

Destructief leiderschap binnen Defensie

Prevalentie, gevolgen en potentiële oplossingen

Lkol drs. M. Veensma, prof. dr. B.M. Wisse en dr. D.C. Rus*

De militaire organisatie is vatbaar voor destructief leiderschapsgedrag door haar sterke hiërarchie, focus op een strikte naleving van regels, sterke socialisatie en de hoge risico's die de aard van het werken als militair met zich meebrengt. Destructief leiderschapsgedrag is een kostbaar probleem met verstrekkende negatieve gevolgen voor het individu, teams, en de organisatie als geheel. In dit artikel wordt nagegaan of werknemers in de militaire organisatie destructief leiderschap ervaren, hoe dat samenhangt met hun welbevinden, en wat ze kunnen doen om de negatieve consequenties van destructief leiderschap te reduceren. Op basis van de gegevens uit het Werkblik-onderzoek blijkt dat inspraak van medewerkers een belangrijke rol kan spelen in het verminderen van de negatieve effecten van destructief leiderschap.

FOTO MCD, JARNO KRAAYVANGER



De militaire organisatie is vatbaar voor destructief leiderschapsgedrag, bijvoorbeeld door haar sterke hiërarchie, maar inspraak van medewerkers kan een belangrijke rol spelen in het dempen van de negatieve effecten van destructief leiderschap

FOTO MCD, JARNO KRAAYVANGER

Met de geopolitieke ontwikkelingen in de wereld wordt het besef van het belang van een effectieve krijgsmacht steeds sterker. In reactie op deze ontwikkelingen vergroten veel NAVO-landen hun investeringen in defensie, waarbij sommige landen vinden dat de huidige NAVO-norm naar boven bijgesteld moet worden. Tevens groeit het besef dat de aanwezigheid van hoogwaardig materieel belangrijk is, maar dat de mens het verschil maakt in gevechtsoperaties. Leiderschap is een cruciale factor voor de effectiviteit van militair personeel. Daarom investeert de Nederlandse krijgsmacht actief in de ontwikkeling en versterking van leiderschapsvaardigheden op alle niveaus. Desalniettemin komen er binnen de krijgsmacht incidenten voor die de effectiviteit van de militaire organisatie bedreigen en waar leidinggevendenden bij zijn betrokken.¹

Destructief gedrag op de werkvloer, zoals intimideren, manipuleren, onrechtvaardig

behandelen, beledigen, ondermijnen van prestaties, of het negeren van behoeften en welzijn van de ander, is de grootste voorspeller van stress, burn-out en verminderde werktevredenheid bij werknemers.² Deze negatieve gevolgen voor individuele werknemers hebben tevens een negatieve *spin-off* binnen teams (bijvoorbeeld verminderde effectiviteit) en de organisatie als geheel (zoals groter verloop van personeel).³

Defensie onderkent de negatieve invloed van destructief gedrag en heeft het onderwerp vanaf 2006 op de radar staan. Na de presentatie van de uitkomsten en aanbevelingen van de commissie-Staal⁴ is er een methodiek ontstaan in de uitvoering van integriteitsonderzoek. Volgens deze methodiek kijken aangestelde onderzoekscommissies 'met een bestuurskundige top-down-blik naar de geconstateerde problemen in de context van Defensie'.⁵ Bij waargenomen malversaties wordt de zaak onderzocht en worden aanbevelingen gedaan om dergelijke problemen in de toekomst te voorkomen. Een van de terugkerende aanbevelingen van de onderzoekscommissies is om 'leiderschap' in te zetten bij het terugdringen van ongewenst gedrag binnen de defensieorganisatie. Dat klinkt als een logisch advies, maar het gaat voorbij aan het feit dat leidinggevendenden voor een groot deel juist de *oorzaak* zijn van ongewenst gedrag in organisaties.⁶ Ook leidinggevendenden schofferen,



* Luitenant-kolonel drs. M. Veensma werkt bij de Militair-Psychologische en Sociologische Dienst (MPSD) en is gedragswetenschapper bij Regieorgaan Moral Component van Staf CLAS. Prof. dr. B.M. Wisse en dr. D.C. Rus werken bij de Afdeling Psychologie/Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

- 1 J. Timmermans, M. Bogers, R. Bertrand en R. Beeres, 'Dertien jaar integriteitsonderzoek: een zoektocht naar Defensie-identiteit: Van incident naar onderzoek naar incident', *Militaire Spectator* 190 (2021) (2) 72-83.
- 2 McKinsey Health Institute, 'What is Burnout?', *McKinsey.com*, 14 Augustus 2023. Zie: What is burnout? | McKinsey.
- 3 K. Breevaart, B.M. Wisse en B. Schyns, 'Trapped at work: The barriers model of abusive supervision', *Academy of Management Perspectives* 36 (2022) (3) 936-954.
- 4 B. Staal, H.J.C.L. Borghouts en J. Meyer, 'Ongewenst gedrag in de Krijgsmacht', *Eerstekamer.nl*, 29 september 2006. Zie: Microsoft Word - Rapport defensie 20060927_.doc.
- 5 Timmermans et al., 'Dertien jaar integriteitsonderzoek', 72-83.
- 6 Breevaart et al., 'The barriers model of abusive Supervision', 936-954; A.C. Schat, M.R. Frone en E.K. Kelloway, 'Prevalence of workplace aggression in the US workforce: Findings from a national study', in: *Handbook of workplace violence* (Sage Publications, Inc, 2006) 47-89.

bespelen, pesten, ondermijnen en treiteren. Een intern onderzoeksrapport over het werkklimaat binnen Defensie bevestigt dit en laat zien dat 40 procent van de meldingen van destructief gedrag werd vertoond door personen in een leidinggevende positie.⁷ De hoge prevalentie van ongewenst gedrag door leidinggevendenden is extra problematisch omdat destructief gedrag van leidinggevendenden, door hun grotere machtspositie en hun voorbeeldfunctie, vaak grotere negatieve gevolgen heeft.

Vanuit het perspectief dat leidinggevendenden vaak medeoorzaak zijn van ongewenst gedrag binnen Defensie is het beter te begrijpen dat de implementatie van de aanbevelingen van de verschillende onderzoekscommissies – die zich vaak eenzijdig op leiderschap richten – tot nu toe minder effectief zijn gebleken.⁸ Alhoewel wij het belang van leider-gerichte interventies niet willen ontkennen, stellen we dat het belangrijker is om ook de rol van medewerkers en de invloed van de context mee te nemen in het denken over oorzaken en tegengaan van destructief leiderschap.⁹ Wij pleiten daarmee voor het hanteren van een holistisch perspectief op destructief leiderschap.

Een holistisch perspectief op destructief leiderschap

Het holistisch perspectief op destructief leiderschap stelt dat ongewenst gedrag, ook dat van leiders, alleen kan plaatsvinden als medewerkers ontvankelijk zijn voor dat negatieve gedrag (door eraan mee te werken of door zich niet te durven of kunnen verzetten) en de bredere werkcontext dit gedrag mogelijk maakt (door het te tolereren of te faciliteren). Destructief leiderschap gaat dus niet alleen over de leider. Integendeel, destructief leiderschap kan gezien worden als een groepsproces dat in de loop der tijd ontstaat en waarbij gebrekkige of ineffectieve leiders, ontvankelijke medewerkers en een bevorderlijke omgeving allemaal bijdragen aan destructieve groeps- of organisatie-resultaten.¹⁰

Een militaire organisatie is in sommige opzichten een bevorderlijke omgeving voor het ontstaan van destructief leiderschap. Dit is goed te begrijpen vanuit het holistische perspectief. Specifieke kenmerken van de militaire organisatie die bijdragen aan het ontstaan van destructief leiderschap zijn bijvoorbeeld een sterke hiërarchie,¹¹ de strikte socialisatie van nieuwkomers¹² en het belang van naleving van regels door militairen in alle rangen.¹³ Door de sterke hiërarchie en bijkomende rangorde-dynamiek hebben mensen in een leidinggevende positie binnen de militaire organisatie een aanzienlijke hoeveelheid macht (ofwel invloed op beslissingen, controle over middelen, mogelijkheid om te belonen en te straffen) over hun medewerkers. Omdat de organisatie deze macht aan leidinggevendenden toebedeelt, kan het aanwenden van deze macht als legitiem worden beschouwd door zowel de leidinggevende als de medewerker.¹⁴ In het geval van destructief leiderschap zou daardoor ongewenst gedrag van een leidinggevende door medewerkers sneller geaccepteerd kunnen worden. Daarnaast ondergaan militairen een strikt socialisatieproces (het doorlopen van de initiële opleiding, het toetreden tot een operationele eenheid) waarbij de rangorde-dynamiek sterk bepalend is voor de sociale omgangsvormen. Zo worden nieuwkomers in opleidingen

7 Giebels et al., 'Eindrapport: Onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij defensie', *Defensie.nl*, 15 oktober 2018. Zie: Eindrapport: onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij Defensie | Rapport | Defensie.nl.

8 Timmermans et al., 'Dertien jaar integriteitsonderzoek', 72-83.

9 C.N. Thoroughgood, K.B. Sawyer, A. Padilla en L. Lunsford, 'Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition', *Journal of Business Ethics* 151 (2018) (3) 627-649.

10 Thoroughgood et al., 'Destructive Leadership', 627-649.

11 A.J. Benson, A.J. McGregor, L.J. Martin, N.J. Allen en M.W. Bruner, 'The rank dynamics of integrating new members: The process of hierarchical crafting', *Sport, Exercise, and Performance Psychology* 12 (2023) (1) 72; M. Hartner-Tiefenthaler, 'Supervisors' power to deal with employees' inner resignation: How perceived power of the organization and the supervisor relate to employees' voluntary and enforced work behavior', *European Management Journal* 39 (2021) (2) 260-269.

12 Benson et al., 'The rank dynamics of integrating new members', 72; J.E. van Maanen en E.H. Schein, *Toward a theory of organizational socialization* (1977).

13 B.J. Tepper, 'Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda', *Journal of Management* 33 (2007) (3), 261-289.

14 Hartner-Tiefenthaler, 'Supervisors' power to deal with employees' inner resignation', 260-269.



Defensie werft personeel met een pop-up store op een station. Destructief leiderschap heeft ook negatieve gevolgen voor de organisatie als geheel, zoals groter verloop van personeel

geacht bevelen of opdrachten niet in twijfel te trekken, maar deze strikt na te leven. Daarmee dragen de sterke hiërarchie, rangorde-dynamieken en de strikte socialisatie bij aan acceptatie van een dynamiek binnen de militaire organisatie, die enerzijds ruimte biedt aan de leidinggevenden om zich te bedienen van ongewenst gedrag en anderzijds weinig ruimte biedt voor de medewerker om tegen ongewenst gedrag van de leider in te gaan.

Een andere veronderstelde reden van de prevalentie van destructieve vormen van leiderschap in de militaire organisatie is de hoge risico's en kosten die gepaard kunnen gaan met fouten tijdens militaire operaties en trainingen (bijvoorbeeld het risico op het verlies van levens). Deze risico's worden natuurlijk niet elke dag en in elke situatie gelopen, maar de militaire organisatie wordt wel geacht voorbereid te zijn op deze risico's. Dit kan militaire leiders ertoe bewegen om meer agressief en assertief gedrag te vertonen om effectiviteit te waarborgen¹⁵ en

medewerkers aanzetten tot het accepteren van dit gedrag. Hoewel in sommige situaties agressief en assertief gedrag als noodzakelijk of zelfs positief kan worden gezien, kan de scheidslijn tussen assertiviteit en destructiviteit vervagen. Gedrag dat in eerste instantie effectief is, kan daardoor – soms onbedoeld – omslaan in destructief leiderschap.

Hoewel er binnen de krijgsmacht veel onderzoek is gedaan naar ongewenst gedrag en integriteitsschendingen,¹⁶ ontbreekt hierin de holistische benadering. In dit artikel gebruiken we wel een holistisch perspectief, zodat er naast de rol van de leidinggevende ook oog is voor de invloed van de context en de medewerker bij het bevorderen of verminderen van (de effecten van) destructief

15 T.H. Fosse, A. Skogstad, S.V. Einarsen en M. Martinussen, 'Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis', *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28 (2017) (5) 708-722.

16 Timmermans et al., 'Dertien jaar integriteitsonderzoek', 72- 83.



Inpraak fungeert als een dempende factor: naarmate medewerkers meer inspraak hebben, zou de relatie tussen destructief leiderschapsgedrag en werkstress minder sterk kunnen worden

leiderschapsgedrag. Hiermee willen we bijdragen aan de discussie over destructief leiderschap in de militaire organisatie en mogelijke oplossingen aandragen, zodat de negatieve gevolgen voor medewerkers, teams en de krijgsmacht als geheel kunnen worden beperkt.

Werkblik-onderzoek

Voor ons onderzoek hebben we gebruik mogen maken van een reeds bestaande dataset van het interne Werkblik-onderzoek van Defensie door de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS).¹⁷ Het Werkblik-onderzoek meet de bevoegtheid van de werknemers binnen Defensie met als doel leidinggevendenden te informeren. Leidinggevendenden kunnen deze informatie als handvat gebruiken om, waar nodig, de werkbevoegtheid te vergroten en daarmee te werken aan een betere uitvoering van taken en een hogere effectiviteit. Met behulp van de data van het Werkblik-onderzoek kunnen wij ook onze onderzoeksvragen bestuderen.

Meer specifiek hebben wij met gebruikmaking van de data een drietal zaken onderzocht. Ten eerste hoe vaak destructief gedrag wordt gerapporteerd. We richten ons voornamelijk op hoe vaak het destructieve gedrag door leidinggevendenden zelf wordt vertoond.

Ten tweede hebben we onderzocht wat de relatie is tussen destructief leiderschap en de ervaren werkstress en ziekteverzuim van de werknemer. Daarnaast hebben we onderzocht of destructief leiderschap gerelateerd is aan ziekteverzuim van medewerkers via de ervaren werkstress. Een dergelijke bevinding zou suggereren dat destructief leiderschap invloed heeft op het ziekteverzuim van medewerkers, omdat destructief leiderschap samenhangt met werkstress van medewerkers en deze werkstress op haar beurt verklaart waarom medewerkers zich ziekmelden.

Ten slotte hebben we gekeken naar wat er gedaan kan worden aan (de effecten van) destructief leiderschap. We hebben ons daarbij

gericht op de potentiële rol van ‘medewerker-inspraak’. Inspraak kan gedefinieerd worden als het uiten van een constructieve bijdrage met de bedoeling om te verbeteren in plaats van alleen maar te bekritisieren.¹⁸ De *Visie Leiderschap Defensie 2023* onderkent ook het belang van inspraak. Zo wordt gesteld dat het van belang is dat iedere medewerker, niet alleen de leidinggevende, een actieve rol inneemt in het werkproces. Concreet betekent dit dat ieder teamlid zijn of haar ideeën, vragen en gedachten dient uit te spreken om positief bij te dragen aan het werkproces,¹⁹ de organisatiecultuur en de algehele prestaties van de organisatie, door het bevorderen van betrokkenheid, innovatie en samenwerking.²⁰ Omdat inspraak gepaard gaat met de intentie tot verbetering, zou dat kunnen betekenen dat medewerkerinspraak constructief gedrag van de leider uitlokt.²¹ We zijn daarom nagegaan of medewerkerinspraak negatief samenhangt met destructief gedrag van de leider (dus: hoe meer inspraak door medewerkers, des te minder destructief gedrag door leidinggeven-den). Ook hebben we onderzocht of de relatie tussen destructief leiderschapsgedrag en werkstress bij medewerkers beïnvloed wordt door de mate van inspraak die medewerkers ervaren. We veronderstellen dat inspraak hierbij fungeert als een dempende factor: wanneer medewerkers meer inspraak hebben in hun werk zullen zij minder negatieve effecten van destructief leiderschapsgedrag ervaren. Met andere woorden: we verwachten dat naarmate medewerkers meer inspraak hebben, de relatie tussen destructief leiderschapsgedrag en werkstress minder sterk wordt. Een dergelijke bevinding zou suggereren dat inspraak kan dienen als een beschermend mechanisme tegen de impact van destructief leiderschap op de mentale gezondheid van medewerkers.

De steekproef en meetinstrumenten

De dataset kwam ter beschikking in september 2023 en bevat gegevens van in totaal 23.640 defensiemedewerkers die over een periode van drie jaar zijn verzameld. De steekproef die wij gebruiken bevat de data van 15.400 militairen en omwille van de verwachte prevalentie van destructief leiderschap richt ons onderzoek zich juist op deze doelgroep.

Concreet betekent inspraak dat ieder teamlid ideeën, vragen en gedachten dient uit te spreken om positief bij te dragen aan het werkproces, de organisatiecultuur en de prestaties van de organisatie

Het Werkblik-onderzoek bevat een aantal vragen die interessant zijn voor ons onderzoek. Het gaat hierbij om gesloten vragen waarop respondenten doorgaans antwoord kunnen geven door gebruik te maken van een Likert-antwoordschaal. Zo hebben we gebruik gemaakt van de vragen over ‘Ongewenst gedrag’. Deze vragen betroffen de mate waarin ongewenst gedrag in het team voorkomt en de mate waarin een medewerker dat zelf heeft ervaren; beide vragen worden gemeten op een antwoordschaal variërend van een enkele keer, soms, vaak en altijd. Ook waren er vragen over welke verschijningsvorm(en) van ongewenst gedrag voorkomen (bijvoorbeeld kwaadspreken, pesten, discriminatie) en – in het geval er ongewenst gedrag werd gerapporteerd – wie de dader is. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van de vragen over ‘Werkstress’. Om werkstress te meten hebben we het gemiddelde genomen van vier vragen (bijvoorbeeld ‘Op mijn werk voel ik mij geestelijk uitgeput’) gemeten op een 5-puntschaal variërend van nooit tot altijd.

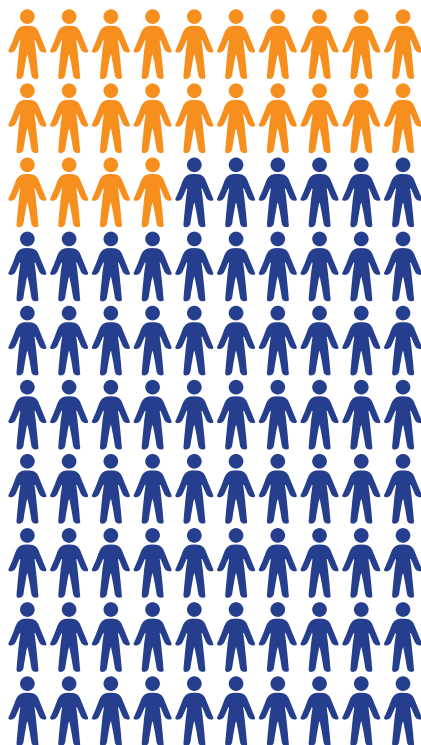
17 Zie: [https://www.avgregisterrijksoverheid.nl/verwerkingen/werkblik-\(2021\)](https://www.avgregisterrijksoverheid.nl/verwerkingen/werkblik-(2021)).

18 L. Van Dyne en J.A. LePine, ‘Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity’, *Academy of Management Journal* 41 (1998) 108–119.

19 J.B. Avey, T.S. Wernsing en M.E. Palanski, ‘Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership’, *Journal of Business Ethics* 107 (2012) (1) 21–34.

20 L. Qi, en B. Liu, ‘Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate’, *Frontiers in Communication* 2 (2017) 8; Van Dyne en LePine, ‘Helping and voice extra-role behaviors’, 108–119.

21 D. May, J.S. Wesche, K. Heinitz en R. Kerschreiter, ‘Coping with destructive leadership: Putting forward an integrated theoretical framework for the interaction process between leaders and followers’, *Zeitschrift Für Psychologie* 222 (2014) (4) 203–213.



24% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van destructief gedrag in het eigen team

Figuur 1 Ongewenst gedrag binnen het eigen team

Om 'Ziekteverzuim' te meten is er gebruik gemaakt van de vraag 'Heeft u zich de afgelopen 12 maanden ziek gemeld?', met antwoordcategorieën lopend van Nee, 1 keer, 2 keer, tot vaker dan 5 keer. Tot slot hebben we gebruik gemaakt van de twee vragen over 'Werknemerinspraak' (namelijk 'Ik kan voldoende meebeslissen over dingen die met mijn werk te maken hebben' en 'Binnen mijn team worden mijn ideeën serieus genomen'); beide gemeten op een 5-puntschaal variërend van nooit tot altijd. In de volgende

paragrafen gaan we dieper in op de uitkomsten van ons onderzoek en de mogelijke implicaties voor de organisatie.

Prevalentie van destructief leiderschapsgedrag binnen Defensie

Zoals hierboven vermeld is het te verwachten dat destructief gedrag ook in de militaire organisatie te vinden is en dat een groot deel van dit gedrag vertoond wordt door leidinggevendenden. Bevindingen uit de Werkblik-data bevestigen dit inderdaad. De data laten zien dat van de 15.400 militaire respondenten, 24 procent ($N=3725$; zie Figuur 1) aangeeft dat er binnen het eigen team ongewenst gedrag voorkomt.

Dit ongewenste gedrag kent allerlei verschillende verschijningsvormen. Respondenten geven aan dat kwaadspreken veruit het meeste voorkomt, namelijk in ongeveer 60 procent van alle gevallen. Na kwaadspreken volgen pestgedrag (38 procent), intimidatie (36 procent), discriminatie (16 procent), agressie (9 procent) en seksuele intimidatie (8 procent). De totale som van deze percentages overstijgt de 100 procent, omdat respondenten meerdere categorieën van ongewenst gedrag konden selecteren (zie Figuur 2 voor een overzicht).

Binnen dezelfde steekproef geeft 6 procent ($N=978$; zie Figuur 3) aan zelf ongewenst gedrag te hebben ervaren, oftewel dat zij zelf slachtoffer zijn geweest van ongewenst gedrag.

In totaal geeft 2 procent van de steekproef ($N=301$) aan dat zij ongewenst gedrag van de leidinggevende hebben ervaren. In vergelijking met gegevens uit andere onderzoeken blijkt het percentage van 2 uitzonderlijk laag te zijn. Dit is opmerkelijk: verschillende onderzoeken rapporteren prevalentiepercentages van destructief leiderschap binnen organisaties tussen 10-15 procent,²² maar we vinden ook onderzoeken, waaronder een intern onderzoeksrapport binnen de Nederlandse krijgsmacht,²³ die prevalentiepercentages rapporteren van rond de 30 en hoger.²⁴ Negatieve gedragingen

22 Schat et al., 'Prevalence of workplace aggression in the US workforce', 47-89; A.B. Hubert en M. van Veldhoven, 'Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing', *European journal for work and organizational psychology* 10 (2001) 415-424.

23 Giebels et al., 'Eindrapport: Onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij defensie'.

24 M.S. Aasland, A. Skogstad, G. Notelaers, M.B. Nielsen en S. Einarsen, 'The prevalence of destructive leadership behaviour', *British Journal of Management* 21 (2010) 438-452; R. Lundmark, A. Stenling, U. von Thiele Schwarz en S. Tafvelin, 'Appetite for destruction: A psychometric examination and prevalence estimation of destructive leadership in Sweden', *Frontiers in psychology* 12 (2021) 668-838.

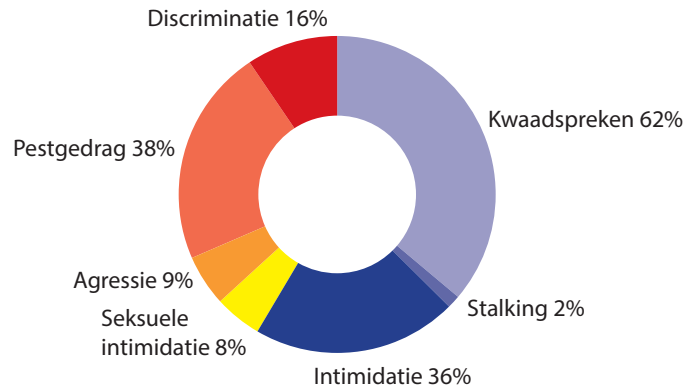
van de leidinggevende op de werkvloer worden vaker ondergerapporteerd, maar in dit specifieke geval zijn er wellicht nog andere redenen voor lage prevalentiecijfers.

Zo kan de sterke hiërarchie een rol spelen omdat die bijdraagt aan een algemene acceptatie van autoriteit binnen de militaire organisatie. Door deze acceptatie kan de perceptie van medewerkers over hoe een leidinggevende zich al dan niet hoort te gedragen worden beïnvloed: een leidinggevende heeft het recht zich te gedragen zoals het hem of haar goedgevindt.²⁵ In combinatie met het feit dat de uitkomsten van het Werkblik-onderzoek worden besproken met de leidinggevende, is het waarschijnlijk dat medewerkers minder bereid zijn om gedrag van de leidinggevende als negatief te labelen (zo'n leidinggevende is daar immers vaak niet blij mee). Leidinggevend in hiërarchische organisaties hebben veel macht, dus negatieve feedback kan mogelijke negatieve consequenties



6% van de respondenten geeft aan dat zij zelf destructief gedrag hebben ervaren

Figuur 3 Prevalentie van slachtoffers van destructief gedrag



Figuur 2 Overzicht van soorten destructief gedrag binnen de militaire organisatie

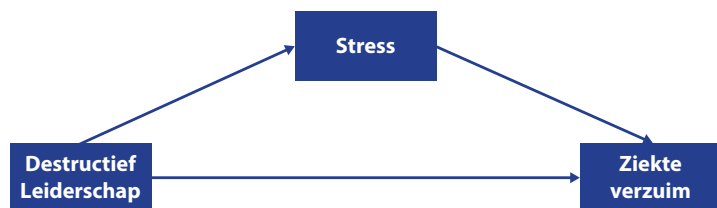
voor de medewerker betekenen. Ten slotte is de opbouw van de Werkblik-vragenlijst zo, dat respondenten eerst gevraagd wordt of zij ongewenst gedrag hebben ervaren en alleen wanneer deze vraag positief wordt beantwoord, worden specifiekere vragen aangeboden. Door deze wijze van vraagstelling kan het voorkomen dat respondenten geen toegang krijgen tot de specifieke vragen over ongewenst gedrag door de leidinggevende, wat kan leiden tot een reductie van prevalentiecijfers.²⁶ Samenvattend: ongewenst gedrag van leidinggevend lijkt – op basis van de Werkblik-data – relatief weinig voor te komen. Dat is in principe goed nieuws, maar er moet rekening worden gehouden met de mogelijke onderschatting van het percentage.

Negatieve consequenties van destructief leiderschapsgedrag

Wetenschappelijke literatuur toont aan dat de psychologische effecten van destructief leiderschapsgedrag niet alleen schadelijk zijn voor individuele slachtoffers (bijvoorbeeld fysieke en mentale klachten), maar ook voor teamleden (psychologische stress en verminderde werktevredenheid), teameffectiviteit (lagere betrokkenheid, verminderde teamcohesie en slechtere

25 R.M. Vogel, M.S. Mitchell, B.J. Tepper, S.L.D. Restubog, C. Hu, W. Hua en J.C. Huang, 'A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision', *Journal of Organizational Behavior* 36 (2015) (5) 720-745.

26 Lundmark et al., 'Appetite for destruction'.



Figuur 4 Onderzoeksmodel

teamprestaties) en de organisatie als geheel.²⁷ De gegevens uit het Werkblik-onderzoek ondersteunen deze algemene bevindingen.

Statistische analyses van de data uit het Werkblik-onderzoek laten zien dat de 978 werknemers die zelf doelwit zijn geweest van ongewenst gedrag, inderdaad relatief hoge niveaus van werkstress ervaren. Deze groep rapporteert significant meer werkstress dan werknemers die zelf geen ongewenst gedrag hebben ervaren. Soortgelijke bevindingen zien we ook bij de 3725 werknemers die rapporteren dat ongewenst gedrag in het eigen team voorkomt in vergelijking met werknemers die dat niet rapporteren: ook zij ervaren meer stress. Het valt op dat binnen de groep van 978 werknemers die zelf ongewenst gedrag hebben ervaren, de werkstress significant hoger is wanneer de leidinggevende de dader is ($N=301$) dan wanneer het gedrag afkomstig is van andere daders.

Met de data van de subgroep (respondenten die ongewenst gedrag van de leidinggevende hebben ervaren) hebben we verdere statistische analyse uitgevoerd om de invloed van destructief leider gedrag op het welzijn van de medewerker te onderzoeken. De analyses laten zien dat respondenten die ongewenst gedrag van de leidinggevende hebben ervaren meer werkstress rapporteren in vergelijking met de groep die dat niet hebben ervaren. Daarnaast rapporteerden

respondenten die ongewenst gedrag van de leidinggevende hebben ervaren ook significant meer ziekteverzuim. Bovendien bleek dat ongewenst gedrag van de leidinggevende gerelateerd is aan meer ziekteverzuim doordat werknemers meer werkstress ervaren. Dit betekent dat werkstress een belangrijke schakel vormt tussen het ongewenste gedrag van leidinggevers en het uiteindelijke ziekteverzuim (voor een overzicht, zie Figuur 4). Uit deze resultaten blijkt dat destructief gedrag van de leidinggevende een negatieve impact heeft op het welzijn van werknemers.

Reduceren van destructief gedrag en zijn effecten: inspraak

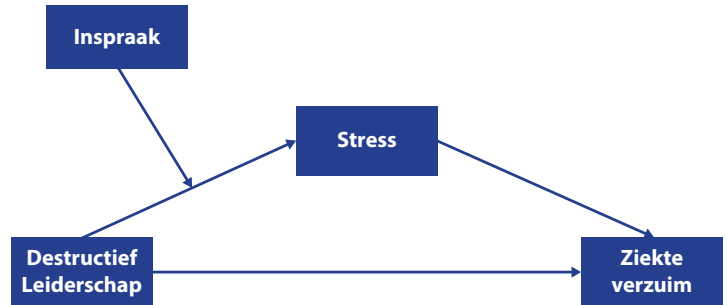
In de Werkblik-data vinden we een aanwijzing voor de mogelijk positieve rol van inspraak van medewerkers in het verminderen van destructief gedrag. We vinden namelijk een significante negatieve correlatie tussen inspraak en destructief gedrag, wat laat zien dat hoe meer inspraak medewerkers ervaren, des te minder destructief gedrag er wordt gerapporteerd. Medewerkerinspraak lijkt op meer manieren een positieve rol te spelen: zo vinden we een significante negatieve correlatie met werkstress, met andere woorden: hoe meer inspraak, des te minder werkstress er door de werknemer ervaren wordt. Zoals in een eerdere paragraaf beschreven, laten de Werkblik-data zien dat destructief leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan stress bij werknemers. We hebben onderzocht of medewerkerinspraak die relatie kan beïnvloeden (zie Figuur 5).

We vonden dat medewerker inspraak inderdaad de relatie tussen destructief leiderschapsgedrag en werkstress afzwakt. Dat betekent dat wanneer een medewerker inspraak ervaart, het niveau van werkstress minder sterk afhangt van het ongewenste gedrag van de leidinggevende. Figuur 6 laat duidelijk zien dat destructief leiderschapsgedrag sterker samenhangt met werkstress bij werknemers die weinig inspraak ervaren (blauwe lijn), terwijl deze samenhang zwakker is bij werknemers die veel inspraak ervaren (oranje lijn). Kortom: inspraak van

27 M.B. Nielsen en S.V. Einarsen, 'What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research', *Aggression and violent behavior* 42 (2018) 71-83; N.M. Steele, G.J. Fogarty, B. Rodgers en P. Butterworth, 'The effects of working in a bullying climate on psychological distress and job satisfaction: A multilevel analysis', *Australian Journal of Psychology* 74 (2022) (1).

medewerkers beschermt hen tegen de negatieve effecten van destructief leiderschap.

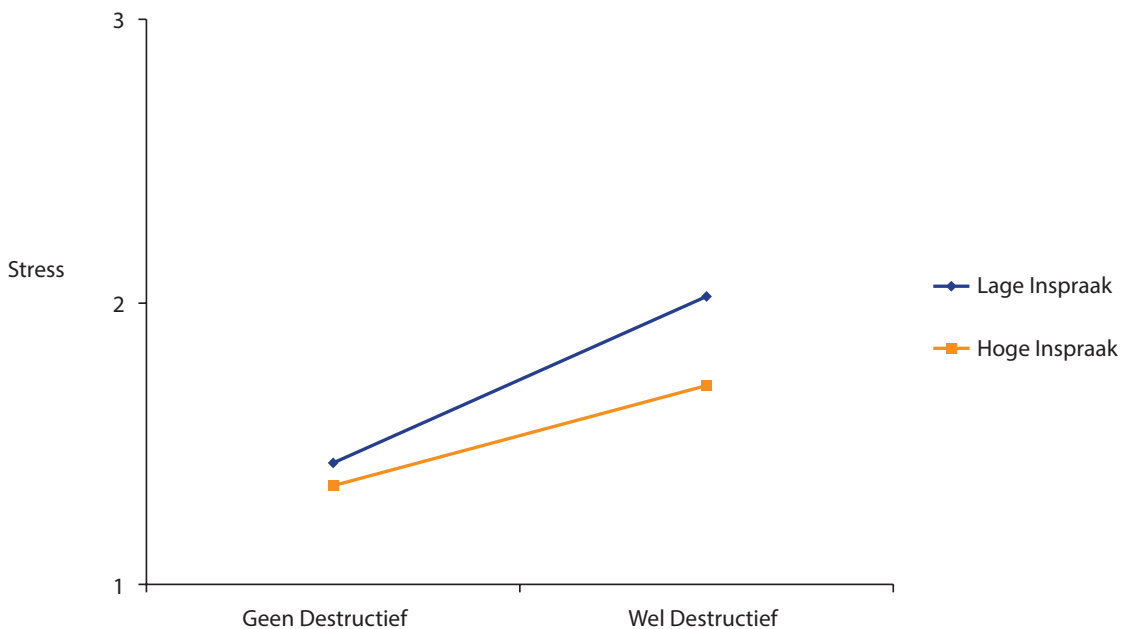
Daarnaast laten de resultaten zien dat medewerkerinspraak niet alleen werkstress vermindert, maar waarschijnlijk ook ziekteverzuim kan terugdringen. Uit de analyse van de Werkblik-data (zie Figuur 7) blijkt dat inspraak van medewerkers er voor zorgt dat ongewenst gedrag van de leidinggevende minder snel leidt tot ziekteverzuim via werkstress. Anders gezegd: werknemers die weinig inspraak hebben (blauwe lijn), melden vaker ziekteverzuim door werkstress als gevolg van ongewenst gedrag van hun leidinggevende. Bij werknemers met veel inspraak (oranje lijn) is dit verband juist zwakker. Kortom: meer inspraak voor medewerkers betekent minder ziekteverzuim als gevolg van werkstress en ongewenst gedrag van leidinggevend. Hiermee laten de resultaten van ons onderzoek zien dat medewerkerinspraak inderdaad een positieve rol kan spelen in het reduceren van de negatieve effecten van destructief leiderschapsgedrag op het welzijn van medewerkers.



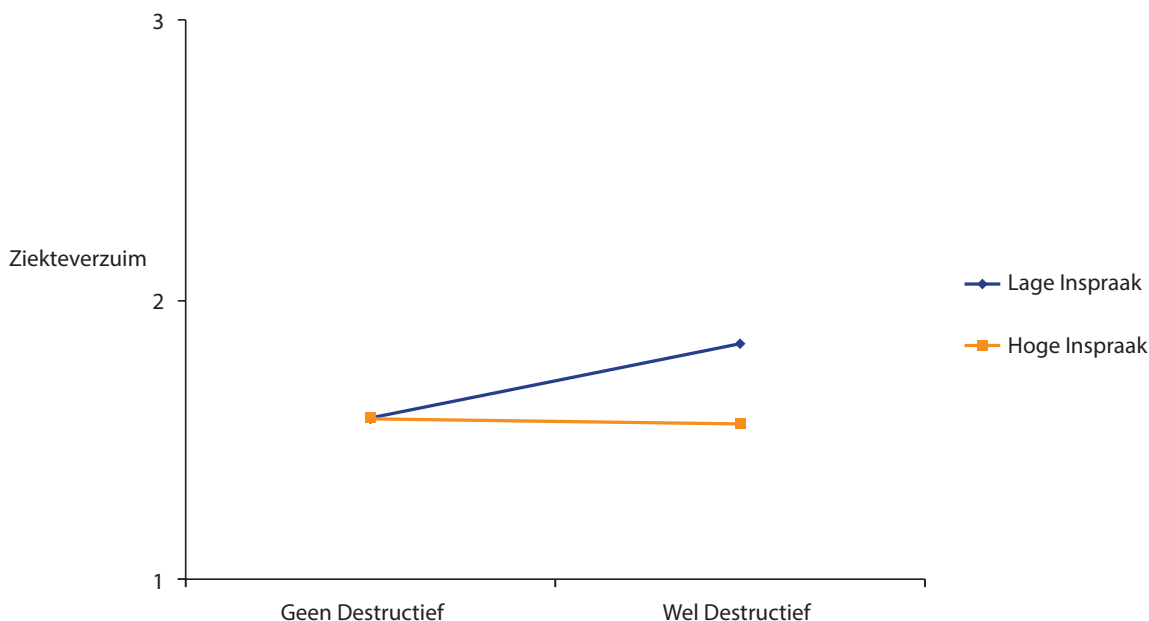
Figuur 5 Onderzoeksmodel met inspraak als dempende factor

Implicaties voor de Defensieorganisatie

Een verontrustende constatering is dat ongeveer één op de vier werknemers binnen de defensieorganisatie te maken heeft gekregen met destructief of ongewenst gedrag (ten opzichte van henzelf of binnen het team), waarvan een deel wordt veroorzaakt door de leidinggevende. Alhoewel de prevalentie minder groot is dan



Figuur 6 Dempend effect van medewerkerinspraak op de associatie tussen destructief leiderschap en stress



Figuur 7 Dempend effect van medewerkerinspraak op de associatie tussen destructief leiderschap en ziekteverzuim

verwacht, moet er rekening worden gehouden met een onderschatting van de rapportage van ongewenst gedrag. Daarbij: elk geval van ongewenst gedrag van leidinggevend is er één te veel en zou voorkomen moeten worden. De negatieve gevolgen, zoals verhoogde stress en ziekteverzuim, hebben niet alleen impact op individuele medewerkers. Wij constateren dat destructief leiderschap een bedreiging kan vormen voor de effectiviteit van teams en daarmee de krijgsmacht als geheel.²⁸

Destructief leiderschap ontstaat wanneer volgers niet in staat zijn zich tegen de leidinggevende te verzetten. Factoren zoals angst, loyaliteit, persoonlijk belang en een werkomgeving die

destructief gedrag faciliteert²⁹ kunnen dit versterken. Dit holistische perspectief benadrukt de complexiteit en dynamiek van dergelijke processen, waarbij meerdere factoren op verschillende niveaus binnen een organisatie samenkomen. Om destructief leiderschap effectief te bestrijden, is een geïntegreerde aanpak noodzakelijk. Deze moet zich richten op zowel het gedrag van de leidinggevend als op de medewerkers en de context.³⁰ Het is essentieel om tegelijkertijd systemen en procedures aan te passen, gedrag te corrigeren en de organisatiecultuur te hervormen.³¹ Een dergelijke strategie beperkt niet alleen de ruimte voor destructief leiderschap, maar bevordert ook meer inspraak en betrokkenheid van medewerkers.

Om destructief leiderschap binnen de militaire organisatie tegen te gaan, is bewustwording van destructieve leiderschapsprocessen³² essentieel. Dit stelt medewerkers in staat schadelijk gedrag van leidinggevend te herkennen en kan voorkomen dat zij dergelijke dynamieken als normaal accepteren en zich er niet meer tegen uitspreken. Zoals blijkt uit onze data-analyse, zou medewerkerinspraak kunnen bijdragen aan

28 Nielsen en Einarsen, 'Workplace bullying', 71-83

29 Thoroughgood et al., 'Destructive Leadership', 627-649.

30 B. Wisse en D. Rus, 'Shift, suppress, sever', *Zeitschrift für Psychologie* (2022).

31 E.H. Schein, *Organizational culture and leadership* (5th ed., Wiley, 2017); B.M. Wisse, D. Rus, en B. Schyns, 'Corporate Psychopaths: The regulating forces of organizational dynamics', in: C. Boddy, B. Arnold, B. Murphy en B. Sheehy, *Research handbook on corporate psychopathy* (Edward Elgar publishing, 2025).

32 D.P. Barelds, B. Wisse, S. Sanders en L.M. Laurijssen, 'No regard for those who need it: The moderating role of follower self-esteem in the relationship between leader psychopathy and leader self-serving behavior', *Frontiers in psychology* 9 (2018) 1281.

het tegengaan van destructief leiderschap of in ieder geval in het verminderen van de negatieve gevolgen voor het welzijn van de medewerker.

Het bevorderen van medewerkerinspraak binnen de militaire organisatie kan worden versterkt door inspraak als competentie op te nemen in het functionerings- en beoordelingsproces. Dit begint met het expliciet opnemen van inspraak in het defensie-competentiewoordenboek, zodat het een integraal onderdeel wordt van de beoordeling van medewerkers. Daarnaast zouden leidinggevendenden niet alleen moeten worden geëvalueerd op hun eigen inspraak, maar ook op hun vermogen om inspraak binnen hun team te stimuleren. Beoordelaars dienen alert te zijn op de daadwerkelijke facilitering van inspraak door leidinggevendenden, waarbij observaties tijdens evaluaties, commandovoering, trainingen en oefeningen als basis kunnen dienen voor gesprekken. In het huidige format voor een functionerings- of beoordelingsgesprek kan inspraak worden opgenomen onder 'aansturing en begeleiding'. Door het opnemen van medewerkerinspraak en het stimuleren daarvan in het functionerings- en beoordelingsproces wordt een potentiële destructieve leider 'ingesloten' door zijn omgeving en neemt de kans op ongewenst gedrag af.³³

Of een medewerker daadwerkelijk gebruik maakt van de mogelijkheid tot inspraak hangt mede af van de sociale context van de werkomgeving en een persoonlijke kosten-batenafweging.³⁴ Onderzoek toont aan dat medewerkers minder snel overgaan tot inspraak wanneer zij hogere persoonlijke risico's verwachten,³⁵ zoals een boze leidinggevende of geïrriteerde collega's. Dus als medewerkers denken dat inspraak tonen negatieve gevolgen voor hen kan hebben, zullen ze eerder geneigd zijn zich stil te houden. Medewerkers hebben dus een gevoel van psychologische veiligheid nodig willen zij zich makkelijk uitspreken. Psychologische veiligheid is het gedeelde geloof tussen medewerkers dat het team een veilige plek is om interpersoonlijke risico's te nemen, zoals vragen stellen, kritiek uiten, fouten toegeven en ideeën en meningen delen.³⁶ Men zou psychologische veiligheid kunnen

Om destructief leiderschap effectief te bestrijden is een geïntegreerde aanpak noodzakelijk

beschrijven als een werkklimaat waarin mensen zich veilig voelen om openhartig met elkaar te communiceren. Het is echter geen vrijbrief om alles ongefilterd tegen elkaar te kunnen zeggen!

Inspraak vormt een cruciale basis voor leidende filosofieën, zoals mission command en leiderschapsvisies. Door actieve deelname van teamleden in leiderschaps- en commandovoeringprocessen wordt meer diepgang bereikt en besluitvorming verbeterd. Of, zoals Commandant der Strijdkrachten generaal Onno Eichelsheim het treffend formuleert: 'Zo zie ik het graag: een gedragen advies, een leider die luistert en een team dat zich uitsprekt. Deze wisselwerking tussen de leider en het team zorgt ervoor dat we kunnen versnellen en het verkleint de afstand tussen de werkelijkheid van de mensen in de operatie en de plannen van de militaire en politieke top.'³⁷

- 33 R.P. Tett, M.J. Toich en S.B. Ozkum, 'Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 8 (2021) (1) 199-233.
- 34 Avey et al., 'The mediating role of employee voice and psychological ownership', 21-34; J. Detert en A. Edmondson, 'Why employees are afraid to speak', *Harvard Business Review* 85 (2007) (5) 23-25.
- 35 F. Hilverda, R. van Gils en M.C. de Graaff, 'Confronting Co-workers: Role Models, Attitudes, Expectations, and Perceived Behavioral Control as Predictors of Employee Voice in the Military', *Frontiers in Psychology* 9 (2018) 2515.
- 36 A.C. Edmondson, 'Psychological safety and learning behavior in work teams', *Administrative Science Quarterly* 44 (1999) (2) 350-383.
- 37 Column CDS, 24 februari 2025. Zie: https://intranet.mindef.nl/portaal_2021/Actueel/column-cds/2025/20250224-Brat.aspx.

Het bekrachtigen van medewerker-inspraak is een gecompliceerd leerproces en verdient daarmee continu aandacht binnen een team

Tegelijkertijd kent inspraak binnen de militaire context duidelijke grenzen. De krijgsmacht opereert in een hiërarchische structuur, waarin besluitvorming en commandovoering onder omstandigheden snel en eenduidig moeten plaatsvinden. In de voorbereiding van operaties is er doorgaans meer ruimte voor dialoog en inspraak dan tijdens de uitvoering, zeker in situaties waarin sprake is van directe dreiging of gevechtshandelingen. In zulke omstandigheden is snelle besluitvorming essentieel en is het niet altijd mogelijk om inspraak te faciliteren. Het vraagt daarom van medewerkers en leidinggevendenden het vermogen om aan te voelen wanneer inspraak wenselijk en haalbaar is, en wanneer besluitvorming zonder overleg noodzakelijk is. Het ontwikkelen van dit situationeel bewustzijn is essentieel voor het effectief functioneren binnen een militaire organisatie.

Teams kunnen actief inspraak stimuleren door drie stappen te nemen. De eerste stap is gezamenlijk bespreken waarom inspraak belangrijk is, bijvoorbeeld door te onderstrepen dat teamleden wederzijds afhankelijk zijn en dat inspraak bijdraagt aan betere teamresultaten. Vervolgens kan actieve deelname worden gestimuleerd door teamstructuren en processen zo in te richten dat inspraak vanzelfsprekend wordt, zoals het inbouwen van vaste momenten in vergaderingen of evaluaties waarin expliciet om ideeën en zorgen wordt gevraagd. Leidinggevendenden kunnen ondersteund worden door het faciliteren van inspraak een onderwerp te maken in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Als laatste stap is het belangrijk om een psychologisch veilig werkklimaat en medewerker inspraak te beschermen. Het 'bestrafen' van slecht gedrag en het 'belonen' van goed gedrag spelen hierbij een belangrijke rol. Daarom is het essentieel om binnen het team duidelijke afspraken te maken over hoe wordt omgegaan met feedback, en naar elkaar luisteren, ideeën opperen en serieus nemen. Ook is het belangrijk om te bespreken hoe men omgaat met schendingen van de psychologische veiligheid. Het bekrachtigen van medewerker-inspraak, dus gewenst gedrag belonen en ongewenst gedrag bestraffen, is een gecompliceerd leerproces³⁸ en verdient daarmee continu aandacht binnen een team.

Defensie biedt via het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) de mogelijkheid voor actieve ondersteuning bij teamontwikkeling, door team en individuele coaching, trainingen en workshops op het gebied van leiderschap, teamontwikkeling en psychologische veiligheid. Deze ontwikkelingsinitiatieven en instrumenten kunnen gericht zijn op het vergroten van het begrip van de voordelen van inspraak en het ontwikkelen van vaardigheden om een veilige werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich durven uitspreken. Ook kan men denken aan de inzet van rollenspellen en team coaching³⁹ voor het bevorderen van inspraak in het team. Rollenspellen kunnen bijdragen aan het stimuleren van medewerker-inspraak door het nabootsen van situaties, waarbij leidinggevendenden en medewerkers

38 A. Bandura, *Social learning theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); A. Bandura, *Social foundations of thought and action: a social-cognitive theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986).

39 C.N. Hadley, M. Mortensen en A.C. Edmondson, 'Make it safe for employees to speak up: especially in risky times', *Harvard Business Review*, april 2023.

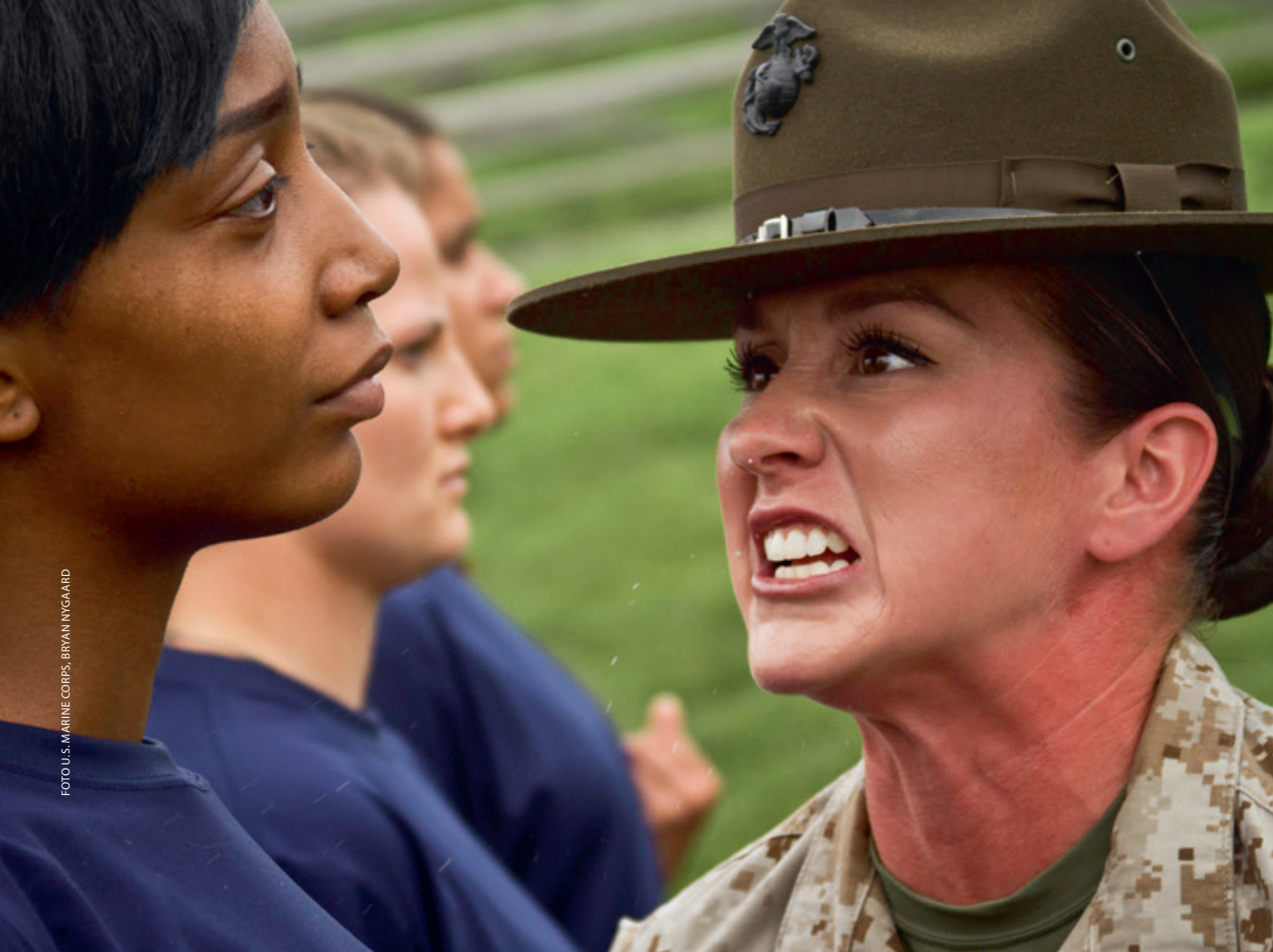


FOTO U.S. MARINE CORPS, BRYAN NYGAARD

Medewerkers gaan minder snel over tot inspraak wanneer zij hogere persoonlijke risico's verwachten, zoals een boze leidinggevende of geïrriteerde collega's

kunnen oefenen en zodoende meer vertrouwen krijgen in hun eigen interpersoonlijke vaardigheden. Team coaching kan helpend zijn in het bevorderen van medewerkerinspraak, voornamelijk wanneer een team een blokkade ervaart die het niet zelfstandig kan wegnemen. Naast het bekwaam worden in de vaardigheden, dragen deze trainingen ook bij aan het vergroten van het zelfvertrouwen en zelfeffectiviteit van medewerkers waarmee de kans dat medewerkers schadelijk gedrag van de leidinggevende accepteren afneemt.

Conclusie

Destructief leiderschap maakt deel uit van de dynamiek in de defensieorganisatie en geleit op de nadelige gevolgen is het daarmee een urgent en kostbaar probleem. Met dit artikel dragen we

bij aan pogingen om de stilte omtrent destructief leiderschap binnen de militaire organisatie te doorbreken. In ons artikel hebben wij – op basis van data uit het Werkblik-onderzoek – aandacht besteed aan een mogelijke interventie ter bestrijding van (de effecten van) destructief leiderschap: medewerkerinspraak. Het bevorderen van medewerkerinspraak binnen de defensieorganisatie snijdt als een mes met twee kanten. Enerzijds kan het worden ingezet tegen destructief leiderschap en haar negatieve consequenties, anderzijds vergroot medewerkerinspraak de effectiviteit van teams en daarmee ook de effectiviteit van de organisatie. Met het oog op de geopolitieke ontwikkelingen, de verslechterende veiligheidssituatie in de wereld en de focus op het verdedigen en beschermen van het Nederlandse grondgebied en dat van onze bondgenoten is een effectieve Nederlandse krijgsmacht essentieel. ■