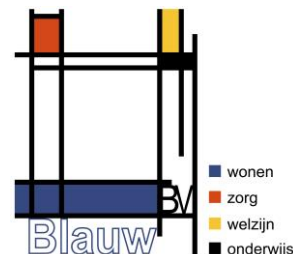


Boekbespreking 'Destructief Leiderschap'

Ondertitel: Theorie en praktijk van leiders in verwaarloosde organisaties
Auteur: Joost Kampen, 2023
Boekbespreking: Theo Stubbé, Blauw BV
Kernwoorden: Destructief leiderschap, verwaarloosde organisatie, grensoverschrijdend gedrag, alertheid voor OR en governance



Inleiding

Het boek kwam ongeveer tegelijk uit met het boek 'Giftig gedoe op de werkplek'¹ en beide boeken slaan aan op de maatschappelijke storm over grensoverschrijdend gedrag vanuit de top van diverse organisaties. Joost Kampen schrijft zelf over dit boek als 'het eerste Nederlandstalige overzichtswerk dat de beschikbare wetenschappelijke kennis over destructief leiderschap samenbrengt. Hij laat zien hoe destructief leiderschap kan worden voorkomen en worden geheeld.' Hij heeft sinds 2011 al 4 boeken geschreven over verwaarloosde organisaties.

Dit boek is niet alleen waardevol voor het bestuur en management, maar ook voor het interne toezicht, die elk vanuit hun rol de negatieve cultuur van destructief leiderschap willen herkennen, aanpakken en voorkomen.

Kern van het boek

In *Destructief Leiderschap* analyseert Joost Kampen de schadelijke gevolgen van leiders die door hun gedrag en beslissingen een negatieve invloed uitoefenen op organisaties. Kampen beschrijft 2 hoofdvormen van destructief leiderschap, namelijk in de dagelijkse praktijk en bij veranderingen. Beiden kunnen leiden tot een 'zieke organisatie', waarin medewerkers zich onveilig en ongemotiveerd voelen, en productiviteit en samenwerking worden ondermijnd. Hij bespreekt verschillende vormen van destructief leiderschap, zoals autoritaire, narcistische of passieve leiderschapsstijlen, en de negatieve effecten hiervan op zowel individuen als op de organisatiecultuur.

Het boek biedt niet alleen een diepgaande analyse van destructief leiderschap, maar ook praktische inzichten in hoe deze problematiek kan worden aangepakt en hersteld. Kampen legt uit hoe het herstel van een zieke organisatie kan plaatsvinden, met aandacht voor het herstellen van vertrouwen, het verbeteren van communicatie en het ontwikkelen van constructieve leiderschapsstijlen.

Enkele items die worden beschreven:

1) Het fenomeen destructief leiderschap

In het 1^e hoofdstuk introduceert Kampen het centrale thema van het boek: destructief leiderschap. Hij bespreekt wat dit fenomeen inhoudt en waarom het vaak een verborgen maar krachtig probleem is binnen organisaties. Hij introduceert hierbij 6 metaforen met elke een eigen romantische kijk;

Leiders zijn als:

- Aanvoerders, die voor de troepen uitlopen
- Managers, die beheersen en controleren als machines
- Hoveniers en therapeuten, die groei mogelijk maken
- Kameraden of maatjes, die mensen een goed gevoel willen geven
- Superhelden, die alles kunnen
- Heiligen, die het moreel lichtende voorbeeld geven; servant leadership

¹ Caroline Koetsenruijter en Hans van der Loo, Boom 2023.

2) De zieke organisatie en destructie door veranderingen

Kampen beschrijft hoe destructief leiderschap leidt tot een 'zieke organisatiecultuur'. Hij legt uit hoe de organisatie ziek wordt door weggijken, wantrouwen, angst en gebrekkige communicatie. Hij beschrijft 20 destructieve leiderschapsstijlen, zoals ondermijnend-, ontspoord-, oneerlijk-, pesterig-, narcistisch-leiderschap. Hij beschrijft ook bedoeld- of onbedoeld- bestuurlijk weggijken, omdat het aanpakken van destructief leiderschap in de politiek of in de media niet uitkomt.

In hoeverre roept een organisatieverandering destructief leiderschap op? En welke effecten hebben een verandering als er al lang destructief leiderschap heerst. Kampen reflecteert op organisatie hypes, zoals integraal management en Lean werken.

3) Destructief leiderschap als systeem bekeken en de effecten

Destructieve leiderschap werkt met de destructieve leider + de ontvankelijke volger + de bevorderlijke omstandigheden = samen de giftige drie-eenheid.

De ontvankelijke volgers kunnen zowel conformisten zijn, die het destructieve leiderschap toelaten, als samenzweerders, die meedoen om er beter van te worden.

De bevorderlijke omstandigheden zijn bijvoorbeeld: 24 uursorganisaties, waar in de stille uren verveling is en (geen of) minder toezicht. Een ander voorbeeld is de medische cultuur tijdens opleiding tot specialist, met de neiging tot socialisatie van de jonge artsen in opleiding.

Verder behandelt Kampen de verschillende symptomen die wijzen op destructief leiderschap. Signalen zoals hoge stress, een laag moreel en een hoog personeelsverloop worden besproken als indicatoren van een toxische werkomgeving. Hij legt uit hoe dit type leiderschap leidt tot stress, burn-out, verminderde motivatie en angst bij werknemers.

4) Parallel tussen opvoeden en leiderschap - vertrouwen

Met vier opvoedingsstijlen (autoritair-toegeeflijk-verwaarlozend-responsief) trekt Kampen een herkenbare vergelijking van de relatie ouders – kinderen naar leidinggevende – medewerkers. Net als bij opvoeding handelen vele leiders intuïtief en vaak op basis van hun eigen ervaringen (opvoeding). De impact kan ingrijpend zijn tot en met vraagstukken zoals de mate van hechting van een medewerker aan de leidinggevende.

Laissez-faire gedrag van de leidinggevende kan in eerste instantie prettig lijken, maar kan leiden tot een fundamentele aantasting van het vertrouwen in leidinggevend. Dergelijke effecten nemen medewerkers mee naar de volgende leidinggevende en kunnen de werksfeer infecteren.

5) Destructief leiderschap overwinnen, dan wel het trauma helen

In hoofdstuk 8 beschrijft Kampen de toegevoegde waarde van een interim manager na een periode van destructief leiderschap en de voorwaarden waaronder dit effectief kan uitpakken. Vervolgens beschrijft hij 6 stadia om destructief leiderschap te overwinnen. De kernpunten hierbij zijn 'moedig gedrag en volhouden'. Hij beschrijft dat de ontwikkeling verloopt via de bekende leercurve van 'onbewust onbekwaam' via 'bewust onbekwaam' naar 'bewust bekwaam' tot 'onbewust bekwaam'.

6) Lessen van governance bij verwaarloosde organisaties

In een laatste hoofdstuk bespreekt Kampen de dynamiek tussen bestuur en interne toezicht, onder andere met de uitleg van het begrip paradigmaverkleving². Ik herken mij in de constatering van Joost Kampen dat leiderschap niet eenvoudig goed of fout is: 'Ik ken geen voorbeeld van een bestuurder die een verandertraject in gang zet met de bedoeling de organisatie schade toe te brengen.'

² Over paradigmaverkleving verwijs ik naar het boek 'Onder commissarissen' van M. Engbers uit 2021

Krachtig is zijn opsomming van 8 randvoorwaarden voor het intern toezicht in zo'n situatie:

- a) Is het bestuur in positie (of is het bestuur de oorzaak)?
- b) Steun de bestuurder of stuur het weg
- c) Bespreek de waarheid over de (status van de) organisatie
- d) Blijf in je rol als toezichthouder, ook bij pogingen tot manipulatie uit de organisatie
- e) Wees alert op de passende veranderkundige aanpak
- f) Heb geduld, want het wordt eerst slechter voordat het structureel beter gaat
- g) Voorkom verrassingen door je goed bij te laten praten
- h) Laat je niet leiden door angst voor je eigen reputatie

Nawoord Stubbé

Ik vind *Destructief Leiderschap* een waardevol boek dat inzicht geeft in de schadelijke impact van destructieve leiderschapsstijlen. Het boek benadrukt het belang van bewust en ethisch leiderschap, waarbij leiders verantwoordelijkheid nemen voor- en moed tonen in- hun gedrag en zo actief bijdragen aan een gezonde organisatiecultuur.

Kampen beschrijft concrete stappen om destructief leiderschap te diagnosticeren, te herstellen en te voorkomen. Dit boek is een krachtige oproep om destructief gedrag te (h)erkennen en bespreekbaar te maken. Zowel van de kant van het management, maar ook voor ondernemingsraden en toezichthouders, elk in hun eigen rol. Dat is verduveld moeilijk.

Op mijn website heb ik circa 120 artikelen, boekbesprekingen en rapporten verzameld, waarvan circa 40 gaan over governance en leiderschap. U kunt onbeperkt grasduinen bij het tabblad 'publicaties' op blauwbv.nl of via de QR code.

