


# Toxisch leiderschap onder de loep

**Auteur**: Bart Moens

Moens, B. (2025). Toxisch leiderschap onder de loep. *HRMConnect*, 2025(5)

Toxisch leiderschap haalt regelmatig het nieuws. Soms gaat het om grensoverschrijdend gedrag aan de top van een organisatie, soms om jarenlange patronen die pas aan het licht komen wanneer ex-medewerkers hun stilzwijgen doorbreken. Onderzoek door Securex en KU Leuven laat zien dat toxisch leiderschapsgedrag in de lift zit. Terwijl in 2021 nog 5,5% van de Belgische werknemers aangaf last te hebben van toxisch gedrag van een leidinggevende, was dat in april 2024 gestegen tot 9,3% – een stijging van maar liefst 69%[i]. En dat in een context waarin welzijn en werkbaar werk als beleidsprioriteit gelden, en waarin werkgevers alles uit de kast halen om talent aan te trekken én te houden. In dit artikel staan we stil bij wat toxisch leiderschap precies is, hoe het ontstaat, hoe het te herkennen, en vooral: wat hr kan doen om de schade te beperken en preventief beleid te voeren.

## Babylonische spraakverwarring

Toxisch leiderschap is een begrip dat zelden op eenzelfde manier wordt gebruikt. Sommige medewerkers noemen al een scherpe opmerking of een autoritaire leiderschapsstijl toxisch, terwijl het in andere gevallen gaat over structureel schadelijk gedrag dat het welzijn en functioneren van een team ondermijnt. Zoals Frank Vander Sijpe[ii], director HR Trends & Insights bij Securex, terecht opmerkt: wat toxisch leiderschap is, ligt vaak "*in the eye of the beholder*".

## Wat verstaan we dan precies onder toxisch leiderschap?

Ook in de academische literatuur bestaat er weinig eenduidigheid over de definitie van toxisch leiderschap. Een vaak aangehaalde definitie komt van Lipman-Blumen[iii], die toxisch leiderschap omschrijft als "individuen die, door hun destructieve gedragingen en disfunctionele persoonlijke kenmerken, een ernstig en blijvend vergiftigend effect hebben op de mensen, families, organisaties, gemeenschappen en zelfs samenlevingen die ze leiden."

Concreet gaat het om leidinggevenden die onvoorspelbaar extreme emoties vertonen, weinig emotionele intelligentie tonen, egocentrisch en ongevoelig zijn, en daarbij negatieve managementtactieken gebruiken om anderen te beïnvloeden[iv].

## Bewust, herhaald en schadelijk

Toxisch leiderschap is een specifieke vorm van destructief leiderschap. Einarsen en collega's[v] omschrijven destructief leiderschap als *"het systematisch en herhaald gedrag van een leider, supervisor of manager dat het legitieme belang van de organisatie schaadt door het ondermijnen en/of saboteren van haar doelen, taken, middelen en effectiviteit, en/of de motivatie, het welzijn of de arbeidstevredenheid van medewerkers."*

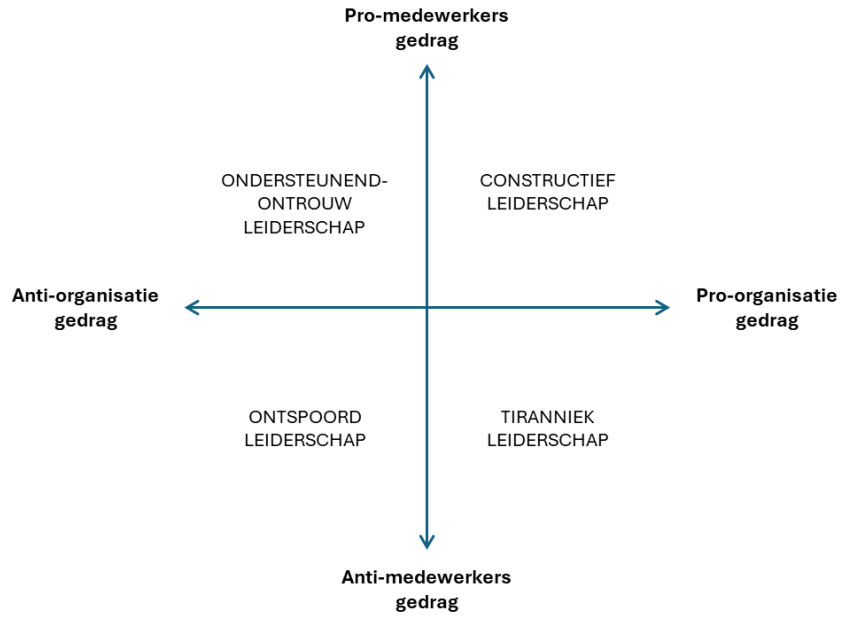
Deze definitie maakt duidelijk dat het niet om eenmalige misstappen gaat, maar om herhaald gedrag dat op termijn ernstige schade veroorzaakt aan medewerkers, teams of de organisatie als geheel. Belangrijk is dat destructief leiderschap gaat over *bewust* gedrag. Onbewust onbekwaam of onbedoeld ineffectief leiderschap valt dus buiten deze definitie.

Zoals vaak gebeurt in wetenschappelijke literatuur, wordt ook destructief gedrag verduidelijkt aan de hand van een model met twee assen[1]: de gerichtheid van het leiderschapsgedrag op medewerkers en de gerichtheid op de organisatie (zie figuur 1). Door deze dimensies te combineren, kunnen drie typen destructief leiderschapsgedrag worden onderscheiden[vi]:

1. **Tiranniek leiderschap**: leiders die bewust medewerkers onder druk zetten, kleineren of manipuleren om organisatiedoelen te behalen. Ze zijn dus pro-organisatie maar anti-medewerker.
2. **Ondersteunend-ontrouw leiderschap:** hierbij stelt de leider het belang van de medewerkers boven dat van de organisatie. Denk aan het toekennen van voordelen of het tolereren van gedrag dat de organisatie schaadt, zoals luiheid of interne diefstal.
3. **Ontspoord leiderschap**: leiders die zowel schadelijk zijn voor hun medewerkers als voor de organisatie. Ze combineren grensoverschrijdend gedrag met sabotage, fraude of misbruik van middelen, vaak vanuit persoonlijk eigenbelang.

In het kwadrant dat zowel pro-organisatie- als pro-medewerkersgericht gedrag combineert, situeert zich constructief leiderschap. Leiders in dit vak streven tegelijkertijd de doelen van de organisatie na én zorgen actief voor het welzijn, de motivatie en het groeipotentieel van hun medewerkers. Goed leiderschap is met andere woorden niet het vermijden van schade, maar het actief creëren van waarde voor de organisatie én de medewerkers.

[1] In de wetenschap draait alles om nuance. Behalve in grafieken, daar gaat het steeds om twee assen 😊.




*Figuur 1. Typen constructief en destructief leiderschap (Einarsen et al., 2007)*

## Toxisch leiderschap als co-creatie tussen leider, volgers en context

Wie toxisch leiderschap herleidt tot individuele gedragsfouten van de leidinggevende, mist het bredere plaatje. Want als het probleem enkel bij de leider ligt, waarom worden zulke gedragingen dan zo vaak getolereerd of, erger nog, beloond? Waarom blijven sommige leiders, ondanks evidente schadelijke patronen, toch aan de top?

Hoewel toxisch leiderschap vaak wordt voorgesteld als een individueel probleem van een 'slechte' leider, wijzen recente inzichten in de leiderschapsliteratuur op een breder proces. Volgens Thoroughgood en collega's[vii] ontstaat destructief leiderschap in de dynamiek tussen (1) een disfunctionele leider, (2) ontvankelijke of zelfs ‘medeplichtige’ volgers, en (3) een context die dergelijk gedrag toelaat of versterkt. Ook de toxische driehoek genoemd[viii].

Deze co-creatie betekent dat toxisch leiderschap niet uitsluitend kan worden begrepen door naar het gedrag van de leider te kijken: ook de mate waarin volgers zich aanpassen, stilzwijgend goedkeuren of actief meewerken, en de afwezigheid van corrigerende mechanismen in de organisatiecontext spelen een cruciale rol. Het is precies deze wisselwerking die bepaalt of toxisch gedrag doorwerkt en structurele schade aanricht. Laat ons even dieper inzoomen op deze drie factoren.

### Leiderschapskenmerken

Toxisch leiderschap begint zelden met expliciet destructieve bedoelingen. Integendeel: veel toxische leiders beschikken over eigenschappen die hen in eerste instantie tot sterke leiders maken. Ze stralen zelfvertrouwen uit, zijn charismatisch, doelgericht, overtuigend en weten anderen aan zich te binden. Maar juist die kwaliteiten kunnen ontsporen wanneer ze gepaard gaan met egocentrisme, machtsgerichtheid, intolerantie voor kritiek of een gebrek aan empathie. Wat aanvankelijk als sterk leiderschap wordt gezien, kan omslaan in autoritair, manipulatief of

intimiderend gedrag. Het eigenbelang krijgt de bovenhand op het collectieve belang. Tegenspraak wordt niet getolereerd, en om de eigen wil door te drukken, maakt de leider gebruik van manipulatie, dwang of angst.

Gevolg is dat het ego van de leider uiteindelijk de noden van de organisatie en het welzijn van de medewerkers overschaduwt. Zoals Chamorro-Premuzic[ix] in zijn boek *Why do so many incompetent men become leaders?* opmerkt, worden leiders nog te vaak geselecteerd op hun zelfvertrouwen en charisma, en niet op hun geschiktheid. Daardoor slagen juist dit soort persoonlijkheden er vaak in om de top te bereiken, zelfs wanneer hun impact op lange termijn destructief blijkt.

## Volgers

In vraagstukken rondom leiderschap gaat het maar al te vaak over de 'person in charge'. Minstens zo belangrijk is de rol van volgers, want zonder volgers is er geen leider. Toxisch leiderschap kan alleen blijven bestaan als het op enige vorm van volgerschap kan rekenen. Niet alle medewerkers spelen daarbij een actieve rol, maar een deel ervan draagt – bewust of onbewust – bij aan het in stand houden en legitimeren van het gedrag van de leider. In de literatuur wordt dan vaak onderscheid gemaakt tussen twee typen volgers die toxisch leiderschap versterken: *conformers* en *colluders*[x].

*Conformers* – de grootste groep volgers – zijn mensen die niet gelukkig zijn met het destructieve gedrag van hun leidinggevende, maar er toch niet tegen in opstand komen. In plaats daarvan kiezen ze ervoor om te zwijgen en zich te conformeren, vaak uit angst voor repercussies, een gebrek aan zelfvertrouwen of omdat ze zich afhankelijk voelen van de leider. Onbedoeld legitimeert deze groep volgers daarmee ook de wijze waarop de leidinggevende handelt en geeft het daarmee deze leidinggevende de ruimte om te blijven doen wat hij doet. Binnen deze groep zijn verschillende subtypes te onderscheiden[xi] (zie onderstaande tabel).

| **Type medewerker** | **Interactiestijl met de leider** | **Gedrag tegenover toxisch leiderschap** | **Reden voor het gedrag** |
|---|---|---|---|
| **Overlever** | Minimaliseert contact en communicatie met de leider | Negeert of negeert toxisch gedrag; past zich voortdurend aan | Wil overleven in een vijandige werkomgeving zonder risico's te nemen |
| **Vervreemde** | Houdt afstand tot de leider; wantrouwt zijn/haar intenties | Uit kritiek buiten het zicht van de leider; onderneemt geen actie | Is teleurgesteld door eerdere ervaringen en voelt zich machteloos |
| **Schaap** | Volgt de leider automatisch en zonder veel reflectie | Gehoorzaamt zonder vragen te stellen of grenzen te trekken | Vermijdt verantwoordelijkheid en zoekt veiligheid in volgzaamheid |
| **Ja-knikker** | Probeert gunst van de leider te winnen | Bevestigt en versterkt toxisch gedrag actief | Ziet kansen voor persoonlijke promotie of bescherming binnen het systeem |

*Tabel 1. Toxische volgers en hun gedrag (Thomas et al., 2017)*

De tweede, kleinere groep volgers zijn de *colluders*: zij zien voordeel in de koers van de destructieve leider en ondersteunen deze actief – soms uit opportunisme, soms uit overtuiging. In beide gevallen versterken ze de macht van de leider en helpen zo het systeem in stand te houden.

### Organisatiecontext

Toxisch leiderschap ontstaat niet in een vacuüm. Bepaalde organisatiecontexten maken dit gedrag niet alleen mogelijk, maar kunnen het zelfs versterken of bestendigen. Omgevingen waar formele controlemechanismen zwak zijn, waar zogenaamde *checks and balances* ontbreken, en waar leiders een grote beslissingsmacht hebben zonder voldoende tegenkracht, bieden een vruchtbare voedingsbodem voor toxisch leiderschap[xii]. In zulke contexten kunnen leiders toxisch gedrag vertonen zonder dat daar snel grenzen aan worden gesteld. Denk aan organisaties met een sterke hiërarchische cultuur, waar tegenspraak wordt ontmoedigd of bestraft, of waar groepsdenken en loyaliteit zwaarder doorwegen dan kritisch denken.

Bovendien is er in dergelijke omgevingen – en zeker wanneer succes enkel wordt afgemeten aan resultaten of kortetermijnwinst, zonder aandacht voor de manier waarop die worden bereikt – vaak een normalisering van schadelijk gedrag. Het destructieve gedrag wordt wel opgemerkt, maar gebagatelliseerd of goedgepraat: “De afdeling boekt wel goede resultaten.” In zulke gevallen worden schadelijke praktijken sneller getolereerd dan gecorrigeerd. Volgers passen zich aan deze verschuivende norm aan, of voelen zich machteloos om ertegenin te gaan. Zo ontstaat een dynamiek waarin het gedrag van de leider én de organisatiecontext elkaar wederzijds versterken.

## Impact op medewerkers en organisaties

Destructief leiderschap blijft zelden zonder gevolgen. Uit de meta-analyse van Mackey en collega’s[xiii], gebaseerd op 418 empirische studies en meer dan 120.000 respondenten, blijkt dat toxisch leiderschap een negatieve invloed heeft op medewerkers hun werktevredenheid, motivatie en prestaties. Tegelijkertijd leidt het tot verhoogde stressniveaus, emotionele uitputting, angst, depressieve gevoelens en burn-out. Ook cynisme en verloopintenties nemen toe. Werknemers verliezen het vertrouwen in hun leidinggevende, ervaren minder rechtvaardigheid en voelen zich minder betrokken bij hun organisatie.

Daarnaast wijst de meta-analyse op een stijging van contraproductief werkgedrag (zoals roddelen, saboteren of opzettelijke fouten) en een daling van gewenst gedrag, zoals hulpvaardigheid of extra-rolgedrag. Toxisch leiderschap ondermijnt zo niet alleen het welzijn van medewerkers, maar ook de effectiviteit van teams en de prestaties van de organisatie als geheel.

## De rol van HR in het begrenzen van toxisch leiderschap

Zoals reeds gezegd, ontstaat toxisch leiderschap niet alleen door het gedrag van de leider zelf. Het is het resultaat van een co-creatie tussen een leider met potentieel toxische eigenschappen, volgers die zich aanpassen, stilzwijgend goedkeuren of actief meewerken, en een organisatiecontext waarin corrigerende mechanismen ontbreken. Voor HR betekent dit dat ingrijpen op één front niet volstaat. Effectieve preventie en aanpak vragen om een brede benadering die zich tegelijk richt op (1) wie leiderschapsrollen opneemt en hoe zij zich gedragen,

(2) hoe medewerkers worden ondersteund om gezond volgerschap te tonen, en (3) hoe de organisatiecontext leiderschap begrenst of net faciliteert.

In wat volgt lichten we zes HR-domeinen toe die op deze drie niveaus preventief of remmend kunnen werken.

1. ***Werving en selectie***
   Bij de instroom van nieuwe medewerkers en leidinggevenden ligt de nadruk vaak op eigenschappen die ook toxische leiders kunnen etaleren: prestaties, assertiviteit en overtuigingskracht. Het is daarom belangrijk om dieper te graven. Hoe gaan kandidaten om met kritiek? Hoe kijken ze naar samenwerking, macht of morele dilemma's? Wat zeggen referenties over hun gedrag in eerdere teams?

   Ook bij medewerkers mag werving zich niet beperken tot louter competenties. Kritisch denkvermogen, weerbaarheid en morele moed zijn evenzeer belangrijke eigenschappen. Zij maken dat medewerkers minder snel in passief, stilzwijgend of afhankelijk gedrag vervallen wanneer ze met toxisch gedrag geconfronteerd worden.

2. ***Promotie***
   Wie promoveert, krijgt meer invloed. Dat maakt het des te belangrijker dat promoties niet enkel op resultaten gebaseerd zijn, maar ook op de manier waarop die behaald worden. Leiders die doelstellingen halen ten koste van hun team mogen geen vrijgeleide krijgen. 360°-feedback, teambevindingen en een analyse van gedrag over langere tijd zijn cruciale elementen in het evaluatieproces.

   Ook medewerkers die doorgroeien moeten geëvalueerd worden op samenwerking, open communicatie en integriteit. Zo wordt duidelijk welk gedrag beloond wordt – en welk gedrag niet. Organisaties geven hiermee een krachtig signaal over hun normen

3. ***Loopbaanontwikkeling en training***
   Toxisch gedrag ontstaat vaak onder druk of in situaties van onzekerheid. Leiderschapstrainingen die aandacht besteden aan psychologische veiligheid, feedbackcultuur, empathisch leiderschap en zelfregulatie kunnen preventief werken. Leiders worden zo beter toegerust om met spanningen om te gaan zonder in destructieve patronen te vervallen.

   Het trainen van medewerkers is ook bijzonder zinvol. Vormingen over omgaan met machtsverhoudingen, feedback geven, grenzen bewaken of schadelijk gedrag herkennen geven hen meer handelingsvermogen. Dat verhoogt de veerkracht van teams en maakt stilzwijgen minder vanzelfsprekend.

4. ***Prestatiebeoordeling en feedback***
   Wanneer prestaties louter op targets worden beoordeeld, krijgen toxische stijlen onbedoeld vrij spel. Leiders die manipuleren, onder druk zetten of de schuld afschuiven, behalen soms alsnog hun cijfers – en worden daar zelfs voor beloond. HR moet daarom ook zachte indicatoren meewegen: teamklimaat, welzijn, samenwerking en ethisch gedrag horen integraal deel uit te maken van evaluatieprocedures.

   Voor medewerkers bieden regelmatige feedbackrondes een kanaal om ervaringen te delen over veiligheid en leiderschap. Wanneer deze signalen serieus genomen en opgevolgd worden, vergroot dat het vertrouwen in het systeem én de mogelijkheid tot bijsturing.

5. ***Klachtenprocedures***
   Een transparant en toegankelijk meldsysteem is onmisbaar. Medewerkers moeten weten waar ze terechtkunnen bij grensoverschrijdend gedrag, en erop kunnen rekenen dat hun melding vertrouwelijk behandeld wordt. Dat vergt niet alleen heldere procedures, maar ook een actieve communicatie, een aanspreekbare vertrouwenspersoon en een cultuur waarin melden geen taboe is. Zonder opvolging verliest elke procedure echter haar waarde. Meldingen moeten onderzocht worden, en het moet duidelijk zijn welke stappen mogelijk zijn – ook richting het leiderschap.

6. ***Disciplinaire maatregelen***
   Wanneer toxisch gedrag blijft aanhouden ondanks waarschuwingen of begeleiding, moeten er duidelijke consequenties volgen. Dat kan variëren van coaching en heroriëntatie tot het ontnemen van verantwoordelijkheden of ontslag in ernstige gevallen. Medewerkers die merken dat grensoverschrijdend gedrag niet zonder gevolgen blijft, voelen zich gesterkt. Het versterkt hun vertrouwen in de organisatie én verlaagt de drempel om misstanden te melden of bespreekbaar te maken.

## Tot slot

Toxisch leiderschap is geen individueel falen, maar het resultaat van een complex samenspel tussen leiders, medewerkers en de organisatiecontext. Door tegelijk op al deze fronten in te grijpen, wordt het niet alleen mogelijk om destructief, toxisch leiderschap en de bijbehorende schade te voorkomen en te beperken, maar ook om actief te bouwen aan een cultuur dat constructief leiderschap bevordert.

## Referenties


[i] https://press.securex.be/93-werknemers-ervaart-toxisch-gedrag-van-leidinggevende

[ii] Vander Sype, F. (2024, 12 september). Toxisch leiderschap, een kwestie van perceptie? HRmagazine.

[iii] Lipman-Blumen, J. (2005), Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. Leader to Leader, 2005: 29-36.

[iv] Schmidt, A. 2008. Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. University of Maryland, College Park

[v] Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The Leadership Quarterly, 18(3), 207–216.

[vi] Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The Leadership Quarterly, 18(3), 207–216.

[vii] Christian N. Thoroughgood & Katina B. Sawyer & Art Padilla & Laura Lunsford, 2018. "Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition," Journal of Business Ethics, Springer, vol. 151(3), pages 627-649,

[viii] Padilla, A., R. Hogan, and R. B. Kaiser. 2007. “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments.” The Leadership Quarterly 18 (3):176–194.

[ix] Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why do so many incompetent men become leaders?* Harvard Business Review Press

[x] Thoroughgood, C.N., Padilla, A., Hunter, S.T., & Tate, B. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897–917

[xi] T. A. Thomas, K. Gentzler, and R. Salvatorelli, “What is Toxic Followership?,” *J. Leadersh. Stud.*, vol. 10, no. 3, pp. 62–65, 2017.

[xii] Laguda, E. (2020). Toxic leadership: Managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes, In S. Dhiman (Ed.), *The Palgrave handbook of workplace well-being* (p. 31). Springer.

[xiii] Mackey, J.D, Parker Ellen III, B., McAllister, C.P., & Alexander. K.C. (2021). The dark side of leadership: a systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. Journal of Business Research, 132, 705-715.