anderen.' Feit is wel dat de gevolgen voor de organisatie als geheel doorgaans negatief zijn. Een ongezond werkklimaat leidt tot mindere prestaties en meer ziekteverzuim en afvloeiingsregelingen.

Genoeg reden dus om iets te veranderen, zou je zeggen. Voor notariskantoren die dat willen, is de eerste stap met een stofkam door de organisatie te gaan, stelt Gort. 'Worden medewerkers beloond voor verkeerd gedrag? Is het beter om informatie niet te delen dan wel? Zijn er individuele in plaats van

‘Ingrijpen vraagt zelfreflectie en dat is niet altijd makkelijk’

collectieve beloningen? Is kantoorpolitiek belangrijker dan goede ideeën? Vervolgens is het zaak om deze perverse prikkels stuk voor stuk te verwijderen.' Maar het allerbelangrijke, aldus Gort, is de wil om te veranderen. 'Iedereen in de organisatie – ook de bazen – moet werken aan zijn persoonlijke ontwikkeling en emotionele intelligentie. Want alleen als je je kunt inleven in een ander, begrijp je welk gedrag niet acceptabel is.'

Anthonisse: 'Het gaat erom een cultuur te creëren waarin medewerkers

zich veilig voelen om hun leidinggevende aan te spreken. Waarin wordt geluisterd, mensen in hun waarde worden gelaten en het ego naar de achtergrond verschuift. Waarin zelfreinigend vermogen bestaat. Dat betekent dat de top moet ingrijpen als het middenmanagement zich misdraagt. Maar tijdens mijn onderzoek merkte ik dat dit lang niet altijd gebeurt. Ingrijpen vereist zelfreflectie – en dat is ook voor de top niet altijd even gemakkelijk.'

Hoop

Is er hoop voor het notariaat? Kunnen kantoren de hiërarchische cultuur achter zich laten? 'Zeker', zegt Gort. 'Uit onderzoek blijkt dat in veilige, open organisaties meer geld wordt verdiend en dat zowel de leidinggevendenden als de medewerkers gelukkiger zijn. Notariskantoren die niet veranderen, snijden zichzelf dus in de vingers. Bovendien is het maar zeer de vraag of de huidige manier van werken toekomstbestendig is. Hoe lang accepteren net-afgestudeerden deze omstandigheden nog? En hoe lang duurt het nog voor er *disruptors* opstaan, die het mogelijk maken dat jonge notarissen via platforms alleen of met elkaar zzp'en – zonder vervelende bazen?'

Notaris Van der Zee is cynischer. 'Mannen kijken nu eenmaal anders naar vrouwen dan andersom. *MeToo* heeft misschien teweeggebracht dat zij zich daarvan meer bewust zijn en eerder denken: laat ik deze grens maar niet overgaan. Maar het is niet volledig uit te bannen, dat is een illusie.' Anthonisse sluit zich daarbij aan. 'De relaties tussen mensen in arbeidsorganisaties zijn nooit helemaal goed te krijgen. De wens om te stijgen op de sociale ladder en macht te verwerven, zit in de genen. Kijk maar naar de geschiedenis: het is een universeel, voortdurend probleem.'