



Tussen toxisch en inspirerend Wat maakt een goede baas?

Of het nu een manager, chef, leidinggevende of simpelweg baas is: de ene is al aangenamer dan de andere. En bij onaangenaam gedrag duikt al snel de term toxisch leiderschap op, ook al is die term vaak vatbaar voor interpretatie. Maar wat maakt zo'n baas toxisch? En omgekeerd: welke positieve aspecten verwacht je dan van je leidinggevende? "Drie eigenschappen behoren tot de absolute top."

TEKST WILLIAM VISTERIN



Uit een recent onderzoek van HR-adviseur Acerta bij 2.000 werknemers blijkt dat bijna 1 op de 6 werkende Belgen (17%) het afgelopen jaar een situatie van toxisch leiderschap op de werkvloer heeft meegemaakt. En dat is dan nog maar voor een jaar: over een volledige loopbaan geeft ruim 4 op de 10 werknemers (45%) aan dat ze ooit al een toxische werksituatie hebben ervaren.

WAT IS EEN TOXISCHE MANAGER?

Moeilijk te zeggen, want de term is niet zo duidelijk afgelijnd. "Toxisch leiderschap kan voorkomen in verschillende gedaanten; er is geen vaste definitie voor", erkent Nora Van Den Eynden, expert talent bij Acerta.

De kenmerken zijn evenwel makkelijker te bepalen. Zo'n toxische leidinggevende is vaak neerbuigend, gaat bijvoorbeeld schelden of doet aan machtsmisbruik. "Ook grensoverschrijdend gedrag is een duidelijk voorbeeld van een toxische werksituatie", vindt Nora Van Den Eynden. Eveneens een klassieker: de eer opstrijken als je medewerkers iets goed doen, maar hen de schuld geven zodra het slecht loopt.

Soms ligt de inschatting minder voor de hand. "Bij harde en directe feedback is de grens bijvoorbeeld moeilijker te trekken", vindt Van Den Eynden. "Kortom, wat de ene als toxisch ervaart, wordt misschien door een ander niet zo gepercipieerd."

Belangrijk is dat dergelijk toxisch gedrag systematisch voorkomt. "Er moet een patroon in zitten. We noemen het ook toxisch zodra de werknemers er veel last van ondervinden", stelt Anja Van den Broeck, hoogleraar aan de Faculteit Economie- en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. "Wat niet wil zeggen dat jij geen individueel probleem of conflict kunt hebben met je leidinggevende", weet Van den Broeck.

WAT DOE JE MET TOXISCH GEDRAG?

Uit het onderzoek van Acerta blijkt dat een kwart (23%) van de werknemers die toxisch leiderschap ervaren helemaal niets doet of onderneemt. "Ze gaan er met andere woorden vanuit dat het toch geen zin heeft", klinkt het.

Toch raadt Nora Van Den Eynden aan om het gedrag aan te kaarten. "Zoals in elke relatie is het ook in die tussen leidinggevende en werknemer nodig dat de leidinggevende erover aangesproken wordt wanneer een werknemer de situatie als toxisch ervaart." Een derde probeerde de situatie ook rechtstreeks met de leidinggevende te bespreken; nog eens een derde ging (ook) te rade bij de collega's en een kwart zoekt (ook) steun bij de HR-dienst in het bedrijf.

Daarnaast is er een grote groep die een radicalere keuze maakte: 3 op de 10 vertrok bij zijn werkgever. Een drastische keuze en mogelijk ook wel jammer. "We kunnen er ook niet van uitgaan dat gedrag dat als toxisch wordt ervaren altijd intentioneel is en dat de leidinggevende dus bewust grenzen overschrijdt."

WAT IS EEN GOEDE LEIDER? DRIE EIGENSCHAPPEN

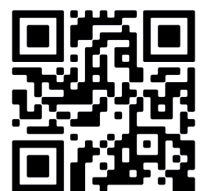
Gemakkelijker dan te bepalen wat wel of niet onder toxisch leiderschap valt, is het bepalen van de kwaliteiten die een goede leidinggevende kenmerken. En dus: hoe toxisch leiderschap te vermijden is. Volgens de bevroegde werknemers in het Acerta-onderzoek behoren drie eigenschappen tot de absolute top: sterke communicatieve vaardigheden, eerlijkheid en oprechtheid én het vermogen om te motiveren en te inspireren.

Het zijn eigenschappen waar organisaties niet alleen een visie maar ook daarop gerichte training en coaching kunnen voorzien, stelt Van Den Eynden. "Het biedt geen waterdichte garantie om toxisch leiderschap volledig te bannen", erkent ze. "Maar het creëert wél bewustwording over hoe zij op een correcte en tegelijk daadkrachtige manier met hun teams kunnen omgaan – en dat is uiteindelijk waar leidinggeven om draait."

Tegelijk liggen onze verwachtingen hoger ten aanzien van onze baas, zo besluit Anja Van den Broeck van de KU Leuven. "Vroeger waren we al tevreden met een baas die ons met rust liet", oppert ze. "Maar dat is toch veranderd: vandaag willen we ook een baas die we kunnen vertrouwen en waar we ons veilig bij voelen. En vaak ook iemand bij wie we voor persoonlijke problemen terecht kunnen."

“

Zoals in elke relatie is het ook in die tussen leidinggevende en werknemer nodig dat de leidinggevende erover aangesproken wordt wanneer een werknemer de situatie als toxisch ervaart.”



▲
Nog meer interessante artikels te ontdekken op: www.jobat.be