

KreOs Leiderschap & Ethiek blog 1

## **Destructief Leiderschapsgedrag**

### **Een wolf in schaapskleren**

Dr. Miriam de Graaff & ing. Karla Boeijen MSc<sup>1</sup>

*Een leidinggevende mag voor de eerste keer in haar carrière leidinggeven aan een team. Zij is jonger dan de meesten in het team en heeft minder ervaring binnen de organisatie. Uiteraard wil zij wel dat er naar haar geluisterd wordt, logisch: zij is immers de leidinggevende! Vol enthousiasme wil ze beginnen aan haar nieuwe rol. Dus, ze zet een duidelijke koers neer, en laat zien dat zij zelf weet wat er moet gebeuren. Het team waardeert deze duidelijkheid en de moed. Althans, in het begin...*

*Een leidinggevende vindt dat zijn teamleden de ruimte moeten krijgen om hun eigen werk in te vullen. Vertrouwen is de basis. Immers, hij werkt met professionals die je wilt waarderen om hun kennis en ervaring. Eigenlijk hebben ze toch geen leidinggevende nodig? Het team geniet van de vrijheid die zij krijgt. Althans, in het begin...*

*Een leidinggevende wordt geconfronteerd met een medewerker met een extreme situatie in de privésfeer. De medewerker krijgt er alle ruimte voor om dit te verwerken. Tegelijkertijd vindt de leidinggevende het ingewikkeld het gesprek aan te gaan met deze medewerker, zowel als het gaat om de ervaren emoties als om de uitvoering van taken. Hij laat de situatie maar voor wat het is. In het begin zijn de collega's begripvol, maar na enige weken begint er toch wat gemor doordat anderen het gevoel hebben extra werk erbij te hebben gekregen...*

In de afgelopen jaren is veel onderzoek uitgevoerd naar de invloed van leiders op medewerkers, samenwerking en het behalen van organisatiedoelen<sup>2</sup>. Met dergelijke onderzoeken is getracht inzicht te verschaffen in de eigenschappen die voor een leider belangrijk zijn, effecten van bepaalde

---

<sup>1</sup> In de periode 2012-2013 hebben de auteurs van deze blog wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd in Nederland en Zwitserland naar destructief leiderschapsgedrag in militaire context.

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld Gary Yukls "leadership in organizations" (2012), voor een uitgebreid overzicht van verschillende onderzoeken en leiderschapsbenaderingen

leiderschapsstijlen, en op welke manieren een leider zijn ondergeschikten beïnvloedt. In leiderschapstrainingen en managementliteratuur is dit ook vaak de kant die veel aandacht krijgt: goed oefenen en aan de slag met competenties en gedragingen die constructief en inspirerend zijn en hoe deze als leider nóg beter in te zetten. In deze blog gaan we in op een nog onderbelichte kant van leiderschap: *Destructief Leiderschap*<sup>3</sup>. Destructief leiderschapsgedrag refereert aan die gedragingen die voor de organisatie, de medewerker, en/of de leidinggevende zelf schadelijk en negatief zijn. Wij definiëren destructief leiderschapsgedrag als:

*Het herhaald (bewust of onbewust) systematische gedrag van een leider, met (vaak op lange termijn) negatieve consequenties voor of de organisatie, de ondergeschikten, of hemzelf, doordat het ondermijnd of saboterend is aan doelen, taken, middelen, alsmede de effectiviteit en/of motivatie, het welbevinden of werktevredenheid van de medewerkers.*

Destructief leiderschapsgedrag vatten we in dit artikel op als een paraplubegrip voor alle negatieve leiderschapsgedragingen. Deze definitie is afgeleid van verschillende internationaal gangbare definities<sup>4</sup>. Het vernuftige van dit gedrag is dat het op korte termijn vaak juist als prettig wordt ervaren. De destructieve gevolgen uit zich pas later. Een wolf in schaapskleren dus. Volgens ons is het niet zinvol om te investeren in positieve leiderschapsgedragingen, wanneer de negatieve gedragingen niet afgeleerd of voorkomen worden. Daarnaast, onderzoek toont aan dat negatieve gebeurtenissen een sterker negatief effect hebben dan dat positieve gebeurtenissen een positief effect hebben<sup>5</sup>. En dat is zeker voor menigeen herkenbaar. Denk bijvoorbeeld aan het gevoel dat kritiek teweegbrengt: dit blijft langer hangen dan het gevoel dat een compliment bewerkstelligt. ‘Negatief’ leiderschapsgedrag kan bij ondergeschikten op een langere termijn resulteren in verzuim, ziekte, agressie op de werkplek, verminderde motivatie, weinig vertrouwen in de leider of de organisatie en stress<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Larsson, G., Fors, M., & Nilsson, S. (In press). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context, *The Leadership & Organization Development Journal*.

<sup>4</sup> M.S. Aasland, A. Skogstad & S. Einarsen, ‘Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model’ *The Leadership Quarterly* 18 (2007) (3), 207.

<sup>5</sup> R.F. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finkenauer & K.D. Vohs. ‘Bad is stronger than good’ in *Review of General Psychology* (2001) (5) 323.

<sup>6</sup> S.A. Haslam, S.D. Reicher & M.J. Platow, ‘The new psychology of leadership: Identity, influence and power’ New York: Psychology Press (2010); R. Hogan, G.J. Curphy, and J. Hogan, ‘What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality’ in: *American Psychologist* (1994) (6).

Allereerst gaan we kort in op leiderschap, waarna we vervolgens destructief leiderschapsgedrag verder uitwerken en de gevolgen er van. Ten slotte gaan we in op de argumenten die ervoor pleiten om de donkere kant van leiderschap niet onderbelicht te laten. Tevens doen we praktische aanbevelingen hoe de organisatie hier op een positieve manier invulling aan kan geven.

## De 5 clusters van destructief leiderschapsgedrag

Uit internationaal wetenschappelijk onderzoek, blijkt dat destructief leiderschapsgedrag is in te delen in vijf clusters.<sup>7</sup> Wat hierbij opvalt is dat leiders op zowel een actieve als ook op een passieve manier destructief gedrag kunnen vertonen. Lees in het overzicht welke gedragingen de leidinggevende per cluster vertoont en wat het (langere termijn) effect van dit gedrag is. Ongeacht het cluster, delen destructieve leiders drie kenmerken volgens onderzoekers Reed en Bullis<sup>8</sup>:

- er is sprake van desinteresse in de belangen van de medewerkers (ze stellen zich relationeel zwak op),
- hun persoonlijkheid en communicatie zorgt voor een negatief organisatie-klimaat, en
- ondergeschikten hebben het gevoel dat hun leidinggevende puur uit zelfbelang handelt, of geen oog heeft voor wat de belangen van anderen zijn.

### 1. Het arrogante cluster

In dit cluster gaat de leidinggevende op een vervelende manier met zijn medewerkers om. Deze leidinggevende plaatst zichzelf op een voetstuk en verheft zich daarmee boven anderen. De anderen worden als minder, lager of minder waardevol neergezet en behandeld. Gedragingen die in dit cluster vallen zijn bijvoorbeeld: manipuleren en kleineren. Enkele effecten van dergelijke leiderschapsgedragingen zijn dat de medewerkers zich niet gewaardeerd voelen en geen motivatie voor hun taak houden.

### 2. Het gemene/dominante cluster

---

<sup>7</sup> G. Larsson, M. Fors & S. Nilsson, 'Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context' in: The Leadership & Organization Development Journal 33 (2012) (4), 383.

<sup>8</sup> G.E. Reed & R.C. Bullis, 'The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees' in: Armed Forces & Society 36 (2009) 5.

In dit cluster gebruikt de leidinggevende bedreigingen en afstraffing om het doel te bereiken en zijn wil te realiseren. Afstraffing is hierin een doelgericht instrument, de leidinggevende stelt daarnaast vaak onhaalbare eisen aan zijn team. Hiermee misbruikt hij de macht die hij als formeel leidinggevende heeft gekregen. Het gedrag is te typeren als onredelijk en bedreigend. Gevolg hiervan is angst bij de medewerkers: ze weten niet waar ze aan toe zijn (wanneer ze het goed doen en wanneer niet).

### 3. Het **egocentrische** cluster (officieel ego-georiënteerd) cluster

Dit cluster uit zich in gedrag als: zichzelf op de voorgrond plaatsen, 'vals spelen', met de eer van anderen strijken, en afspraken niet nakomen. Deze leidinggevende is op zichzelf gericht en wil zoveel mogelijk persoonlijke winst behalen. Anderen worden gebruikt of gepasseerd om de eigen belangen te behartigen. Zelfverrijking heeft de prioriteit. Dit is een vaak voorkomende destructieve gedragstype bij leidinggevendenden.

### 4. Het **passieve** cluster

Dit cluster betreft laissez faire gedrag, dat zich uit in geen beslissingen nemen en/of problemen niet aan pakken. De leidinggevende is bang om een confrontatie aan te gaan, en toont geen interesse in dat wat er binnen het team gebeurt. Deze leidinggevende gaat conflicten en confrontaties uit de weg. Een risico hiervan is dat men een sterke informele leider gaat volgen. Dit gedrag kan zowel door de persoonlijkheid van de leider ontstaan, als door gebrek aan inzicht. Denk bijvoorbeeld aan de startende leidinggevende die zijn rol nog moet vinden en daarbij overvleugeld wordt door een dominante ervaren medewerker in zijn afdeling.

### 5. Het **verwarrende** cluster

Dit cluster betreft gedrag waarin de leidinggevende zich onzeker toont over de rol als leider, slecht is georganiseerd en gestructureerd, en onduidelijke instructies en opdrachten geeft. Deze leidinggevende zorgt voor onrust binnen het team, waardoor het vertrouwen in hem- of haarzelf wordt ondermijnd. Kenmerkend in dit gedrag is twijfel, chaos en onduidelijkheid.

## **Voorkomen is beter dan genezen**

Destructief leiderschap blijkt één van de grondoorzaken van sociale onveiligheid in organisaties. Dit negatieve leiderschapsgedrag kan bij ondergeschikten op een langere termijn immers resulteren in verzuim, ziekte, agressie op de werkplek, verminderde motivatie, weinig vertrouwen in de leider of de organisatie en stress. Echter, zoals vrijwel altijd als het om gedrag van mensen gaat, betreft het gedrag dat in de clusters staat beschreven niet puur negatief gedrag. Sterker nog, op sommige momenten is een bepaalde leiderschapshouding juist gewenst. Zo resulteert het gedrag in het dominante cluster op korte

termijn vaak in een verhoogde productiviteit van het team. Het gedrag in het passieve cluster leidt op de korte termijn tot een prettig gevoel van vrijheid in het team. En het gedrag in het verwarrende cluster maakt op de korte termijn dat de teamleden veel ruimte hebben om zelf hun opdrachten te bedenken. Het gedrag wordt echter als destructief gezien wanneer zij herhaaldelijk voorkomt en niet (meer) effectief bijdraagt aan de doelen van de organisatie, het team en hun welzijn.

Door leidinggevend en medewerkers bewust te maken van destructieve leiderschapsgedragingen, kunnen zij deze gedragingen eerder herkennen bij zichzelf en bij anderen. Wellicht zelfs in het stadium waarin het gedrag nog effectief is, en kan voorkomen worden dat men in de valkuil stapt door het gedrag langdurig en herhaaldelijk te blijven vertonen, terwijl de context er niet meer om vraagt.

Dat destructieve leiderschapsgedragingen aandacht verdienen moge duidelijk zijn, maar wat kan een organisatie praktisch hiertegen doen? Voorkomen is beter dan genezen. Dit betekent voor de organisatie dat zij er alert op dient te zijn dat (jonge) leidinggevend door onbekendheid en onervarenheid mogelijk op een verwarrende of ego-georiënteerde manier leidinggeven. Dit is een veel gerapporteerde vorm van destructief leiderschap, in sommige onderzoeken kwam naar voren dat zeker 1/3 van de populatie dergelijk leiderschap heeft ervaren<sup>9</sup>. Belangrijk om te realiseren is, dat destructief leiderschapsgedrag veelal niet intentioneel is. Zij ontstaat vaak gewoonweg doordat een leidinggevende niet voldoende is opgeleid of nog geen volledig inzicht in zichzelf (en daarmee in zijn valkuilen) heeft. Anderzijds, komt dergelijk gedrag vaak in stressvolle omstandigheden tot uiting, bijvoorbeeld bij heftige (persoonlijke) omstandigheden. Door de mentale druk die dan ontstaat kan de leidinggevende de controle op eigen emoties en competenties verliezen<sup>10</sup>.

Kortom, wij vinden het belangrijk om in leiderschapsprogramma's naast aan de positieve leiderschapsgedragingen ook aandacht te schenken aan de destructieve leiderschapsgedragingen. Vragen die aan bod kunnen komen zijn: Wat is destructief leiderschapsgedrag? Hoe herken ik dit gedrag? Wat zijn mijn valkuilen hierin? Immers, destructief leiderschapsgedrag is, zoals gezegd, een wolf in schaapskleren. En zoals Johan Cruijff zou zeggen: "die ga je pas zien als je het doorhebt".

---

<sup>9</sup> M.S. Aasland, A. Skogstad, G. Notelaers, M.B. Nielsen & S. Einarsen, 'The prevalence of Destructive Leadership Behaviour'. *British Journal of Management* (2010) (12) 438.

<sup>10</sup> H. Hilgenkamp & J.P. Steele, '2009 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Qualitative findings of talent management, broadening, and leader derailment' Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership (2010).



Wil je meer weten over hoe je binnen jouw organisatie aandacht kunt besteden aan leiderschap en destructief leiderschapsgedrag kunt voorkomen of tegen kunt gaan? Neem vrijblijvend contact met ons op door een e-mail te sturen naar [contact@kreos.info](mailto:contact@kreos.info).