



Een jonge groepscommandant komt vers uit de opleiding en begint vol enthousiasme aan zijn nieuwe functie. Hij is jonger dan de meesten in zijn groep en hij heeft minder ervaring binnen Defensie. Hij wil wel dat er naar hem geluisterd wordt, logisch: hij is immers de leidinggevende! Daarom stelt hij zich wat superieur op naar zijn manschappen en luistert hij niet altijd naar wat zijn korporaals hem aanbevelen. De ondergeschikten voelen zich hierdoor ondergewaardeerd en verliezen langzaam de motivatie voor hun taak. De beste bedoelingen van de commandant hebben nu een averechts effect!

Destructief Leiderschapsgedrag

Een onderbelicht fenomeen

Dit is een theoretisch artikel waarmee we ingaan op destructieve leiderschapsgedragingen en deze kort illustreren aan de hand van ervaringen uit de praktijk. We betogen in dit artikel waarom het voor Defensie belangrijk is om niet alleen gericht te zijn op positieve leiderschapsgedragingen, maar ook om aan destructieve leiderschapsgedragingen aandacht te schenken.

Kernwoorden: Destructief Leiderschap; Inspirerend Leiderschap; Stress; Vertrouwen

Introductie

In de afgelopen jaren is veel onderzoek uitgevoerd naar de invloed van leiders op medewerkers, samenwerking en het behalen van organisatie-doelen¹. Met dergelijke onderzoeken is getracht inzicht te verschaffen in de eigenschappen die voor een leider belangrijk zijn, effecten van bepaalde leiderschapsstijlen, en op welke manieren een leider zijn ondergeschikten beïnvloedt. In dit artikel gaan we in op een nog onderbelichte kant van leiderschap: 'Destructief Leiderschap'². Destructief leiderschapsgedrag refereert aan die gedragingen die voor de organisatie, de medewerker, en/of de leidinggevende zelf schadelijk en negatief zijn. Wij definiëren destructief

leiderschapsgedrag als "Het herhaald (bewust of onbewust) systematische gedrag van een leider, met (vaak op lange termijn) negatieve consequenties heeft voor of de organisatie, de ondergeschikten, of hemzelf." Destructief leiderschapsgedrag vatten we in dit artikel op als een paraplubegrip voor alle negatieve leiderschapsgedragingen. Wij betogen dat het voor defensie belangrijk is om aandacht te schenken aan destructieve leiderschapsgedragingen, waar op dit moment de focus vrijwel alleen ligt op positieve leiderschapsbenaderingen. Aangezien wij werkzaam zijn binnen de Koninklijke Landmacht gebruiken we in dit artikel voorbeelden uit deze dagelijkse landmacht praktijk, echter wij veronderstellen (gezien de overeenkomsten in de aard van het werk) dat dit fenomeen zich binnen de gehele defensieorganisatie voordoet. Allereerst gaan we kort in op leiderschap, waarna we vervolgens destructief leiderschapsgedrag verder uitwerken en de gevolgen er van. Ten slotte gaan we in op de argumenten die ervoor pleiten om de donkere kant van leiderschap niet onderbelicht te laten. Tevens doen we praktische aanbevelingen hoe de organisatie hier op een positieve manier invulling aan kan geven.

Leiderschap binnen defensie
Door de cruciale rol die leidinggevers binnen Defensie spelen bij het uitvoeren van de taken in een dynamische en complexe omgeving³, gaat er veel aandacht uit naar het onderzoeken en verbeteren van het leiderschap binnen de organisatie. Ditzelfde geldt ook voor diensten zoals politie en brandweer, die net als Defensie opereren in veranderlijke en soms levensbedreigende omgevingen. Thema's als vertrouwen⁴, team effectiviteit⁵ en inspiratie⁶ zijn in de afgelopen jaren binnen de Nederlandse krijgsmacht uitgebreid onderzocht. Echter, een beperking van deze studies (binnen en buiten Defensie) is dat zij zich veelal gericht hebben op een beperkt deel van het leiderschapsspectrum: de positieve en constructieve elementen die een leider, het team en de individuele medewerker ten dienste staan. Juist de 'donkere kant' van leiderschap bleef hierbij onderbelicht⁷. De literatuur van populaire managementgoeroes (zoals Weggemans 'Leidinggeven aan Professionals? Niet doen!' of Covey's 'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap'⁸) gaan vooral in op de positieve leiderschapsgedragingen en hoe deze nog beter in te zetten. Aan het herkennen en erkennen van negatieve gedragingen is tot nu

toe volgens ons onterecht voorbijgegaan, terwijl ook deze gedragingen zeker belangrijk zijn. Onderzoek toont aan dat negatieve gebeurtenissen een sterker negatief effect hebben dan dat positieve gebeurtenissen een positief effect hebben⁹. Bijvoorbeeld het gevoel dat kritiek teweegbrengt, blijft langer hangen dan het gevoel dat een compliment bewerkstelligt. Het gedrag dat de leidinggevende vertoont is erop geënt om zijn mensen te motiveren om bepaalde gestelde doelen te bereiken. In de ideale situatie past de leidinggevende zijn gedrag aan de situatie (context) aan en aan zijn medewerkers. Kortom, wij menen dat er niet één bepaald type gedrag is (bijvoorbeeld directief leidinggeven of coachend leidinggeven) dat in alle situaties even toepasbaar is: wat op sommige momenten positief wordt ervaren kan het volgende moment negatief worden ervaren. Denk bijvoorbeeld aan directief gedrag wat minder geschikt is in een kantoorsetting maar wel in een gevechtssituatie. Daarom kan leiderschapsgedrag worden omschreven als een continuüm van positieve en negatieve ervaren gedragingen. Daarnaast heeft het leiderschapsgedrag betrekking op zowel de bewuste als onbewuste gedragingen die door de leider worden vertoond.

Destructief leiderschapsgedrag

Destructief leiderschapsgedrag wordt op verschillende manieren omschreven. Zo wordt in de Verenigde Staten de term 'toxic leadership' gebruikt, waarbij deze refereert aan leiderschapsgedrag dat de belangen van de medewerker, of die van de organisatie of beiden schaadt. De Noorse militair psycholoog Einarsen, Aasland en Skogstad¹⁰ definiëren destructief leiderschap als volgt: "Destructive leadership is the systematic and repeated behaviour by a leader that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks and resources, effectiveness, motivation, well-being and job satisfaction of subordinates." De belangrijkste gemene deler in alle definities van destructief leiderschapsgedrag is dat er sprake is van relationele gedragingen van een formeel aangewezen leider die het vertrouwen, de motivatie en/of de betrokkenheid van medewerkers ondermijnen en zo een negatief effect hebben op het behalen van de organisatiedoelen en/of het welzijn van de medewerkers. 'Negatief' leiderschapsgedrag kan bij ondergeschikten op een langere

termijn resulteren in verzuim, ziekte, agressie op de werkplek, verminderde motivatie, weinig vertrouwen in de leider of de organisatie en stress¹¹. Uit onderzoek dat onder meer binnen de militaire organisaties van Zwitserland, Zweden en de Verenigde Staten is gehouden naar verschillende vormen van destructief leiderschap bleek dat er vijf verschillende clusters gedragingen kunnen worden onderscheiden die op de lange termijn een negatieve uitwerking kunnen hebben (of wel voor de medewerkers, of wel voor de organisatie en de leider zelf).¹² Wat hierbij opvalt is dat leiders op zowel een actieve als ook op een passieve manier destructief gedrag kunnen vertonen.

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



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

Het derde **egocentrische cluster** (officieel ego-georiënteerd) uit zich in gedrag als: zichzelf op de voorgrond plaatsen, 'vals spelen', met de eer van anderen strijken, en afspraken niet nakomen. Deze leidinggevende is op zichzelf gericht en wil zoveel mogelijk persoonlijke winst behalen. Anderen worden gebruikt of gepasseerd om de eigen belangen te behartigen. Zelfverrijking heeft de prioriteit. Bij de Amerikanen bleek dit het meest voorkomende destructieve gedragstype te zijn bij de militaire leidinggevendens.

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

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

Amerikaans onderzoek laat zien dat destructief leiderschapsgedrag binnen alle rangen wordt gerapporteerd. Volgens onderzoekers Reed en Bullis delen destructieve leiders drie kenmerken: 1) er is sprake van desinteresse in de belangen van de medewerkers (ze stellen zich relationeel zwak op), 2) hun persoonlijkheid en communicatie zorgt voor een negatief organisatieklimaat, en 3) ondergeschikten hebben het gevoel dat hun leidinggevende puur uit zelfbelang handelt¹³.

Destructief leiderschap: wat kunnen we ermee?

Waarom is het voor defensie belangrijk om aandacht te schenken aan destructieve leiderschapsgedragingen? Uit internationaal onderzoek blijkt dat in de militaire context destructief leiderschapsgedrag geen uitzondering is. Dit blijkt onder andere uit onderzoek van de Noorse wetenschappers Aasland et al¹⁴. Dit onderzoek toont aan dat ten minste een derde van de medewerkers destructief leiderschapsgedrag ervaart, waarbij binnen de Noorse populatie het passieve cluster en het verwarrende cluster vaker ervaren worden dan de andere vormen van destructief leiderschapsgedrag. Amerikaans onderzoek komt met vergelijkbare resultaten¹⁵.

Ten tweede toont deze Amerikaanse studie aan dat destructief leiderschapsgedrag ertoe leidt dat ondergeschikten overwegen het leger te verlaten. Ook uit een oriënterend onderzoek dat binnen de KL is uitgevoerd blijkt dat destructief leiderschapsgedrag gerelateerd is aan een verhoogde intentie om de organisatie te verlaten. Daarnaast blijkt dat binnen de KL destructief leiderschapsgedrag (en dan met name verwarrend en ego-georiënteerd gedrag) bij de medewerkers stressgevoelens veroorzaakt¹⁶.

Ten derde komt destructief leiderschapsgedrag in verschillende vormen voor die vaak niet herkend worden waardoor de organisatie niet reageert¹⁷. Dit komt doordat de loyaliteit van de militair ten opzichte van de organisatie en de opdracht vaak dusdanig groot is dat de steken die de leidinggevende of de organisatie laat vallen door de individuele militair opgevangen wordt. Bovendien heeft defensie een functierotatiesysteem waardoor een commandant niet altijd

direct geconfronteerd wordt met de negatieve gevolgen van zijn (leiderschaps-)gedrag. Enerzijds omdat hij reeds van functie is gewisseld voordat de effecten van zijn gedrag zichtbaar worden. Anderzijds kan een leider zelf ook 'blind' zijn voor zijn minder ontwikkelde kanten of zijn donkere leiderschapskanten¹⁸. Ondergeschikten kunnen, omdat de leider spoedig van functie verandert, denken 'het zal mijn tijd wel duren' en verzuimen feedback te geven aan de leidinggevende, opdat deze zijn of haar gedrag verandert. Immers feedback kan leiden tot bewustwording en bewustwording kan leiden tot gedragsverandering. Op deze manier draagt de ondergeschikte eraan bij dat het 'negatief leiderschapsgedrag' min of meer verborgen blijft bij zijn of haar leidinggevende.

Ten vierde, zijn wij van mening dat de gevolgen van destructief leiderschapsgedrag voor defensie groot kunnen zijn. De aard van het werk vereist een hoge mate van verantwoordelijkheid en besef van de gevolgen van het gedrag bij de leidinggevende. Immers, de gevolgen kunnen niet alleen de organisatie of het team beïnvloeden, maar ook de publieke opinie. Zeker in deze tijden waarin informatie en nieuws heel snel gedeeld wordt (bijvoorbeeld via Facebook of Twitter) wordt de publieke opinie over defensie mede bepaald door het beeld dat over de leiders naar buiten komt.

Ten vijfde, zoals gezegd, gaat binnen defensie veel aandacht uit naar positieve leiderschapsstijlen¹⁹. Echter, leiderschap is niet zalmakend. Naast leiderschap spelen ook groepsdynamische processen en andere factoren binnen teams en organisaties een rol in de effectiviteit van teams en organisaties. Wellicht dichten wij de leider meer invloed toe dan hij daadwerkelijk heeft²⁰.

Ten zesde, zouden er omstandigheden kunnen zijn waar zowel de leidinggevende zelf als de organisatie geen grip op heeft of zou kunnen aan zien komen. Het gaat hier bijvoorbeeld om persoonlijke heftige omstandigheden. Deze omstandigheden kunnen een grote invloed hebben op het gedrag van de leidinggevende, doordat hij onder mentale druk komt en daardoor vervalt in verlies van controle op



eigen emoties en competenties. Hierdoor kan de leidinggevende mogelijk vervallen in ontspoord gedrag dat al latent aanwezig was als destructieve gedragingen. Immers, iedereen heeft minder ontwikkelde kanten, door stress en tijdsdruk is men eerder geneigd om in dit gedrag te vervallen. Dit blijkt uit onderzoek van Hilgenkamp en Steele²¹, zij tonen aan dat in veel gevallen de 'trigger' van het verschuiven van enkele destructieve gedragingen naar compleet 'ontsporen', voortkomt uit gebeurtenissen in de privésfeer (zoals het stuklopen van een relatie of het overlijden van een dierbare).

Wat kan de organisatie doen?

Dat destructieve leiderschapsgedragingen aandacht verdienen zal duidelijk zijn, maar wat kan de organisatie praktisch hiertegen doen? Voorkomen is beter dan genezen. Dit betekent voor de organisatie dat zij er alert op dient te zijn dat (jonge) leidinggevendens door onbekendheid en onervarenheid mogelijk op een verwarrende of ego-georiënteerde manier leidinggeven²². Veelal is destructief leiderschapsgedrag niet intentioneel, gewoonweg omdat een leidinggevendens niet voldoende is opgeleid of nog geen volledig inzicht in zichzelf (en

daarmee in zijn valkuilen) heeft. Wij pleiten er dan ook voor om in opleidingen nadrukkelijk aandacht te geven aan leidinggeven, dit betekent dat de militaire leiders (in wording) niet alleen de theoretische kennis bijgebracht moeten worden, maar ook dat zij gedurende de opleiding voldoende mogelijkheden krijgen om de praktische toepassing van leiderschap te oefenen opdat de onbekendheid en onervarenheid verminderd worden. Bij het invoeren van de Doorlopende Leerlijn Leidinggeven²³ heeft het Expertisecentrum Leiderschap KL onderkend dat de intentie er vaak wel is, maar dat in praktijk de (toekomstige) leidinggevendens voornamelijk geconfronteerd worden met theorie en er te weinig opleidingstijd is om goed aan de slag te gaan met 'ervaren' van leidinggeven en voor feedback. Onze 'junior leaders' zouden in hun eerste functie na het verlaten van de opleidingsomgeving een mentor toegewezen moeten krijgen die als klankbord of juist als spiegel kan dienen. De startende commandant kan zo behoed worden van de valkuilen van destructieve gedragingen. Daarnaast ligt er de taak voor collega-leidinggevendens om rekening te houden met wat er privé speelt, immers een externe gebeurtenis kan negatieve gedragingen verergeren

waardoor ontsporen mogelijk is en daarmee destructief gedrag. Wanneer collega-leidinggevendens sociale steun verlenen en op de hoogte zijn van wat er speelt kunnen ze hun collega erop wijzen wanneer deze in zijn 'valkuil' stapt en hem bijsturen voordat de situatie escaleert. Hiervoor is een goede werksfeer en cultuur van vertrouwen absoluut noodzakelijk! Wanneer er sprake is van daadwerkelijk destructieve leiderschapsgedragingen kan er gebruik gemaakt worden van inzichten uit andere defensieorganisaties. Binnen de Amerikaanse krijgsmacht zijn verschillende initiatieven ontwikkeld om destructieve leiderschapsgedragingen te reduceren, ondanks verschil in organisatie en cultuur lijken deze initiatieven ook binnen de Nederlandse Krijgsmacht toepasbaar. Deze initiatieven hebben als belangrijkste kenmerken: eigenaarschap en reflectie. Eigenaarschap betekent dat de leider zich zelf verantwoordelijk voelt voor zijn ontwikkeling en ook zijn minder goede kanten erkent. Dit inzicht in de eigen positieve én negatieve kanten kan bereikt worden door reflectie: zelfreflectie en ook spiegelen door collega's en ondergeschikten. Voor Defensie betekent dit dat huidige initiatieven nog meer benut kunnen worden door meer



draagvlak te creëren en van ontwikkeling een prioriteit te maken, in plaats van een sluitpost waar vaak geen tijd meer voor is. Initiatieven als (collega) coaches, functioneringsgesprekken en aandacht voor zelfreflectie en zelfleiderschap zijn en blijven onverminderd belangrijk. Daarnaast is het van belang de leider en zijn medewerkers met elkaar in dialoog te brengen ook buiten de formele functioneringsgesprekken om. Dit zorgt ervoor dat de onbewust incompetent leider een spiegel voor

gehouden wordt en tegelijkertijd dat de medewerker zich gehoord voelt. Op deze wijze wordt de leider en zijn team de ruimte geboden voor ontwikkeling. Dit vereist echter wel voor een aantal medewerkers een verandering in 'mindset'. Immers, fouten en problemen erkennen en erover in gesprek gaan om ze te veranderen in ontwikkelpunten is wezenlijk anders dan bang zijn om beoordeeld en bestraft te worden. Het gaat overigens doorgaans goed met de leidinggevenden

van de krijgsmacht²⁴, zoals blijkt uit de tevredenheid van medewerkers en de resultaten tijdens inzet (nationaal en internationaal). Echter, ontwikkeling is een continu proces. Daarom is het belangrijk dat zowel de organisatie in ondersteuning en training, en de leidinggevende zelf aandacht blijven schenken aan leiderschapontwikkeling zonder destructief gedrag over het hoofd te zien.

Voetnoten

- 1 Miriam de Graaff MSc is als onderzoeker en projectmanager werkzaam bij het Expertisecentrum Leiderschap van de KL, waar tevens Kapitein Dennis Stoppelenburg werkzaam is als stafofficiers Zie bijvoorbeeld Gary Yukls "leadership in organizations" (2012), voor een uitgebreid overzicht van verschillende onderzoeken en leiderschapsbenaderingen
- 2 Larsson, G., Fors, M., & Nilsson, S. (In press). *Destruo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context*, The Leadership & Organization Development Journal.
- 3 Werkgroep Staal, Visie Leidinggeven. (Ministerie van Defensie, Den Haag 2007); S. Dalenberg & A.L.W. Vogelaar, 'Leiderschapsvisie: theorie en praktijk. Een beschouwing van de visies op leiderschap binnen Defensie'. *Militaire Spectator*, 181 (2012) (5), 221.
- 4 I. van der Kloet, J. Soeters & K. Sanders, 'Development of trust within the soldiers on a deployment mission' in: *Small Wars and Insurgencies* (2004) (15), 131; M.C. De Graaff & E.H. Kramer, 'Onderling vertrouwen binnen uitgezonden eenheden: een kwalitatief onderzoek' *Militaire Spectator* 178 (2009) (4) 221.
- 5 S. Dalenberg, A.L.W. Vogelaar & B. Beersma. 'The effect of a team strategy discussion on military team performance' *Military Psychology* 21 (2009) (S2), 31 J. Duel, *Teamwork in action* (Den Haag, 2010)
- 6 A.L.W. Vogelaar & H. Kuipers, 'Reciprocal longitudinal relations between leader and follower effectiveness' in: *Military Psychology*, 9 (1997)(3), 199.
- 7 A. Padillaa, R. Hoganb, R.B. Kaiser, 'The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments.' In: *The Leadership Quarterly* 18 (2007) (3) 176.
- 8 M. Weggeman, Leidinggeven aan Professionals? Niet doen! (Spectrum, 2007); S. Covey, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (Amsterdam, Business Contact, 2010)
- 9 R.F. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finke-nauer & K.D. Vohs. 'Bad is stronger than good' in *Review of General Psychology* (2001) (5) 323.
- 10 Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*. *Leadership Quarterly*, 18, 208.
- 11 Bijvoorbeeld: S.A. Haslam, S.D. Reicher & M.J. Platow, 'The new psychology of leadership: Identity, influence and power' *New York: Psychology Press* (2010); R. Hogan, G.J. Curphy, and J. Hogan, 'What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality' in: *American Psychologist* (1994) (6).
- 12 G. Larsson, M. Fors & S. Nilsson, 'Destruo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context' in: *The Leadership & Organization Development Journal* 33 (2012) (4), 383.
- 13 G.E. Reed & R.C. Bullis, 'The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees' in: *Armed Forces & Society* 36 (2009) 5
- 14 M.S. Aasland, A. Skogstad, G. Notelaers, M.B. Nielsen & S. Einarsen, 'The prevalence of Destructive Leadership Behaviour'. *British Journal of Management* (2010) (12) 438.
- 15 G.E. Reed & R.A. Olsen, 'Toxic Leadership: Part Deux' in: *Military Review* 90 (2010) (6) 58; J.P. Steele, Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: a twoyear review and recommendatory solutions. *Center for Army Leadership Technical Report 2011-3*.
- 16 Expertisecentrum Leiderschap KL, Leiderschapsrapport 2012
- 17 Expertisecentrum Leiderschap KL, Leiderschapsrapport 2012
- 18 Expertisecentrum Leiderschap KL, Leiderschapsrapport 2012
- 19 Expertisecentrum Leiderschap KL, 2012
- 20 J. Duel, *Teamwork In Action* (Den Haag, 2010). Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). *The romance of leadership*. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- 21 H. Hilgenkamp & J.P. Steele, '2009 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Qualitative findings of talent management, broadening, and leader derailment' *Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership* (2010).
- 22 J.P. Steele, Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: a two year review and recommendatory solutions. *Center for Army Leadership Technical Report 2011-3*
- 23 Met het invoeren van de Doorlopende Leerlijn Leidinggeven heeft C-LAS in 2010 het startsein gegeven om de opleidingen goed op elkaar te laten aansluiten en te zorgen voor een actueel opleidingsprogramma in leiderschap.
- 24 Uit de monitor leiderschap (GW-12-005 Waardering leidinggeven binnen Defensie 4^e kwartaal 2011) blijkt dat de defensiemedewerkers tevreden zijn over hun leidinggevende, dit is een al jarenlang een trend. Tijdens het schrijven van dit artikel waren de meest recente resultaten van de Monitor Leiderschap over 2012 nog niet openbaar bekend gemaakt.

Literatuur

- M.S. Aasland, A. Skogstad, G. Notelaers, M.B. Nielsen & S. Einarsen, 'The prevalence of Destructive Leadership Behaviour'. *British Journal of Management* (2010) (12) 438.
- M.S. Aasland, A. Skogstad & S. Einarsen, 'Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model' *The Leadership Quarterly* 18 (2007) (3), 207.
- R.F. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finke-nauer & K.D. Vohs. 'Bad is stronger than good' in *Review of General Psychology* (2001) (5) 323.
- S. Covey, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (Amsterdam, Business Contact, 2010)
- S. Dalenberg & A.L.W. Vogelaar, 'Leiderschapsvisie: theorie en praktijk. Een beschouwing van de visies op leiderschap binnen Defensie'. *Militaire Spectator*, 181 (2012) (5), 221.
- S. Dalenberg, A.L.W. Vogelaar & B. Beersma. 'The effect of a team strategy discussion on military team performance' *Military Psychology* 21 (2009) (S2), 31.
- M.C. De Graaff & E.H. Kramer, 'Onderling vertrouwen binnen uitgezonden eenheden: een kwalitatief onderzoek' *Militaire Spectator* 178 (2009) (4) 221.
- J. Duel, *Teamwork in action: Teamwork in action: Military teams preparing for, and conducting Peace Support Operations* (Den Haag: Koninklijke De Swart, 2010).
- Expertisecentrum Leiderschap KL, (2012). *Onderzoeksrapport naar Leiderschaps-gedrag binnen de Landmacht*. Utrecht: Ministerie van Defensie
- Gedragswetenschappen (2012). *GW-12-005 Waardering leidinggeven binnen Defensie 4^e kwartaal 2011*. Utrecht: Ministerie van Defensie
- S.A. Haslam, S.D. Reicher & M.J. Platow, 'The new psychology of leadership: Identity, influence and power' *New York: Psychology Press* (2010).
- H. Hilgenkamp & J.P. Steele, '2009 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Qualitative findings of talent management, broadening, and leader derailment' *Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership* (2010).
- R. Hogan, R. Raskin & D. Fazzini, 'The dark side of charisma' in K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (1990) 343.
- R. Hogan, G.J. Curphy, and J. Hogan, 'What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality' in: *American Psychologist* (1994) (6)
- I. van der Kloet, J. Soeters & K. Sanders, 'Development of trust within the soldiers on a deployment mission' in: *Small Wars and Insurgencies* (2004) (15), 131.
- B.A.S. Koene, A.L.W. Vogelaar & J.M.M.L. Soeters, 'Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations' in: *Leadership Quarterly* (2002) (13), 193.
- G. Larsson, M. Fors & S. Nilsson, 'Destruo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context' in: *The Leadership & Organization Development Journal* 33 (2012) (4), 383.
- A. Padillaa, R. Hoganb, R.B. Kaiser, 'The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments.' In: *The Leadership Quarterly* 18 (2007) (3) 176.
- G.E. Reed & R.C. Bullis, 'The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees' in: *Armed Forces & Society* 36 (2009) 5.
- G.E. Reed & R.A. Olsen, 'Toxic Leadership: Part Deux' in: *Military Review* 90 (2010) (6)58.
- J.P. Steele, *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: a two year review and recommendatory solutions*. *Center for Army Leadership Technical Report 2011-3*
- A.L.W. Vogelaar & H. Kuipers, 'Reciprocal longitudinal relations between leader and follower effectiveness' in: *Military Psychology*, 9 (1997) (3), 199.
- M. Weggeman, *Leidinggeven aan Professionals? Niet doen!* (Spectrum, 2007)
- Werkgroep Staal, *Visie Leidinggeven*. (Ministerie van Defensie, Den Haag 2007)
- G. Yukl, *Leadership in organizations* (Pearson Education Inc, 8th revised edition, 2012)