



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

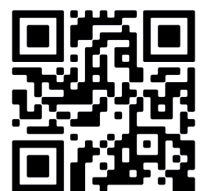
Gemakkelijker dan te bepalen wat wel of niet onder toxisch leiderschap valt, is het bepalen van de kwaliteiten die een goede leidinggevende kenmerken. En dus: hoe toxisch leiderschap te vermijden is. Volgens de bevroegde werknemers in het Acerta-onderzoek behoren drie eigenschappen tot de absolute top: 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





**Jij zoekt betekenis, wij zoeken versterking.
Laten we samen duurzame energie creëren.**

Bij Greenlogix zetten we afvalstromen om in **groen gas en groene stroom**. Zo bouwen we elke dag aan een circulaire toekomst en maken we duurzame energie tastbaar. Door onze voortdurende groei versterken we ons team met gedreven mensen die willen bijdragen aan een innovatieve en toekomstgerichte sector.

Wij zoeken:

- Methode techniekier/
Teamleader
- Onderhoudstechniekier
- Operator
(volcontinu systeem)

Waarom kiezen voor Greenlogix?

- Impactvolle functies binnen een high-tech en duurzame energieomgeving
- **Marktconforme verloning** aangevuld met extralegale voordelen
- Een **stabiele én snelgroeiende** organisatie met ruimte om mee te bouwen aan de energie van morgen

Interesse?
Ontdek al onze vacatures op onze Jobat-pagina.
Meer info of meteen solliciteren?
Contacteer ons via administratie@greenlogix.be



Scan en solliciteer!



De kennismaking
ConSensio Advocaten is een toonaangevend advocatenkantoor met vestigingen in Genk en Tongeren. Met meer dan 30 advocaten staat het kantoor voor een hoogwaardige juridische dienstverlening in diverse domeinen en bouwt het aan een mensgerichte cultuur en verdere professionalisering van de organisatie.
www.consenso.be

MANAGING DIRECTOR
Met een sterke hands-on mentaliteit

De uitdaging: • Samen met de vennoten het kantoor strategisch en operationeel aansturen
• Structuur en processen uitbouwen en die visie vertalen naar de dagelijkse werking
• Professionaliseringstrajecten uitrollen op het vlak van organisatie, HR, marketing, communicatie en digitalisering • Het integratieproces leiden bij uitbreiding van kantoren

De perfecte match: • Ervaring met operationeel management, procesoptimalisatie en teambegeleiding • Strategisch sterk, met een hands-on aanpak • Verbindende leider die rust en richting brengt • Ervaring in professionele dienstverlening of juridische affiniteit is een plus

Het aanbod: • Sleutelrol met impact op de verdere uitbouw en professionalisering van het kantoor • Autonomie en ruimte voor initiatief binnen een context van vertrouwen • Open overlegcultuur • Deelname in het dagelijks bestuur • Competitief loon



Jouw volgende carrièrestap begint hier.
Scan en solliciteer online.
De selectieprocedure verloopt exclusief via Motmans & Partners.
www.motmanspartners.be



 Erkenningsnummer: VG. 1560/BO



De kennismaking
Pleegzorg Limburg is de erkende dienst voor pleegzorg in Limburg. Met meer dan 200 medewerkers en een sterk netwerk van pleeggezin- ninnen bieden we kinderen, jongeren en volwassenen een veilige en warme thuis. Samen bouwen we een mensgerichte organisatie.
www.pleegzorg.be/limburg



ORGANISATIEDIRECTEUR
Stuwende kracht achter organisatie, mensen en processen

De uitdaging: • Je bent samen met de algemeen en pedagogisch directeur lid van het directieteam • Je bent eindverantwoordelijk voor de organisatie-ondersteunende processen
• Je ontwikkelt een toekomstgerichte visie op administratie, personeel, IT en digitalisering
• Je optimaliseert processen en verbindt strategie met dagelijkse werking • Je neemt een trekkende rol op in digitalisering en informatieveiligheid

De perfecte match: • Master- of bachelordiploma of gelijkwaardige ervaring • Minstens 5 jaar leidinggevende ervaring in een complexe context • Je combineert strategisch inzicht met mensgericht leiderschap • Je bent sterk in samenwerken, structureren en verbinden

Het aanbod: • Een voltijdse directiefunctie met maatschappelijke impact • Verloning volgens barema K2 (PC 319.01), aangevuld met extralegale voordelen



Jouw volgende carrièrestap begint hier.
Scan en solliciteer online.
De selectieprocedure verloopt exclusief via Motmans & Partners.
www.motmanspartners.be



 Erkenningsnummer: VG. 1560/BO



De kennismaking
Beltaste is een toonaangevende producent van ambachtelijke snacks (o.a. bekend van Vanreusel). Het bedrijf, sterk aanwezig in België en Nederland, telt zo'n 350 medewerkers. Vanuit zijn moderne productiesites levert Beltaste zowel aan foodserviceklanten als aan retailpartners.
www.beltaste.eu



COO
met strategische visie en verbindend leiderschap

De uitdaging: • Als COO ben je eindverantwoordelijk voor de operationele werking van Beltaste
• Vanuit Hamont stuur je de productievestigingen in België, Nederland en Hongarije aan en ontwikkel je een groepsbrede operationsstrategie • Je vertaalt strategie naar KPI's, budgetten en verbeterprojecten en bouwt aan een toekomstgerichte organisatie • Als verbindend leider inspireer je teams over de verschillende sites en werk je nauw samen met CEO, CTO en HR

De perfecte match: • Minstens 10 jaar ervaring in operationsmanagement, bij voorkeur binnen de voedingsindustrie, en vertrouwd met het aansturen van internationale of multisite-organisaties • Je combineert strategisch inzicht met een pragmatische aanpak • Je hebt affiniteit met kwaliteitssystemen, innovatie en kostenefficiëntie • Je spreekt vlot Nederlands en Engels en bent bereid om je te verplaatsen tussen de sites

Het aanbod: • Een sleutelrol binnen een toonaangevende FMCG-speler • Een warme bedrijfscultuur met veel aandacht voor vakmanschap en innovatie



Jouw volgende carrièrestap begint hier.
Scan en solliciteer online.
De selectieprocedure verloopt exclusief via Motmans & Partners.
www.motmanspartners.be



 Erkenningsnummer: VG. 1560/BO