Grondoorzaak van verwaarlozing en crises

Destructief leiderschap

In de geleefde werkelijkheid van organisaties worden coaches regelmatig geconfronteerd met destructief leiderschap. Dat wordt hen vaak niet verteld: "Zou jij deze teamleider willen coachen? Er zijn samenwerkingsproblemen, ongewenst gedrag en spanningen in dit team." Regelmatig blijken er dieperliggende oorzaken onder deze problemen te liggen. Dit artikel richt zich op destructief leiderschap in het organisatiesysteem als grondoorzaak. Hoe herken je dit? Welke vormen van destructief leiderschap kun je onderscheiden? Zijn destructieve leiders coachbaar?

Auteur: Joost Kampen

Verwaarloosde organisaties zijn organisaties waar het langdurig heeft ontbroken aan leiderschap in de vorm van aandacht en structuur in het dagelijks werk en begeleiding van de ontwikkeling van mens en organisatie (Kampen, 2011a, 2011b). Het ontbreken van leiderschap heeft destructieve gevolgen voor mensen, taken en resultaten (Kampen, 2017, 2023).

Verwaarlozing, het ontbreken van leiderschap, komt in alle sectoren van de samenleving voor, zowel bij bedrijven als bij de overheid en non-profitorganisaties (Tate, 2009). Destructief leiderschap komt voor in leidinggevende posities van bestuur tot teamleider en alles wat daartussen zit.

Destructief leiderschap is onveilig, intimiderend, laissez-faire, egocentrisch of ontwijkend gedrag van een leidinggevende met negatieve effecten die direct of op termijn schadelijk zijn voor mens en organisatie. Dit leiderschapsgedrag vindt plaats in de context van organisaties die dit gedrag kunnen stimuleren. De persoonlijkheidskenmerken van de leider kunnen het destructieve gedrag 'vergiftigen'. Essentieel is dat de betrokken leidinggevende niet kan of wil reflecteren op het eigen handelen en de gevolgen daarvan. Of de gevolgen bedoeld of onbedoeld zijn ontslaat de leidinggevende niet van zijn verantwoordelijkheid.

Persoonlijkheidskenmerken

De gedachte achter persoonlijk leiderschap gaat uit van een al lang bestaande visie op leiderschap, namelijk dat de persoonlijkheid van een mens bepalend is voor diens gedrag. Wanneer een persoon met 'donkere' persoonlijkheidskenmerken in een invloedrijke positie

komt, kunnen die kenmerken sterker aangesproken worden (Brunell et al., 2008). De studie naar de werking van *dark personalities*, duistere karakters, richt zich op de 'duistere drie-eenheid' (*dark triad*): narcisme, machtsmisbruik (machiavellisme) en psychopathie. Alle drie persoonlijkheidstypen scoren hoog op een gebrek aan empathie, gerichtheid op eigenbelang en het nastreven van hun doelen ten koste van anderen (Paulhus & Williams, 2002). Deze personen tonen "een kwaadwillend karakter met gedragspatronen gericht op er zelf beter van worden, emotioneel koud en onverschillig, dubbelhartig en agressief zijn". Leiders met deze persoonskenmerken willen doorgaans niet gecoacht worden.

Narcisme

Narcisme wordt gekarakteriseerd door kenmerken als zelfingenomenheid, zelfuitvergroting, ijdelheid, arrogantie, en overheersend en manipulatief zijn in persoonlijke interactie. Narcisten zijn geobsedeerd door hoe bijzonder en belangrijk ze zijn en door fantasieën van macht, schoonheid en bewonderd worden (Nevicka et.al, 2018a, 2018b). Ze hebben weinig last van empathie, schaamte of schuldgevoel, en ze zien zichzelf als buitengewoon, uniek en ver uitstijgend boven anderen in vergelijkbare posities. Ze zijn, kortom, grandioos en de organisatie mag blij zijn dat zij zich voor deze organisatie willen inzetten (Grijalva et al., 2015).
Mensen met narcistische persoonlijkheidskenmerken streven naar het bemachtigen van invloedrijke leidersposities.
Narcistische leiders zijn door hun gebrek aan zelfreflectie ook kwetsbaar. Ze zien niet aankomen dat ze falen en gaan in de slachtofferrol: het ligt allemaal aan 'de organisatie'. Zij hebben geen coach nodig. Wanneer dit leidt tot een crisis moeten zij halsoverkop de organisatie verlaten. Dan is het al te laat om een coach te raadplegen.

Machiavellisme

Machiavellisme of machtsmisbruik wordt gedefinieerd als gedrag gericht op het manipuleren van anderen uit eigenbelang, om er zelf beter van te worden. Het gedrag is berekenend, met een cynisch gebrek aan moreel besef, focus op eigenbelang, de neiging om anderen te wantrouwen en de bereidheid om deel te nemen aan manipulatie om de eigen doelen te behalen (Wisse & Sleebos, 2016). Uit onderzoek blijkt dat de medewerkerstevredenheid en het vertrouwen in de organisatie afnemen en dat vanwege de constante druk emotionele uitputting optreedt. Dit leidt tot ontwijkgedrag en tegenwerking, zoals bewust minder presteren. Medewerkers zijn onderling minder behulpzaam, houden informatie achter en vertonen spelgedrag. De zwakkeren lijden hieronder, omdat er meer gepest wordt op de werkvloer: bijvoorbeeld door naar elkaar te wijzen of de ander de schuld te geven. Kortom, medewerkers passen hun gedrag aan de machiavellistische leider aan (Belschak et al., 2018). Dit type leider vindt dat zijn medewerkers nodig gecoacht dienen te worden.

Psychopathische leiders

Psychopathische leiders handelen impulsief en onverantwoordelijk, missen een schuldgevoel en het vermogen tot zelfbeheersing, en vertonen antisociaal gedrag. Het disfunctioneren van psychopaten manifesteert zich enerzijds in gevoelloosheid, dat zich toont in hardvochtigheid, gebrek aan betrokkenheid, en het ontbreken van angst en schuldgevoel. Anderzijds toont deze leider afwijkend gedrag en gebrek aan zelfbeheersing door impulsief handelen en schadelijk gedrag.
Daarnaast wordt ook gewezen op een neiging tot crimineel en gemeen gedrag, alsmede een ongeregelde leefstijl. De psychopaat bedriegt zelfs wanneer het risico om betrapt en gesanctioneerd te worden groot is. Psychopathisch leiders zijn weinig betrokken bij hun medewerkers, zij scoren hoog op bewust laissez-faire leiderschap, afgewisseld met onvoorspelbaar autoritair gedrag.
Het gedrag van psychopaten heeft schadelijke effecten op mensen en het functioneren van de

organisatie. Tegelijkertijd kan een dergelijke leider naar buiten toe heel succesvol overkomen. Als schandalen naar buiten komen, blijkt dat het destructieve gedrag van leiders al geruime tijd speelt en ook door het economisch systeem en perverse financiële prikkels gestimuleerd wordt. De psychopathische leider verdient een behandelaar, een psychiater. Zij zullen zich echter niet snel onder behandeling laten stellen. In organisaties bestaat er nog niet zoiets als terbeschikkingstelling (tbs). Dan is ontslag gevolgd door strafrechtelijke vervolging de overblijvende optie.

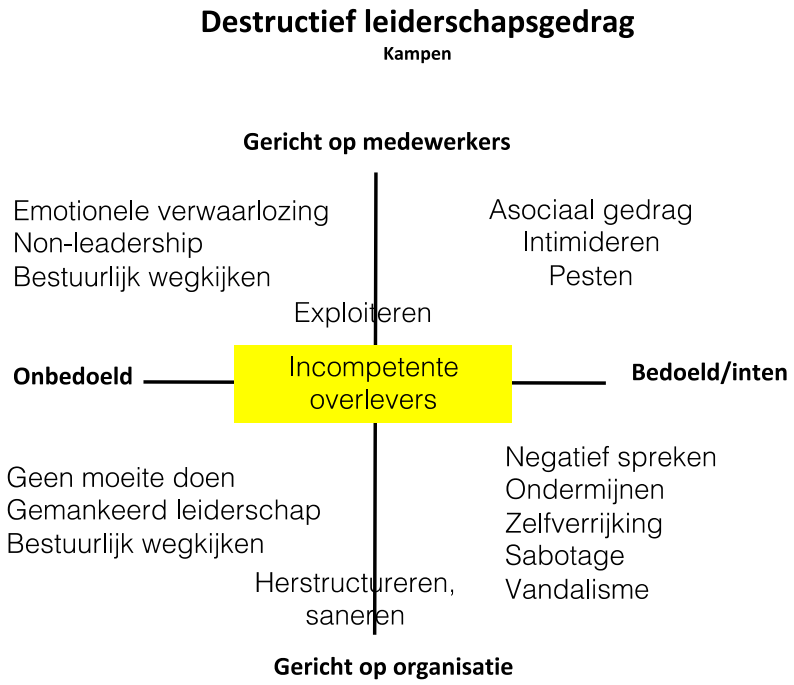
Voor alle drie de karakters van de duistere drie-eenheid geldt dat een zorgvuldige screening bij het eerste contact in een sollicitatie- en selectieproces het belangrijkste moment is om in te grijpen. Want eenmaal binnen zijn alle drie de typen leiders bedreven in het maskeren van hun ware aard. Het vraagt om aanspreken, begrenzen, een dossier opbouwen en ontslaan. Coachen volgens het persoonlijkheidsperspectief is vergeefse moeite, want dat overleven ze ook wel weer.

Gedragsinvalshoek

De gedragsinvalshoek richt zich op de houding en het gedrag van leidinggevenden naar anderen en naar de organisatie (Figuur 1). Vanuit dit perspectief is werken aan gedragsverandering mogelijk mits betrokkene bereid is op eigen gedrag te reflecteren.

Emotionele verwaarlozing

Bij emotionele verwaarlozing kan de leidinggevende heel druk zijn geweest met andere taken of heeft hij een te grote span of at-



Figuur 1. Destructief leiderschapsgedrag geordend naar de dimensies 'gericht op medewerkers – gericht op de organisatie' en naar 'bedoeld' en 'onbedoeld' (Kampen, 2023).

Gemankeerd leiderschap betekent dat je als leidinggevende in een 'dubbele' of afhankelijke positie zit.

tention om mensen te kennen, te erkennen en aandacht te geven. Dat kan voortkomen uit desinteresse of doordat de leidinggevende te veel in beslag wordt genomen door eigen prioriteiten of ambities. Er kan hier zelfs onvermogen in het spel zijn: niet weten hoe met mensen om te gaan (Barling & Frone, 2016).
Non-leadership is het niet ingaan op mensen: niet wanneer zij goede prestaties leveren, noch wanneer zij slecht presteren of wangedrag vertonen (Hinkin & Schriesheim, 2008).

Geen moeite doen

In het kwadrant gericht op de organisatie hebben we te maken met geen moeite doen (*withholding effort*). De betrokken leidinggevende kan wel degelijk handelen, maar ziet ervan af. Dit kan verschillende oorzaken hebben: er gewoon geen zin in hebben als in 'de moeite niet nemen om', wat aanschuurt tegen luiheid of gemakzucht.
Gemankeerd leiderschap betekent dat je als leidinggevende in een 'dubbele' of afhankelijke positie zit. De functie van meewerkend teamleider is daar een voorbeeld van: drie dagen per week moet iemand sturing geven aan het werk van collega's, maar tegelijkertijd is hij twee dagen per week een collega in de uitvoering. Een collega aanspreken wordt dan minder snel geaccepteerd. "Dit doe jij ook wel eens." Er wordt extra op je gelet. Om iets gedaan te krijgen kun je minder goed een beroep doen op gezag. Wel word je gezien als een collega die de positie heeft om de belangen van de teamgenoten te verdedigen en te beschermen. Bestuurlijk wegkijken is een keuze van de betreffende CEO, raad van commissarissen, bestuurder, toezichthouder respectievelijk minister, wethouder of burgemeester. Die keuze komt vaak voort uit politieke overwegingen: 'geen gedoe willen hebben' en geen negatieve aandacht krijgen in de media. De bewindspersoon heeft niet de intentie de organisatie schade te berokkenen, maar dat is wel het gevolg. Voorbeelden zijn de Belastingdienst of de Amsterdamse Brandweer (Schaap, 2021).

Asociaal gedrag

Naar intentie gericht op medewerkers is veel onderzoek gedaan, waar het asociaal gedrag, intimidatie en pesten betreft (Singh et al., 2018).
Asociaal gedrag kent voorbeelden als negatief praten over anderen, kwetsende opmerkingen maken, niet naar de ander luisteren, niet thuis geven of iemand negeren tijdens een bijeenkomst. Dit gedrag komt onder medewerkers voor, is daar zelfs gebruikelijk, maar heeft extra impact op mensen wanneer het plaatsvindt vanuit de leidinggevende naar medewerkers toe.
Intimiderend leiderschap kan zowel verbaal als non-verbaal zijn (Kant et al., 2013). Onderzoek toont aan dat 5-10% van de medewerkers wordt gepest en bij 80% van hen gebeurt dit door leidinggevenden. Het pestgedrag is niet anders dan onder medewerkers, maar de impact is vele malen groter omdat de medewerker in deze verhouding geen bescherming kent. Er iets van zeggen tegen de leidinggevende die pest, staat gelijk aan ontslag nemen. Een klacht indienen bij de directie is ook riskant. Dan blijft een vertrouwenspersoon over, voor wie de machtsongelijkheid ook lastig is (Lutgen-Sandvik & Fletcher, 2013).

Negatief spreken

Wanneer een leidinggevende negatief spreekt over de organisatie, brengt dat medewerkers in verwarring, ook wanneer zij het ermee eens zijn. Het is immers de leiding die verantwoordelijk is voor verbetering. Waarom doet hij niets of lukt het hem niet? Wat kan ik als medewerker dan doen? Negatief spreken wijst op frustratie van de leidinggevende.
Bij ondermijnen hebben we het over 'doen', actief handelen tegen het belang van de organisatie of een deel van de organisatie. Bij ondermijning is er altijd een frictie tussen lagen in de leiding of tussen de managers van bedrijfsonderdelen onderling. Bijvoorbeeld een afdeling veiligheid die na een ongeval probeert aan te tonen dat de leiding van de werkplaats incompetent is. Hier speelt derhalve ook behoud of versterking van de eigen positie ten opzichte van anderen een rol.
Dit gaat een stap verder wanneer directieleden of managers zelf financieel profiteren van bepaalde besluiten of een persoonlijk voordeel halen uit de behaalde omzet in de vorm van een bonus of aandelen. Zij zullen het systeem dat deze zelfverrijking mogelijk maakt in stand willen houden.

Exploiteren

Leiderschap dat gericht is op het exploiteren van mensen heeft op termijn schadelijke gevolgen wanneer mensen langdurig prestaties moeten leveren die boven hun kunnen uitgaan of die zij met ontoereikende middelen toch moeten realiseren. Exploiteren doet schade aan de lichamelijke en mentale gezondheid van medewerkers. Langdurige werkstress leidt tot uitval en burn-out. Wanneer deze exploitatie van mensen de managers of aandeelhouders financieel profijt oplevert dan kunnen we spreken van uitbuiting (Kellerman, 2004).

Saneren

Saneren of reorganiseren wordt vaak gezien als een noodzakelijke ingreep om een organisatie gezond te maken of om weerbarstige problemen op te lossen. Vaak wordt de medische metafoor gehanteerd. De ingreep doet pijn, maar is noodzakelijk om te overleven. Voor de mensen in de organisatie hebben dergelijke handelingen van de leiding vaak destructieve gevolgen. Ze raken hun vertrouwde omgeving kwijt, zien dat collega's moeten vertrekken en vragen zich af wanneer zij aan de beurt zijn. Dit noem ik 'destructief leiderschap van verandering'.

Incompetent

Op het snijpunt van de assen staat de leidinggevende die weet dat hij incompetent is maar die dat heel goed weet te maskeren. Hem noem ik de 'incompetente overlever'. Deze stijl zie ik vaak in verwaarloosde organisaties en wordt getypeerd door enerzijds afwachten en afstand houden; de leidinggevende komt pas in actie als het niet anders kan. Anderzijds doet deze leidinggevende, vooral in de tweede lijn, aan detailsturing, onderhoudt hij persoonlijke relaties met vertrouwelingen, kan hij zaken uitvergroten 'die de directie nodig moet oplossen' en zet hij emotie in als het te dichtbij komt. De overlever weet zijn superieuren heel goed te bespelen en de eigen afdeling af te schermen. Zo is het lastig om inzicht te krijgen in het (dis)functioneren van deze leidinggevende, en daarmee om hem te vervangen.
Wanneer in een managementteam meerdere incompetente overlevers zitten, weten zij elkaar heel goed te vinden. Zij dienen nodig in positie gebracht en gecoacht te worden; dat heeft te lang ontbroken. Het coachen mag niet vrijblijvend zijn, maar dient net als bij verwaarloosde jongeren, een vorm van veeleisende hulp bieden te zijn. De coach verlangt dat de overlever verantwoordelijkheid neemt in rol en staat dan als bekwamere ander naast die persoon. De coach heeft deze rol gecontracteerd met de bestuurder of CEO (Kampen, 2020).

Coaching

Zijn destructieve leiders coachbaar? Nee, zij missen het vermogen tot zelfreflectie en

De bestuurder is en blijft verantwoordelijk voor het ontstaan van en het interveniëren op destructief leiderschap.

zijn tegelijkertijd incompetente overlevers in een verwaarloosde organisatie. Ze zijn heel bekwaam in het verhullen van hun eigen disfunctioneren. Zij zullen 'doen alsof' ze graag gecoacht willen worden, maar gaan de verbinding niet aan die de basis vormt voor een succesvol coachingstraject.

Wat dan wel? De eindverantwoordelijke bestuurder of CEO van de destructieve leider zal met steun van de commissarissen moeten ingrijpen en mag het probleem niet aan de coach uitbesteden. Wanneer die beweging door een bestuurder of CEO wel gemaakt wordt hoort een raad van toezichthouders of commissarissen te eisen dat de bestuurder of CEO zelf regie neemt en anders deze persoon ontslaan.

De bestuurder is en blijft verantwoordelijk voor het ontstaan van en het interveniëren op destructief leiderschap. Dit is in het geval van incompetente overlevers in verwaarloosde organisaties een langdurig traject waar ook aandacht is voor herstel van vertrouwen en helen van het organisatietrauma. Hier kunnen coaches een rol spelen in de begeleiding, maar de leiding moet het zelf doen. Hiermee geeft zij het goede voorbeeld. ■

Voor dit artikel is geput uit Kampen's nieuwe boek *Destructief leiderschap: Theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties* (2023).

Joost Kampen is veranderkundige en geestelijk vader van de theorie van de verwaarloosde organisatie. Hij is organisatiesocioloog en promoveerde op de parallel tussen leiderschap en ouderschap. Kampen doet onderzoek vanuit de Vrije Universiteit en Universiteit Twente en is docent in diverse opleidingen bij SIOO, Business School Nederland, AOG en NBA Opleidingen. Hij verzorgt een eigen leergang, werkt vanuit een eigen praktijk en is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.
www.joostkampen.nl

Referenties

- Barling, J., & Frone, M.R. (2016). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33, 211-222.
- Belschak, F.D., Muhammad, R.S., & Den Hartog, D.N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151, 613-626.
- Brunell, A.B., Gentry, W.A., Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Kuhnert, K.W., & DeMarree, K.G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*(12), 1663-1676.
- Grijalva, E., Harms, P.D., Newman, D.A., Gaddis, B.H., & Fraley, R.C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1-47.
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (2008). 'An Examination of "Nonleadership": From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission'. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1234-1248.