

Joost Kampen

Destructief leiderschap

THEORIE EN PRAKTIJK
VAN LEIDERS IN
VERWAARLOOSDE
ORGANISATIES

Boom

Voorwoord 11

Inleiding 15

HOOFDSTUK 1 **Waarom aandacht voor destructief leiderschap** 23

- 1.1 Een romantische kijk op leiderschap in zes metaforen 24
- 1.2 Hypocriet leiderschap: de onzegbare kloof tussen romantiek en werkelijkheid 33
- 1.3 Zwijgzaamheid in organisaties: wat vinden wij normaal 34

HOOFDSTUK 2 **Destructief leiderschap in de dagelijkse praktijk** 41

- 2.1 Wegkijken van destructief leiderschap kan niet meer 41
- 2.2 Definities van destructief leiderschap 44
- 2.3 Persoonlijkheidskenmerken van destructieve leiders 48
- 2.4 Destructieve leiderschapsstijlen: gedragsinvalshoek 50

5

HOOFDSTUK 3 **Destructief leiderschap van verandering** 59

- 3.1 Destructief verandermanagement 60
- 3.2 Praktijk van destructief verandermanagement: cases 62
- 3.3 Wisselwerking tussen destructief leiderschap en verandering 78
- 3.4 Een negatieve spiraal 79
- 3.5 Weerstand tegen destructieve verandering als positief signaal 80

HOOFDSTUK 4 **Systemisch perspectief op destructief leiderschap** 83

- 4.1 De giftige drie-eenheid 84
- 4.2 Riskante contexten: 24 uursorganisaties 86
- 4.3 Socialisatieprocessen als dominante vorming: het verborgen curriculum 90
- 4.4 Systemisch incongruent leiderschap 93

HOOFDSTUK 5 Effecten van destructief leiderschap 99

- 5.1 Effecten voor mensen en organisatie 99
- 5.2 Reacties van medewerkers op negatieve ervaringen 101
- 5.3 Bad is stronger than good 102
- 5.4 Soorten effecten van destructief leiderschap 103

HOOFDSTUK 6 De parallel tussen opvoeden en leiderschap 109

- 6.1 Opvoeden in het dagelijks leven 110
- 6.2 De parallel tussen opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen 114
- 6.3 Verwaarlozend leiderschap herkennen in de dagelijkse praktijk 117
- 6.4 Verwaarlozing van ontwikkeling en leren 120
- 6.5 Leiders als hechtingsfiguur 124
- 6.6 Een voorbeeld van verwaarlozend leiderschap 127
- 6.7 Ontwikkelingsgericht leiderschap 129
- 6.8 Inzichten uit opvoeden toepassen in de dagelijkse praktijk 131

HOOFDSTUK 7 Leiderschap en vertrouwen 137

6

- 7.1 Het begrip vertrouwen 137
- 7.2 Eerst zien dan geloven: reacties op 'normaal doen' 143

HOOFDSTUK 8 Destructief leiderschap overwinnen 149

- 8.1 Ingrijpen bij intentioneel destructief leiderschap 150
- 8.2 Interim-management als interventie: onder welke voorwaarden 151
- 8.3 Ontwikkelingsmodellen: theoretische onderbouwing 156
- 8.4 Destructief leiderschap overwinnen in de praktijk 160
- 8.5 De werking van het proces om destructief leiderschap te overwinnen 172

HOOFDSTUK 9 Organisatietrauma helen 177

- 9.1 Wat is organisatietrauma? 178
- 9.2 Symptomen van organisatietrauma 178
- 9.3 Herstel van het beschadigde sociale weefsel 180
- 9.4 Traumaverwerking op organisatieniveau 181
- 9.5 Drie leercycli met een helende werking 183

HOOFDSTUK 10 Governance: veranderkundige alertheid en rolvastheid 187

- 10.1 Dynamieken tussen bestuur en raad van toezicht of commissarissen 188
- 10.2 Zwijgculturen 190
- 10.3 Paradigmaverkleving en -verrijking 191
- 10.4 Diagnose van de werkelijkheid van de governance 192
- 10.5 Intervenieren op rollen en werkwijze 193
- 10.6 Bestuur en politiek 195
- 10.7 Governance or, vakbonden en actiecomités 196
- 10.8 De rol en verantwoordelijkheid van de media 197

HOOFDSTUK 11 Lessen voor praktijk, onderzoek en opleiding 201

- 11.1 Samenvatting en conclusies 201
- 11.2 Constructief dagelijks leiderschap 205
- 11.3 Constructief leiderschap van verandering 205
- 11.4 Praktische aanbevelingen 206

Verantwoording 209

Vragenlijsten destructief leiderschap en de gevolgen 217

Overzicht figuren en tabellen per hoofdstuk 229

Trefwoordenregister 231

Dankwoord 235

Over de auteur 237

‘Van Doorn heeft opgemerkt (1956: 210-212) dat de term ‘informele organisatie’ kennelijk is opgekomen vanuit het standpunt van de leer van de bedrijfsorganisatie in het kader waarvan men het formeel-rationele ontwerp aanzag voor de eigenlijke organisatie, waarin dan de “menselijke factor” een soms hinderlijke, maar in ieder geval onberekenbare rol speelde.

Sociologisch gezien echter, is die informele organisatie de eigenlijke organisatie, het samenlevingsverband dat geanalyseerd moet worden.’

(LAMMERS, MIJS EN VAN NOORT, 1997)

Dat doe ik in dit boek met de focus op leiderschap.

DOOR PROF. JESSE SEGERS

Dit boek past in de geleefde werkelijkheid van de tijdsgeest. In de slipstream van #MeToo staan de internationale media vol met voorbeelden van machtsmisbruik. Allemaal voorbeelden van destructief leiderschap. Dit zijn geen onschuldige verhalen. Meta-analytische studies (bijvoorbeeld Nielsen et al., 2010) tonen aan dat ongeveer 15 procent van de werkpopulatie wordt geconfronteerd met pesten op het werk. De gevolgen hiervan zijn vergaand: angst, depressie, slaapproblemen, concentratiestoornissen, fysieke klachten, en posttraumatische stressstoornis (bijv. Nielsen et al, 2015).

Veel leiders zijn zich, als gevolg van de macht die ze hebben, niet bewust van de effecten van hun gedrag. Macht maakt nu eenmaal gelukkig, en doet de behoefte aan introspectie dalen. Bovendien laten privilege en macht zich niet zien in de spiegel. Iemand met macht die zichzelf bekijkt, ziet enkel een hardwerkend authentiek persoon. Dat merk je ook aan de eerste reacties op de schandalen: 'er zijn regels en procedures voor, ze moeten ze gewoon meer gebruiken', 'ik neem hier geen woord van terug', et cetera. Joost wijst er terecht op dat leiders in een organisatie niet enkel de leidinggevenden zijn. De effecten van macht zijn evengoed toe te passen op de informele leiders van een organisatie.

De voorbeelden in de media zijn duidelijke, directe, soms traumatiserende vormen van destructief leiderschapsgedrag. Dit boek gaat nog een stap verder, en wijst ons ook op subtielere, sluipende vormen van destructief leiderschap die in crisistijden, zoals tijdens corona, extra ruimte krijgen. Emotionele verwaarlozing doordat de leidinggevende te veel in beslag werd genomen door andere dingen of uit puur onvermogen om met de (heftige) emoties van de ander om te gaan, is hier een voorbeeld van.

Door de stijgende organisationele complexiteit, zoals het werken in complexe allianties of (door de overheid opgelegde) netwerken, geven sommige leiders het gewoon op of kijken ze bestuurlijk weg om politieke redenen. Of ze zitten in een situatie van wat Joost omschrijft als gemankeerd leiderschap (dubbele loyaliteiten). Situaties waarin de leider steeds vaker het gevoel krijgt: 'I'm damned if I do, and damned if I don't.' En vervolgens besluit dan maar niets te doen. Met alle destructieve gevolgen van dien.

Het gevolg van de stijgende complexiteit en de permacrisis waarin we leven is dat het vertrouwen in veel (organisatie)systemen al jaren dalende is. Populisten spelen in op deze onvrede. Het aandeel populistische stemmen wereldwijd is in de laatste twintig jaar dan ook gestegen van 7 naar 25 procent (Meyer, 2021). De oplossing die populisten voorstellen is hen te vertrouwen, de sterke leiders, en niet het bestaande 'corrupte systeem' van

de elite. Vertrouw mij — meestal een leider buiten het systeem met minder ‘checks en balances’ — zeggen ze, om het ervaren onrecht en de frustratie op te lossen (Gidengil & Stolle, 2022).

Deze populistische vormen van leiderschap zie je niet enkel in de maatschappij. Ook in organisaties zijn ze aanwezig, zoals Joost illustreert via het werk van Einarsen et al. (2007). Deze antiorganisatievormen van leiderschap, zoals belangenbehartigend leiderschap of uithollend leiderschap, sluiten aan bij onze individualistische tijdsgeest. Een tijdsgeest waarin burn-out welig tiert. Een tijdsgeest waarin de loyaliteit naar de grotere systemen waarin we leven steeds verder uitgehold raakt. Systemen waaraan we onze welvaart en ons welzijn hebben te danken. Hierdoor komen deze systemen onder druk te staan. Met de klimaatcrisis — het ecosysteem van de wereld dat op zijn beurt weer bestaat uit een hele reeks subsystemen — op kop.

Wat vraagt die tijdsgeest?

In organisaties waar destructief leiderschap heeft plaatsgevonden en het vertrouwen in het formele systeem is verdwenen, roeit Joost al jaren terecht in tegen de Nederlandse (organisatie)cultuur, door aandacht te vragen voor het belang van machtsafstand en onzekerheidsreductie in organisaties. In dit soort organisaties dient voor alles eerst de ‘structuurkant’ terug op orde te worden gezet. De leidinggevende posities en verantwoordelijkheden moeten helder zijn en worden teruggezet in (de hiërarchische) positie. Het taboe op leiding moet worden doorbroken. Noem het kind gewoon bij de naam. En dwing af dat iedereen terug doet waarvoor hij of zij is besteld. Zorg ervoor dat de regels en procedures billijk en consequent worden toegepast voor iedereen, met mechanismen om fouten te signaleren. Hierdoor wordt het systemisch incongruent leiderschap met zijn destructieve gevolgen doorbroken, ontstaat er weer procedurele rechtvaardigheid, waardoor het vertrouwen in rollen en regels van het formele systeem wordt hersteld.

Dit is geen gemakkelijke boodschap in een land waar de machtsafstand klein is. Maar zoals Joost aangeeft, kennen we het belang van ‘initiating structure’ in de academische leiderschapsliteratuur reeds sinds de Ohio-studies in 1945. De laatste dertig jaar is hier academisch weinig aandacht voor. De academische literatuur heeft erg ingezet op de ‘relationele kant’ met modellen zoals transformationeel, coachend, authentiek, dienend, ethisch leiderschap. Dus ook hier roeit Joost terecht tegen de academische stroom in!

Dit betekent niet dat de relationele kant er niet toe doet. Integendeel, constructief leiderschap is tweedimensionaal, geeft hij mee. Hierdoor wordt het leiderschap responsief in plaats van directief. Leaders die de destructie willen opruimen, moeten ook gifruimers zijn (Frost & Robinson, 1999). Mensen die de woede en droefheid van de destructie op zich nemen door empathisch te luisteren, in te tunen op de energie van het gesprek waarin hij of zij is betrokken en op de energie van de personen in dat gesprek. Die de juiste volgorde van systemische interventies kennen en aanvoelen om

het geheel weer beter te laten stromen. Die helpen de donkere energie in een organisatie om te zetten in lichte energie.

Joost roeit — opnieuw terecht — verder tegen de academische stroom in door aandacht te vragen voor het interactionele en systemische van leiderschap. Niet dat de academische literatuur dit ontkent, maar de onderzoekers die bijvoorbeeld interactionele patronen in kaart brengen, blijven tot op de dag van vandaag beperkt. Dit boek daarentegen geeft tal van voorbeelden uit de geleefde werkelijkheid van hoe mensen vanuit verschillende posities in een systeem elkaar wederzijds constructief of destructief beïnvloeden. Interacties die, zoals Joost toont, soms ook zijn te duiden door hechtingsstijlen of persoonlijkheidskenmerken.

Valse hemel of de goede hel?

De kans is groot dat u, als lezer, dit boek leest omdat u van veraf of dichtbij wordt geconfronteerd met destructief leiderschap. U staat dan straks voor de keuze of u de valse hemel kiest of de goede hel. Kiest u ervoor niets te doen, nog even weg te kijken, om wat er fout loopt (nog eens) te vergoelijken, met het risico dat u straks vergeet dat de hemel waarin u leeft niet echt is? Of kiest u voor de goede hel, hoe vreselijk die ook is? Omdat u in de goede hel tenminste zeker weet dat u in de hel zit. En van daaruit aan de slag kan om de destructie te stoppen.

Ik weet waar Joost, elke keer weer, terecht al jaren voor kiest.

Jesse Segers is Dean bij SIOO, interuniversitair centrum voor organisatie- en veranderingkunde en Honorary Professor bij University of Exeter

LITERATUUR

- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, p. 207-216.
- Frost, P. & Robinson, S. (1999). The toxic handler organizational hero-and casualty. *Harvard Business Review*, 77(4), p. 97-106.
- Gidengil, E. & Stolle, D. (2022). Populism. In D. Osborne, D. & C.G. Sibely (Eds.). *The Cambridge Handbook of Political Psychology* (p. 442- 457). Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, B. (2021). *Populist in power. Perils and prospects in 2021*. Tony Blair Institute for global change. Beschikbaar op: <https://institute.global/sites/default/files/articles/Populists-in-Power-Perils-and-Prospects-in-2021.pdf>.
- Nielsen, M.B., Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), p. 955-979.
- Nielsen, M.B., Tangen, T., Idsoe, T, Matthiesen, S.B. & Mageroy, N., (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and violent behavior*, 21, p. 17-24.

Wij mensen hebben romantische beelden over leiderschap. Dat zien we terug in films, games en in de programma's voor managementdevelopment (MD) die organisaties aanbieden aan hun mensen. Leiders zijn mensen die een visie hebben, richting geven, stimuleren, faciliteren. Die inspireren tot presteren, een voorbeeld zijn, een rolmodel. De vaktermen zijn onder meer transformational leadership, transactioneel leiderschap, *servant leadership*. Wij hebben dergelijke leiders nodig om verder te komen. Even tot hier.¹

Dit is een boek over leiderschap in de geleefde werkelijkheid van organisaties en die kent ook donkere kanten (Alvehus, 2021). Het boek gaat met name over de destructieve aspecten van leiderschap voor mensen en organisaties. Leiderschap kan intentioneel destructief zijn, maar het is vaker destructief doordat er geen leiderschapsverantwoordelijkheid wordt genomen. Onwetendheid van het fenomeen destructief leiderschap is gevaarlijk voor hen die erdoor worden getroffen, maar ook voor degene die het onbewust doet in een leidinggevende positie. Of degene die het bewust doet om te overleven in het systeem of om er zelf beter van te worden.

De titel drukt de tweeledige bedoeling van dit boek uit: de beschikbare wetenschappelijke kennis over destructief leiderschap ontsluiten en ordenen, maar ook inzicht bieden in de verwaarlozende praktijken die de ontstaansgrond zijn voor destructief leiderschap. Dat zijn de praktijken waarin ik word geconsulteerd.

De doelgroep van dit boek is meervoudig, maar wel duidelijk te omschrijven:

- Studenten in het (v)mbo, hbo en wo om aan het begin van hun loopbaan kennis te nemen van dit fenomeen en daardoor weerbaarder en minder kwetsbaar te zijn.
- Vakspecialisten op hr-gebied: recruiters, businesspartners en opleiders. Zij kunnen een hoop ellende voorkomen en behulpzaam zijn bij het stoppen en helen van destructief leiderschap (Vilkinas & Murray, 2014).
- Bestuurders en toezichthouders als eindverantwoordelijken voor hoe leidinggevendena omgaan met mens en organisatie. Daaronder versta ik ook politici en bewindspersonen: kijk niet weg van destructief leiderschap.
- Adviseurs, coaches en trainers om zich bewust te zijn van het leiderschap dat voorkomt in de geleefde werkelijkheid bij hun opdrachtgevers. Durf je opdracht terug te geven. En ga binnen je bureau de discussie aan over de misleiding met romantische beelden van leiderschap en instrumentele oplossingen.

1 Naar het fantastische tv-programma van het cabaretduo Van der Laan en Woe.

- Or-leden en vakbonden. Maak geen misbruik van het negeren van destructief leiderschap, maar eis dat de verantwoordelijke leiding haar positie inneemt en aan de slag gaat.
- En natuurlijk de managers die durven en willen reflecteren op de effecten van hun handelen, hun houding, hun gedrag.

Ik kwam er pas in 1998 bij het Amsterdamse GVB achter hoe het echt gaat in organisaties. Wie heeft hier nu echt de leiding? En hoe gaat de formele leiding daarmee om? Waarom zorgen de medewerkers voor zichzelf? Waarom is de staf zo aanwezig?

Ik zag ook wat het effect is van negatieve media-aandacht en wat dat doet met bestuur, ondernemingsraad en vakbonden.² Ik had er geen taal en handelingsrepertoire voor. Ik was onwetend en vooral gevormd in positieve maakbaarheid. Ik was met een hbo-opleiding³ en loopbaan als hr-adviseur plus een universitaire studie sociologie naast zeven jaar externe advieservaring⁴ nog maar een beginneling in de *dark side* van organisaties toen de GVB-opdracht zich aandeede. De buschauffeurs, tram- en metrobestuurders, verkeersleiders en monteurs wisten veel meer dan ik. Ze waren en zijn streetwise. Gelukkig trof ik een opdrachtgever die dat ook was en het wel snapte.

Mijn nieuwsgierigheid naar wat er bij GVB speelde en waarom mijn interventies niet werkten, zorgden bovendien voor een hernieuwde zoektocht in veranderkundige literatuur. Daar trof ik maar deels antwoorden. Het was de uitstap naar een ander kennisdomein, de orthopedagogiek, die mij voorzag van een bril om anders naar leiderschapsgedrag te kijken, waardoor dat gedrag ontstaat en welke gevolgen dat heeft. Ik kon nu de destructieve gevolgen van het ontbreken van leiderschap bij GVB en in andere opdrachten taal geven. Die kennis uit de orthopedagogiek gebruikte ik in een promotieonderzoek. Dit leverde een nieuw organisatieconcept op: de verwaarloosde organisatie (Kampen, 2011 a en b). Hierin werkte ik de parallel uit tussen opvoeden en leiderschap.

Tijdens het werken met het concept verwaarloosde organisaties en het delen van de kennis en ervaring in een eigen leergang en als onderdeel in bestaande opleidingen, ben ik het verschijnsel destructief leiderschap verder gaan verkennen. Er is in de afgelopen ruim twintig jaar internationaal wetenschappelijk steeds breder onderzoek gedaan naar de *dark side* van organisaties en naar destructief leiderschap in het bijzonder. Dit bereikt echter tot op de dag van vandaag niet of nauwelijks de curricula van de reguliere

2 Herken je de Belastingdienst anno 2020-2022?

3 In het curriculum van de hbo-opleiding Arbeidsmarkt en Personeelsbeleid kwam niets voor over destructief leiderschap of pesten.

4 Ik had al bij twee grotere adviesbureaus gewerkt: een ICT-georiënteerd bureau en algemeen adviesbureau Bakkenist dat toen ik daar werkte werd overgenomen door Deloitte. Tijdens de acht jaar durende GVB-opdracht stapte ik over naar het kleine adviesbureau Van de Bunt, waar ik de ruimte verwierf om te werken aan en leren over de geleefde werkelijkheid in organisaties.

hbo- en wo-opleidingen op het gebied van management en organisatie en hr. Commerciële aanbieders van opleidingen en trainingen besteden er geen of slechts zijdelings aandacht aan.⁵ De romantische kijk domineert. In de populaire managementliteratuur hebben we het er liever niet over. In de top 100 van Managementboek staan drie titels over de realiteit van organisaties en één boek over destructief leiderschap.⁶

In termen van marketing is dat misschien begrijpelijk, mensen horen nu eenmaal liever wat (nog) beter kan, maar de onwetendheid duurt voort. En dat kan schadelijk zijn voor mensen, organisaties en de maatschappij. De toelagenaffaire heeft dat pijnlijk duidelijk gemaakt.

De wijze waarop de media aandacht besteden aan destructief leiderschap versimpelt het vraagstuk en nodigt uit tot denken in tegenstellingen en achterdocht naar alles wat te maken heeft met management. Dit is een voedingsbodem gebleken voor nieuwe romantiek, die van 'terug naar de bedoeeling' en de zelfsturende teams. Er is geen leiding nodig, mensen kunnen dat prima zelf doen. Bovendien kunnen we zo besparen op de indirecte kosten.

Of er rust een taboe op leiderschap als een organisatie lange tijd is geleid door een autoritaire directeur. De opvolger van deze directeur loopt op eieren en de leidinggevendenden van de regio's worden aangeduid als *regioregisseurs* terwijl hun positie die van *regiomanager* is. Verder treffen we in deze organisatie teamcoaches en zodra deze direct leidinggevendenden een medewerker aanspreken, komt er een klacht binnen bij de vertrouwenspersoon over autoritair leiderschap.⁷

We kijken steeds opnieuw weg van de vraagstukken van destructief leiderschap. Daarin wil ik met dit boek verandering brengen.

17

Wat is destructief leiderschap: de essenties

Bij wijze van introductie licht ik hier het begrip destructief leiderschap toe, zoals dat in de literatuur wordt gebruikt en wat ik er in dit boek onder versta. Destructief leiderschap is onderdeel van de dagelijkse organisatiepraktijk en er wordt al ruim twintig jaar intensief onderzoek naar gedaan en over gepubliceerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften (Day, et al., 2014). Des te verwonderlijker is het dat we dit in Nederland niet terugzien in onderwijs, hr-beleid, opleiding en training voor managers en in de governance van organisaties. We lopen in Nederland twintig jaar achter op het gebied van een scope op leiderschap die niet enkel de constructieve maar ook de schaduwkant, de destructieve kant laat zien.

5 Ik heb tijdens het onderzoek voor dit boek elf hogescholen, universiteiten en commerciële opleidingsinstellingen en trainingsbureaus gevraagd in welke mate destructief leiderschap deel uitmaakt van het curriculum van de opleidingen die zij aanbieden. Uitzonderingen zijn VU, Universiteit Twente, SIOO, AOG en Business School Nederland.

6 Vastgesteld op 7-8-2022 door de top 100 meest verkochte managementboeken door te nemen.

7 Zie de casus Taboe op leiding in hoofdstuk 3 op pagina 66.

Ik maak in dit boek onderscheid in twee hoofdvormen van destructief leiderschap. De ene vorm omschrijf ik als destructief leiderschap in de dagelijkse praktijk van organisaties. Dat is de wijze waarop leidinggegeven wordt aan mensen (relaties) en taken op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit werk ik in hoofdstuk 2 uit. De andere vorm omschrijf ik als destructief leiderschap van verandering. Hiermee bedoel ik de wijze waarop leidinggegeven wordt aan veranderingen in organisaties. Dit omvat zowel de keuze van de interventies als de wijze waarop de interventies worden gedaan. Beide vormen kunnen tegelijkertijd voorkomen. Dit werk ik in hoofdstuk 3 uit.

Er is sprake van cumulatie van beide vormen van destructief leiderschap in een organisatie als er lange tijd niet of zeer beperkt leiding wordt gegeven. Als gevolg daarvan ontstaat er een cultuur van onderpresteren en naar elkaar wijzen met een reële kans dat er ernstige fouten worden gemaakt. Als de directie hier besluit een verandering in de organisatiestructuur door te voeren, zodat zij de leidinggevendenden kan vervangen, is het maar de vraag of de oorzaken van de problemen zijn opgelost. De oude gedragspatronen zijn niet weg. Bovendien heeft de directie niet gereflecteerd op de eigen rol en het leiderschap.

Bij destructief leiderschap in de dagelijkse praktijk denken we onmiddellijk aan slecht leiderschap dat moedwillig plaatsvindt tot het fout gaat of wordt ontdekt. Daarvan zullen we in dit boek verschillende vormen tegenkomen, zoals intimiderend (*abusive*) leiderschap, persoonlijk belang (*self interest*) en grensoverschrijdend gedrag, zoals seksueel misbruik en racisme (*toxic leadership*). In internationaal onderzoek ligt de focus op deze vorm van destructief leiderschap, ingegeven door de schadelijke effecten op medewerkers en de organisatie (Belanger, 2021). Er is echter veel meer.

Ik versta onder destructief leiderschap ook het ontbreken van leiderschap waar dat wel nodig is. Dat is het geval als een leidinggevende zijn of haar positie (en daarmee verantwoordelijkheid) niet neemt en niet ingaat op de behoefte aan structuur en begeleiding van medewerkers. Dit kan uit onvermogen zijn, maar dit kan evenzeer een keuze zijn, zoals een bestuurder die altijd doorverwijst naar zijn managers of de hr-afdeling. Het kan ook incompetentie zijn. Zoals bij verwaarlozend leiderschap: een persoon is niet geselecteerd op de vereiste competenties, maar was bijvoorbeeld 'aan de beurt', had het vereiste aantal dienstjaren. Als een manager zich zijn eigen incompetentie realiseert en hieraan geen consequenties verbindt, maar zijn incompetentie verhult, dan spreek ik van een *incompetente overlever*. Dit type destructief leiderschap kom ik vaak tegen in mijn praktijk. Het kan voortbestaan omdat de superieuren van deze persoon het te druk hebben om zich hierin te verdiepen. De incompetente overlever wordt dus zelf ook weer verwaarloosd. In dit boek sta ik ook stil bij condities waardoor het onmogelijk is 'goed' leiding te geven, zoals een *span of attention* van 120 tot 200 medewerkers. Ik

reken ook de ‘gemankeerde’ leidinggevende functies hiertoe, zoals de coördinator, gezagvoerder, bevelvoerder of operationeel specialist, mensen die enkel de taken coördineren en geen bevoegdheid hebben in personele zaken.

De tweede hoofdcategory van destructief leiderschap gaat over hoe verandering wordt doorgevoerd en hoe er aan dit proces leidinggegeven wordt. Daaronder versta ik een interventiestrategie die niet bij het vraagstuk past én de wijze waarop er met mensen en organisaties wordt omgegaan tijdens veranderprocessen. Ik stel in die gevallen de vraag of de verandering überhaupt wel nodig is. Dit is bij veel structuuringrepen of cultuurprogramma’s niet het geval.

De centrale vraag bij deze category van destructief leiderschap is: neemt de hoogste leiding verantwoordelijkheid voor het realiseren van de beoogde verandering of (zoals vaak gebeurt) besteedt zij de verandering uit aan een externe partij? We zien dan programmamanagers, projectleiders of kwartiermakers die de organisatie ‘gek maken’.

Voor beide hoofdvormen van destructief leiderschap acht ik de hoogste leiding altijd verantwoordelijk. Daartoe reken ik niet enkel bestuur, directie of hoogste ambtenaar, maar ook de toezichthouder, de raad van toezicht (RvT) of raad van commissarissen (RvC) of politiek verantwoordelijken. Ik wijd daarom hoofdstuk 10 aan governance.

Samengevat gaat destructief leiderschap over:

- de wijze van leidinggeven, zowel intentioneel als niet-intentioneel;
- verantwoordelijkheid nemen in hun rol door leidinggevendenden;
- de gevolgen daarvan voor mensen, organisaties en de samenleving.

19

Let op: destructief leiderschap is nooit ‘goed bedoeld’ of ‘per ongeluk’. Deze reactie van hoger leidinggevendenden noem ik ‘wegkijken’. Destructief leiderschap kan bewust of onbewust zijn, maar ontslaat de leiding nooit van de verantwoordelijkheid voor de gevolgen van haar handelen. Destructief leiderschap is ook het nalaten van handelen of ingrijpen. Zeker ook bij de hoogste leiding, ook al hebben zij geen direct zicht op het handelen van hun managers op tactisch en operationeel niveau. ‘Ik heb het niet zien gebeuren’ of ‘ik ken niet alle mensen’, kan nooit een excuus zijn.

Opbouw van het boek

In hoofdstuk 1 zet ik de argumenten op een rij waarom er meer aandacht zou moeten zijn voor het fenomeen destructief leiderschap. Dat doe ik door de heersende romantische kijk op leiderschap te spiegelen aan de geleefde werkelijkheid in organisaties. Daarvoor gebruik ik metaforen in de traditie van Gareth Morgan als onderzoeksmethode. Ik kom tot een zestal *metaphors we lead by*: leiders als aanvoerders, als managers van de operatie, als hoveniers, als kameraden, als superhelden en als heiligen. Per metafoor beschrijf

ik de betekenisgeving van leiderschap (Alveson & Spicer, 2011). Het verschil tussen wat leiders pretenderen te zijn en wat de leiders in de praktijk doen, heet hypocriet leiderschap en dat ondermijnt het vertrouwen in die leiders.

Onderzoek naar destructief leiderschap in de dagelijkse praktijk ontsluit ik in hoofdstuk 2. Dat maakt het mogelijk definities weer te geven en vormen van destructief leiderschap te onderscheiden. Hier komt het onderscheid tussen intentioneel en niet-intentioneel aan de orde. Ik duid destructief leiderschap aan de hand van persoonlijkheidskenmerken en vanuit de gedragsinvalshoek.

De werking van destructief leiderschap van verandering komt in hoofdstuk 3 aan de orde. Aan de hand van cases uit een breed scala van organisaties komt de praktijk van destructief verandermanagement voorbij. Vervolgens belicht ik de wisselwerking tussen destructief leiderschap en verandering. Gelatenheid is nog het onschuldigste effect: BOHICA-gedrag wordt dat genoemd.⁸ Deze wisselwerking kan leiden tot een negatieve spiraal. In dat licht kan weerstand tegen verandering worden gezien als een poging de spiraal te doorbreken en uit het patroon van steeds weer veranderen te stappen.

In hoofdstuk 4 bekijk ik destructief leiderschap vanuit systemisch perspectief. Dit gaat over de escalerende destructieve interactie tussen leiding en medewerkers in een giftige context. Een voorbeeld van dergelijke riskante contexten zijn 24 uursorganisaties waar in de avonden, nachten en weekenden geen formele leiding aanwezig is, of alleen op afstand of afroep. We kennen het voorbeeld van de brandweer, maar er zijn vele vitale functies die 24 uur per dag actief zijn. Socioloog Erving Goffman beschreef de werking van totale instituties zoals gevangenissen, de soldatengemeenschap, kostscholen en kloosters. Zijn werk biedt een bril om naar de werking van andere 24 uursorganisaties te kijken en de risico's te onderkennen van informeel destructief leiderschap.

In hoofdstuk 5 ga ik in op de effecten van verschillende vormen van destructief leiderschap voor mensen en organisatie. De negatieve ervaringen van medewerkers werken door in hun motivatie, in hun betrokkenheid bij de organisatie en in hun gedrag. In dit hoofdstuk categoriseer ik de effecten en gevolgen van destructief leiderschap naar persoon of individu, werk en functie, leiding, organisatie en hr en financiën.

De parallel tussen opvoeden en leiderschap behandel ik in hoofdstuk 6. Ik breid dat uit met een theorie die ik in mijn proefschrift nog niet had behandeld, namelijk de theorie over hechting. Daarover is inmiddels meer bekend, in het bijzonder over leiders als hechtingsfiguren.

Hoofdstuk 7 gaat over de relatie tussen leiderschap en vertrouwen. Vertrouwen in de leiding is het eerste wat sneuvelt en dit is niet zomaar te herstellen. Ik leg het begrip vertrouwen uit en laat zien hoe destructief leiderschap vertrouwen beschadigt.

8 BOHICA: Bend Over Here It Comes Again.

Dit is de opmaat naar hoofdstuk 8 over het proces van destructief leiderschap overwinnen nadat het is ontmaskerd. Dit proces schets ik aan de hand van de stadia om een ontwikkelingsachterstand in te lopen. Per stadium benoem ik welke leiderschapsstijl is vereist. Ook ga ik in op wat het bereiken van elk stadium doet met het vertrouwen. In paragraaf 8.2 beschrijft gastauteur Luc Donners onder welke voorwaarden interim-management een succesvolle eerste stap kan zijn.

Het proces om destructief leiderschap te overwinnen krijgt in hoofdstuk 9 een vervolg op een dieper emotioneel niveau. In dit hoofdstuk gaat het over organisatietrauma's helen op individueel en op gemeenschappelijk niveau.

De verantwoordelijkheid van raden van commissarissen en raden van toezicht, maar ook politiek bestuurders, komt in hoofdstuk 10 aan de orde. Dit vraagt een andere betrokkenheid dan ik nu zie in de praktijk.

Het boek eindigt in hoofdstuk 11 met de geleerde lessen voor praktijk, onderzoek en onderwijs. Hoe ziet constructief leiderschap er dan uit, zowel in het dagelijkse werk als bij verandering? Als verandering vanuit twee principes gebeurt — beginnen in de geleefde werkelijkheid en aansluiten bij wat mensen en organisatie aankunnen — zijn we goede 'veranderkundige ouders'.

Aan dit boek heb ik een verantwoording toegevoegd waarin ik aangeef hoe ik heb gewerkt, met actieonderzoek en metaforen. Ook beschrijf ik de stand van zaken in wetenschappelijk onderzoek naar destructief leiderschap en de stand van zaken in de praktijk in management en consultancy en in opleidingen en trainingen voor management en organisatie.

Tot slot: dit boek gaat over destructief leiderschap in organisaties. Het is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en de doorleefde praktijk van mij en mijn opdrachtgevers en vakgenoten in organisaties. Het gaat dus niet, hoe verleidelijk de parallel met maatschappelijke verschijnselen en de actualiteit ook is, over politieke leiders.

LITERATUUR

Alvehus, J. (2021). Docility, Obedience and Discipline: Towards Dirtier Leadership Studies? *Journal of Change Management*, 21(2), p. 1-13.

Bélanger, M. (2021). *Destructive leadership: it's origin, impact and resolution*. Guelph: Gordon S.Lang School of Business and Economics, University of Guelph.

Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. & McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, p. 63-82.

Fors Brandebo, M., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). *Leadership: is bad stronger than good?* *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), p. 690-710.

Waarom aandacht voor destructief leiderschap

In dit eerste hoofdstuk laat ik het contrast zien tussen de eenzijdige positieve kijk op leiderschap die wordt onderwezen en doorgegeven en de werkelijkheid in organisaties.

In de populaire managementliteratuur wordt leiderschap vaak neergezet als een idealistische activiteit. Goed leiderschap leidt tot blinkende, blij medewerkers en in een organisatie met goed leiderschap is het goed toeven (Meindl et al., 1985). De functie van deze manier van communiceren is een fantasie te creëren en in stand te houden om aan de kille werkelijkheid te ontsnappen (Hammond et al., 2021). Daarnaast heeft de positieve benadering van leiderschap de functie voor medewerkers om leiderschap te accepteren. Het scheidt de mogelijkheid in leiderschap te geloven (Cohen, 2017). Dit boek over destructief leiderschap zal het voor de lezer minder makkelijk maken weg te kijken van de volledige werkelijkheid in organisaties.

Ik zal de dominante positieve kijk op leiderschap onderzoeken en ont-hullen met behulp van metaforen (Grant & Oswick, 1996). Die metaforen zijn leiders als:

- aanvoerders — zij gaan voor de troepen uit, lopen voorop, geven de richting aan;
- managers van de operatie — zij beheersen en controleren, zien organisaties als machines;
- hoveniers en therapeuten — zij maken groei mogelijk, hebben altijd een luisterend oor;
- kameraden of maatjes — zij willen hun mensen een goed gevoel geven, medewerkers kunnen altijd bij hen terecht;
- superhelden — zij kunnen alles en hebben bovenmenselijke eigenschappen;
- heiligen — zij zijn het lichtend voorbeeld in moreel opzicht.

Dit is wat leiders graag uitdragen, maar ze doen vaak anders en hun mensen zien deze hypocrisie. Het is niet gebruikelijk deze discrepantie te benoemen. Laat staan hierover kritische vragen te stellen. Ik bespreek in dit hoofdstuk die zwijgzaamheid en waar die vandaan komt.

1.1 Een romantische kijk op leiderschap in zes metaforen

Metaforen zijn behulpzaam bij het onthullen en duiden hoe er in de managementliteratuur en –praktijk wordt aangekeken tegen leiderschap. Metaforen weerspiegelen de heersende cultuur van management en organisatie, zoals die wordt doorgegeven in studies aan hogescholen en universiteiten, in het beroepsonderwijs en in veel commerciële opleidingen en trainingen. Het is de taal die managers zelf spreken als zij het hebben over hun eigen handelen. Daarmee ‘verraden’ ze hoe ze zelf het liefst willen worden gezien.

De meeste metaforen weerspiegelen een romantische kijk op leiderschap, die vaak contrasteert met de geleefde werkelijkheid. In de literatuur van management en organisatie is veel aandacht voor de positieve werking van leiderschap. Alverson & Spicer (2011) komen tot zes metaforen en Lumby & English (2010) hebben gekeken hoe deze ideeën worden overgebracht in het onderwijs: zij gebruiken metaforen om het onderwijssysteem door te lichten.

Ik begin met duiding van leiderschap door middel van een eeuwenoude metafoor: die van de leider van de strijd, de aanvoerder. Dan volgt een vertrouwde metafoor die is ontstaan tijdens de industriële revolutie: die van organisaties als machines (Morgan, 1986). Daarna bespreek ik metaforen die een reactie zijn op dit autoritaire respectievelijk mechanistische beeld. Deze metaforen stellen de relatie met ondergeschikten centraal.

Leiders als aanvoerders: moedig en voor de troepen uit

De managementtaal zit vol met verwijzingen naar de militaire werkelijkheid met teksten als ‘onze doctrine’, ‘op één lijn zitten’, ‘de gelederen gesloten houden’, ‘een strategische positie innemen’, ‘de orders uitvoeren’, ‘voldoende middelen om je doel te halen’, ‘je kruit drooghouden’, ‘je kans afwachten om toe te slaan’, ‘de ander verzwakken’ en uiteindelijk ‘alles of niets’ (wat in de oorlog betekent het ‘er levend afbrengen’ of ‘sneuvelen’). Nu lijkt dat laatste voor organisaties overdreven, maar kijk eens naar de effecten voor de gezondheid van langdurig hoge werkdruk, intimidatie, crisis en het gevaar lopen ‘uitgeschakeld te worden’ (ontslagen worden).

Leiderschap vraagt doorzettingsvermogen: je doel willen behalen, ongeacht de consequenties. Een leider moet onpopulaire besluiten durven nemen, in het belang van de organisatie. Zoals bij een saneringsoperatie. De kenmerken van een ‘leider voor de troepen’ zijn: aanvallend, sterk karakter, doelgericht en vasthoudend, verantwoordelijk, energiek en gezond en sterk.

De leider gaat 'voor de troepen uit'. Opnieuw een romantisch beeld van leiderschap: de aanvoerder, de 'legerleider'. Die laatste term roept ook associaties op met veroveringen en vrijheid afpakken. Organisaties kennen die kant ook, getuige het spreekwoord 'de een zijn dood is de ander zijn brood'.

De leider geeft commando's en duldt geen tegenspraak: we gaan niet zoeken naar draagvlak want dan heeft de vijand ons allang te grazen genomen.

De leider is als een commandant die de volledige verantwoordelijkheid neemt voor de operatie onder moeilijke omstandigheden en in spannende tijden. Er is geen tijd voor tegenspraak, reflectie en leren, we moeten eerst zien te overleven. Een cultuurprogramma is voor softies. De leiderschapsstijl is autoritair, wat kan doorschieten in dictatoriaal.

De leider als aanvoerder inspireert zijn volgers door het goede voorbeeld te geven, niet door te praten, maar door te doen. Door moed te tonen. Deze leider blijft niet in de directiekamer, maar is daar te vinden waar het werk wordt gedaan, waar problemen moeten worden opgelost. Dit type leider doet daar zelf aan mee.

Dit type leiderschap is in tijden van crisis doeltreffend en zelfs noodzakelijk. Het dwingt respect af bij de volgers. Denk bijvoorbeeld aan leiders van verzetsbewegingen, die dezelfde brute dingen doen als gekozen of zelfbenoemde leiders, maar toch als helden worden gezien.

De leider als (leger)aanvoerder kan een voorbeeld stellen door iemand publiekelijk de les te lezen die in zijn ogen tekort is geschoten of niet loyaal heeft gehandeld. Hier waarschuwt hij anderen mee: 'zet je maximaal in' en 'flik dit niet'. Dit boezemt angst in bij ondergeschikten die nu 'wel uitkijken' en 'zichtbaarder hun best doen'.

De leider zorgt er ook voor dat iedereen weet wie 'de vijand' is. Dat kunnen concurrenten zijn, maar ook politici, of belemmerende regelgeving.

Dit type leider stelt bovendien nieuwe normen en doorbreekt daarmee bestaande formele regels. Dit kan gaan om het 'oprekken' van wat wettelijk is toegestaan of iets doen wat net niet wettelijk is verboden. In moreel opzicht kan dit wel degelijk ongepast zijn. Denk aan transacties in de financiële wereld of milieubelastende handelingen. Vaak wordt er gewezen op de excellente prestaties van het bedrijf, die het 'noodzakelijk maken' zo te handelen. Of op de onmisbaarheid van het bedrijf voor de economie en werkgelegenheid, iets waar luchtvaartmaatschappijen zich graag op beroepen.

Veel topmensen zien zichzelf graag als 'corporate commanders'. Dit maakt het mogelijk zichzelf in een heroïsche positie te plaatsen, en daarmee boven alle kritiek verheven. Hier gaat de volgende romantische metafoer over.

Leiders als managers van de operatie: de machinetafoer

Lange tijd heeft de mechanische denktrant het beeld gedomineerd van wat een organisatie behoort te zijn en hoe daaraan leiding hoort te worden gegeven. Deze benadering van organisaties is ontstaan tijdens de industriële revolutie: de mechanisering van de productie gaat gepaard met standaardi-

sering van organisatievormen. Ook vandaag de dag komen we de taal nog tegen die hierbij hoort.

Organiseren is gericht op structuren, werkprocessen, met duidelijk omschreven taken, doelen en prestaties. Het leiderschap is erop gericht dat de taken, doelen en prestaties worden gerealiseerd binnen vooraf gestelde termijnen en binnen het budget.

Twee belangrijke organisatie-theorieën die uitgaan van de machinemetafoor zijn de klassieke organisatieleer van Henri Fayol en *scientific management* van Frederick Taylor:

- **Klassieke organisatieleer: het ontwerp van bureaucratische organisaties** (Fayol in: Lammers, Mijs & Van Noort, 1997):
 - Organiseren wordt benaderd als technisch probleem vanuit vaste organisatieprincipes.
 - Primair gericht op de gehele organisatie.
- **Scientific management** (Taylor in: Lammers, Mijs & Van Noort, 1997):
 - De afbakening en coördinatie van taken als detailprobleem. Scheiding van denken en doen. De juiste man/vrouw op de juiste plaats.
 - De essentie van mechanisatie is het opsplitsen van een complex proces in onderdelen en afzonderlijke handelingen (functionalisme).

Het type leiderschap dat bij de machinemetafoor hoort zit vol met woorden als: doelen stellen, resultaten of targets behalen, prestatie-indicatoren, kwaliteitsnormen, plannings, meten is weten, kosten verlagen, mensen toerusten voor hun taak, zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten en werken, PDCA-cyclus, monitoring, controlling, verbeteringen piloten en dan uitrollen.

In deze metafoor is de leider een manager die zelf niet denkt en geen vernieuwingen doorvoert, maar beheert wat al is ingericht en een geplande prestatie realiseert. Dat doet deze manager met behulp van middelen. De mensen zijn human resources die de manager moet inzetten. De manager stuurt op cijfers en gebruikt indicatoren. Er hoeft bij wijze van spreken geen menselijk contact aan te pas te komen. Het gaat om rationeel handelen en om voorspelbaarheid. De betekenis van de machine komt tot uitdrukking in taal als 'aan de knoppen draaien', 'omschakelen', 'fouten repareren', 'vastlopen', 'geolied functioneren', 'mensen toerusten'.

Deze metafoor werkt nog steeds door in benaderingen als business process redesign, lean thinking, TQM (total quality management), benchmarking en agile werken.

De schaduwzijde van de machinemetafoor laat zich raden: gebrek aan menselijk contact en aan gezien en erkend worden, en tegelijkertijd blootstaan aan overbelasting en continue prestatiedruk. Mensen zijn een nummer geworden.

TABEL 1.1 *Onderscheid managen en leiden*

Een manager	Een leider
<ul style="list-style-type: none"> • beheert • is een kopie • onderhoudt • kijkt naar systeem en structuur • vertrouwt op controle • vraagt hoe en wanneer • richt zich op de bottomline • ziet de status quo als gegeven • doet wat hem is opgedragen • doet de dingen goed • is gericht op de korte termijn 	<ul style="list-style-type: none"> • innoveert • is een origineel • ontwikkelt • richt zich op mensen • inspireert tot vertrouwen • vraagt wat en waarom • richt zich op de horizon • stelt de status quo op de proef • volgt zijn innerlijke stem • doet de goede dingen • is gericht op de lange termijn

Warren Bennis (1989) maakte onderscheid tussen managen en leiden (tabel 1.1). Dit overzicht markeert de overgang naar metaforen waar de taal gaat over mensen en over ontwikkeling.

Leiders als hoveniers en therapeuten: groei mogelijk maken

Een van de ideaalbeelden van leiderschap betreft de managers die hun medewerkers helpen ontwikkelen op een manier waar de organisatie baat bij heeft. De metafoor van de hovenier suggereert dat de leider medewerkers tot volle bloei moet laten komen. De metafoor van de therapeut suggereert dat mensen het allemaal al in zich hebben en dat zij enkel door zelfonderzoek hun mogelijkheden kunnen ontdekken en ontsluiten. Deze benadering is heel populair bij leiderschapsconcepten zoals persoonlijk leiderschap, coaching, zelfsturing, spiritueel leiderschap en authentiek leiderschap. Managers zien zichzelf graag als ontwikkelaars van mensen. Deze mooie woorden dekken echter nauwelijks de weerbarstige werkelijkheid, zoals die blijkt uit veel onderzoek en uit de praktijk in organisaties.

Groeien als mens in de context van het werk is een hedendaags utopia voor veel kenniswerkers en mensen die in de creatieve dienstverlening werken. Hun doel is meer dan een succesvolle loopbaan en betekenisvol werk. Persoonlijke verwerkelijking is het ultieme — geestelijke — doel. 'Je moet groeien. Als je niet groeit, ben je dood.' Vergelijk het met een plant. Als die stopt met groeien, gaat-ie dood.

Het onderliggende paradigma is dat persoonlijke groei noodzakelijk is voor organisatorische groei. De manager heeft zelf groei doorgemaakt en maakt dat nu mogelijk voor zijn mensen. Dit idee over leiderschap gaat terug tot 1950 met het boek *Growth and Development of Executives* van Myles L. Mace (Mace, 2018). Mace wordt beschouwd als pionier op het gebied van ondernemerschap en bestuur.

Organisatie trauma helen

In dit hoofdstuk ga ik in op wat een organisatie trauma is en hoe zich dat manifesteert. Een organisatie trauma helen nadat je destructief leiderschap hebt ontmaskerd, is een emotioneel en psychologisch proces. Een organisatie trauma laat zich niet 'repareren'. Dat zou betekenen dat je de geleden schade negeert. Ik beschrijf dit hier in een apart hoofdstuk, omdat het herstel van het sociale weefsel een andere dynamiek kent dan de stadia in hoofdstuk 8. In de praktijk maakt het helen van een organisatie trauma deel uit van het overwinnen van destructief leiderschap. Zonder aandacht voor het helen van de traumatische ervaringen is het overwinnen van destructief leiderschap incompleet.

Zoals we eerder zagen is de verleiding groot verandering in zetten met de belofte van een grandioze toekomst (Vermaak & Kampen, 2014). Na een traumatiserende ervaring is er een nog sterkere neiging vooral niet naar de narisheid te kijken: 'We moeten weer verder.' Dan negeer je echter de mensen die schade hebben opgelopen en gekwetst zijn, terwijl zij aandacht, zorg en hulp nodig hebben om de traumatiserende ervaringen te verwerken. Een nieuwe uitdagende toekomst uitdragen is vergelijkbaar met niet praten over de dood van een naaste collega, partner of familielid en het wel hebben over vakantieplannen. Dergelijk denken gaat voorbij aan het verlies, de schade en de pijn die horen bij ingrijpende gebeurtenissen in een organisatie. Hier moet eerst aandacht voor zijn, voordat je weer naar de toekomst kunt kijken. Bij verwaarloosde organisaties is dit een diepgaander en weerbarstiger proces dan bij een plotselinge crisis, omdat het een traumatiserende ervaring betreft die al heel lang duurt en die een nieuwe realiteit is geworden. Het herstel duurt daarom even lang als de verwaarlozing heeft geduurd. De argwaan zit diep, er hoeft maar iets kleins te gebeuren, zoals de promotie van een teamleider, om de medewerkers weer te bevestigen in hun argwaan: 'Zie je wel, zij vindt haar eigen carrière belangrijker dan het team weer opbouwen.'

9.1 Wat is organisatietrauma?

Organisatietrauma kan worden omschreven als:

Een stressor van buiten of binnen de organisatie veroorzaakt een ingrijpende gebeurtenis die de organisatie niet kan hanteren en verdragen.

Dit is bijvoorbeeld het op non-actief zetten van een bestuur na een rampzalige gebeurtenis voor de organisatie, een fout of fraude die aan het licht is gekomen. Het voortbestaan van de organisatie is door deze gebeurtenis in gevaar. De coronapandemie is een ander voorbeeld van een crisis die een schok veroorzaakt. De wereldwijde schaal maakt de crisis onontkoombaar, maar heeft ook iets relativerends: het overkomt ons allemaal. De medewerkers in een organisatie die vastloopt door destructief leiderschap kunnen zich verwonderen over de vraag: ‘Waarom onze organisatie?’ De organisatie wordt getroffen, als bij een raketinslag (Bailleur, 2017).

Bij verwaarlozing is sprake van *langzaam inwerkende schadelijke patronen van interactie in het organisatiesysteem* die leiden tot een gevoel van onvermogen en hulpeloosheid; niets lijkt te helpen (Bailleur, 2020). Het inwerken van de traumatische ervaring is hier te vergelijken met een lekkage, het gaat druppelsgewijs. Omdat het organisatiesysteem geleidelijk gaat disfunctioneren, kan het langer worden ontkend. De leiding wijst naar externe oorzaken en naar medewerkers. Medewerkers wijzen naar de leiding. Niemand neemt verantwoordelijkheid uit onveiligheid, onvermogen, maar ook uit zelfbehoud en de ziektewinst — profiteren van een ongezonde situatie — die het ontbreken van leiderschap met zich meebrengt.

Helen begint met een werkelijkheidsanalyse en met een duiding van de symptomen van organisatietrauma. Hierbij horen alle menselijke gedragingen na een ingrijpende gebeurtenis: ontkennen, vergoelijken, ontwijken, naar de ander wijzen, omstandigheden de schuld geven, schaamte, onzekerheid, onveiligheid, angsten.

9.2 Symptomen van organisatietrauma

Net zoals bij kinderen emotionele verwaarlozing voorkomt, kan in organisaties worden gesproken over emotionele traumatisering. Daartoe horen niet enkel saneringen, fusies of reorganisaties, maar ook misbruik van vertrouwen, pesten en kleineren, misbruik van macht, alsook langdurig geen aandacht hebben, geen structuur bieden.

Deze patronen zijn een aanwijzing dat er mogelijk een onverwerkt organisatietrauma aanwezig is:

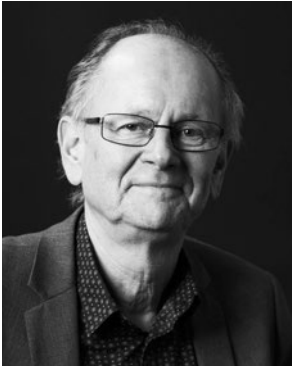
- Afweermechanismen en projectie: het ligt altijd aan anderen, andere afdelingen, ‘de leiding’. Er is geen zelfreflectie.

- Zwijgen, geen reactie geven. Zelfs niet boosheid. Het Engelstalige begrip is veelzeggend: *the mask of silence*.
- Gebrek aan motivatie, geen energie, geen focus. Dit gaat gepaard met een depressieve stemming: 'Het gaat ook nu weer niet veranderen.'
- Ontstaan van informele groepen, sterke persoonlijke relaties, zichzelf beter voordoen.
- Goed functionerende mensen verlaten de organisatie.
- Angsten en emoties: woede, verdriet, er niet van kunnen slapen.
- Gestoord gedrag zoals waandenken, paranoia.

De symptomen van organisatietrauma vertonen een frappante overeenkomst met de geleefde werkelijkheid van een verwaarloosde organisatie.

TABEL 9.1 *Symptomen van organisatietrauma (De Klerk, 2007)*

Symptoom	Beschrijving
Agressie	Intentie om schade toe te brengen aan de organisatie
Voorgevoel	Voorgevoel dat er iets dreigt. Dit veroorzaakt ongezonde stress
Beklemmend gevoel	Persoonlijke vrees dat iemand iets overkomt in de organisatie
Cynisme	Wantrouwen over gedrag en intenties van anderen, geuit in de vorm van scepsis, verdenkingen of laatlunkende opmerkingen
Afgenomen commitment	Minder tijd en energie voor het nakomen van verplichtingen
Afname van loyaliteit	Organisatie en collega's kunnen minder op je rekenen
Gedesoriënteerd	In de war over wat er gaande is en hoe dat verder moet
Wantrouwen	Twijfel over de betrouwbaarheid en integriteit van de organisatie
Gevoelloosheid	Apathie die zich manifesteert in een gebrek aan beleving en uiten van emoties
Angst	Bang voor wat er gebeuren gaat met de neiging te vechten of te vluchten
Hulpeloosheid	Niet in staat zijn de situatie te verdragen
Hoger verzuim en verloop	Geneigd zijn zich eerder ziek te melden of te vertrekken
Gebrek aan focus	Onvermogen zich te concentreren op de taak
Gebrek aan betrokkenheid	Moeite met opgaan in het werk
Zich verraden voelen	De organisatie heeft je in de steek gelaten, komt beloften niet na en heeft je bedrogen door je in deze situatie te brengen
Zich afgewezen voelen	Ervaren dat je er kennelijk niet toe doet en aan je lot wordt overgelaten
Neerslachtigheid	Verdriet, droefheid, geen hoop dat het goed komt
Onzekerheid	Twijfelen over wat je kunt doen om de situatie te veranderen
Terugtrekken	Zich emotioneel afsluiten, afstand nemen van verplichtingen en de relatie verbreken



JOOST KAMPEN is veranderkundige en geestelijk vader van de theorie van de verwaarloosde organisatie. Hij is socioloog en promoveerde op de parallel tussen leiderschap en ouderschap.

Joost begeleidde in de afgelopen 30 jaar rond de 700 organisaties en heeft ervaren dat verwaarlozing niet alleen voorkomt bij overheids- en non-profitorganisaties, maar ook bij financiële instellingen, in de ICT of in de industrie. In het hoger onderwijs en in de zorg breekt het inzicht door dat meer managementcontrol emotionele armoede en onthechting tot gevolg

heeft. Echter, zelfsturing is niet de oplossing in verwaarloosde organisaties, want zeer onveilig.

Joost doet onderzoek vanuit de Vrije Universiteit en Universiteit Twente en is docent in diverse opleidingen bij SIOO, Business School Nederland en AOG. Hij werkt vanuit een eigen praktijk en is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.

Destructief leiderschap is zijn vijfde boek; hieraan gingen de volgende titels vooraf:

- *Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw organisatieconcept* (2011). Dit is de handelseditie van zijn dissertatie *Interveniëren in verwaarloosde organisaties* (2011).
- *Emotional abuse and neglect in the workplace: how to restore normal organizational life* (Palgrave, 2015). Dit is de Engelstalige en bijgewerkte versie van het boek *Verwaarloosde organisaties*.
- *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid* (2017)
- *Advieswerk in verwaarloosde organisaties: theorie en praktijk voor externe en interne adviseurs* (2020).

Kijk op de website www.joostkampen.nl voor artikelen, podcasts en leeswijzers bij de boeken.

Wat maakt iemand een inspirerende leider? Dat is een veelbesproken vraag. Helaas krijgt de schaduwkant van leiderschap nauwelijks aandacht, terwijl in veel organisaties laissez-faireleiderschap, torenhoge ambities, pestgedrag en bestuurlijk wegstijgen juist aan de orde van de dag zijn. Hoog tijd dus voor de vraag: wat maakt iemand een destructieve leider?

Zowel bedoeld als onbedoeld destructief leiderschap speelt een sleutelrol in verwaarloosde organisaties. In deze organisaties regeren wanorde, mismanagement en angst. Het gevolg is een ernstig verlies aan vertrouwen en organisatietrauma.

Dit boek is het eerste Nederlandstalige overzichtswerk dat de beschikbare wetenschappelijke kennis over destructief leiderschap samenbrengt. Joost Kampen legt de verwaarlozende praktijken bloot die aan dit verschijnsel ten grondslag liggen. Ook laat hij zien hoe destructief leiderschap voorkomen en geheeld kan worden.

Destructief leiderschap bevat onmisbare kennis en handreikingen uit de praktijk voor bestuurders, managers, hr-specialisten, or-leden, adviseurs, trainers, docenten en studenten. Een boek over de kenmerken, de gevolgen én de genezing van deze hardnekkige problematiek.

Joost Kampen is veranderkundige, socioloog en geestelijk vader van de theorie van de verwaarloosde organisatie. Hij doet onderzoek vanuit de Vrije Universiteit en Universiteit Twente en is docent in diverse opleidingen bij SIOO, Business School Nederland en AOG. Hij werkt vanuit een eigen praktijk en is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen. Eerder schreef hij *Verwaarloosde organisaties* (2011, Ooa Boek van het Jaar), *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* (2017) en *Advieswerk in verwaarloosde organisaties* (2020).

