

6. HERKEN TOXISCH LEIDERSCHAP

WAT ALS LEIDERSCHAP NIET VERBINDT, MAAR BESCHADIGT?

Psychologische veiligheid is een bepalende factor voor werkgeluk én retentie. Het effect van toxisch leiderschap valt dan ook niet te onderschatten: medewerkers die zich onveilig voelen, raken gestrest, haken af en vertrekken. Soms letterlijk, soms mentaal. In dit artikel laat werkgelukexpert Gea Peper zien hoe je als HR-professional en leidinggevende signalen van toxisch leiderschap herkent en weet om te buigen. Met oog voor mentale gezondheid én duurzame verbinding.



Expertartikel

Gea Peper

Leidinggevenden hebben grote invloed op het mentale welzijn en het werkgeluk van medewerkers. Hun leiderschapsstijl beïnvloedt niet alleen de prestaties en betrokkenheid van medewerkers, maar ook hun vertrekintentie. Een positieve stijl bevordert werkgeluk, terwijl toxisch leiderschap kan leiden tot langdurige stress, burn-out en een hoog personeelsverloop.

Dat beeld wordt bevestigd door de resultaten in deze publicatie. Daarin geven medewerkers aan dat een gebrek aan vertrouwen in hun direct leidinggevende een belangrijke reden is om de organisatie te verlaten. Ook blijkt dat medewerkers die zich niet veilig voelen om zorgen te bespreken, een lager werkgeluk ervaren en een grotere kans hebben om uit te vallen.

Ervaren medewerkers in jouw organisatie hun leidinggevende als mentor en coach? Vertrouwen medewerkers het management? Wordt het leiderschap ervaren als inspirerend en toegankelijk? Zo ja, dan is de kans groot dat medewerkers in jouw organisatie hun werkgeluk ook positief beoordelen. Een inspirerende en toegankelijke leidinggevende draagt bij aan een hogere werkgelukscore en een lagere vertrekintentie, zo blijkt uit het Jaaronderzoek 2024 van het

HappinessBureau. Medewerkers die regelmatig feedback krijgen en ontwikkelingsgerichte doelen hebben, zijn aanzienlijk gelukkiger in hun werk.

Daarnaast becijferde de Antwerp Management School dat de stijl van leidinggeven tot 32 procent van het mentaal welzijn bepaalt en tot 24 procent van de prestaties van medewerkers. Medewerkers die zich gewaardeerd voelen en wiens sterke punten worden benut, ervaren meer werkgeluk en betrokkenheid. Talentgericht leiderschap, waarbij managers hun teamleden stimuleren en ondersteunen, is een voorspeller van zowel bevlogenheid als werkgeluk.

Maar mentaal welzijn is in veel organisaties nog een taboe-onderwerp. Uit hetzelfde Belgische onderzoek bleek dat er nog steeds een stigma heerst rond mentale problemen. Leidinggevenden vinden soms dat medewerkers met mentale problemen een risico vormen voor de organisatie. Daarnaast is er empathie, maar ook stress bij leidinggevenden in het omgaan met deze medewerkers. Een deel van de leidinggevenden zegt zelfs liever geen medewerkers met mentale problemen aan te nemen. Dit stigma heeft gevolgen: hoe sterker het stigma, hoe minder preventieve acties worden ondernomen om de mentale gezondheid van medewerkers te bevorderen.

Toxisch leiderschap

Naast het stigma op mentale gezondheid, waardoor organisaties en managers er minder aandacht voor hebben, kan het ook voorkomen dat mentale problemen juist ontstaan of erger worden op het werk. Dat heeft vaak te maken met toxisch leiderschap, iets dat een desastreus effect kan hebben op medewerkers.

Volgens Collin Ellis, auteur van het boek ‘Detox Your Culture: Deliver Results, Retain Staff, and Strengthen Your Organization’s Reputation’ zijn er een aantal signalen waar organisaties op moeten letten om toxische leidinggevenden te herkennen. Zo ontbreekt het toxische bazen aan zelfbewustzijn: ze hebben hun emoties niet onder controle en denken dat ze altijd gelijk hebben. Andere signalen zijn een gebrek aan empathie, handelen uit eigenbelang, onvoorspelbaar gedrag en micromanagement. Ook hebben toxische leiders vaak onredelijke verwachtingen en kunnen ze medewerkers achter hun rug om bekritisieren of beschuldigen.

Medewerkers onder toxisch leiderschap ervaren meer stress, lager werkgeluk en een verhoogde kans op burn-out. Ze hebben vaker last van angst of zorgen en hebben vaker een negatievere werkhouding.

Toch grijpen leidinggevenden vaak pas in als prestaties afnemen of ziekteverzuim optreedt. Hierdoor blijven mentale problemen onbesproken en wordt het risico op langdurige uitval groter. Bovendien voelen veel leidinggevenden zich onvoldoende uitgerust om mentale gezondheid te ondersteunen. Dat betekent dat ondanks goede bedoelingen effectieve acties uitblijven.

Vertrekintentie

Een toxische of passieve leider heeft invloed op het personeelsverloop. Dat is te zien aan de correlatie tussen het leiderschap van een manager, werkgeluk en de intentie om de organisatie te verlaten. De mNPS (Manager Net Promoter Score) meet in hoeverre medewerkers hun manager aanbevelen. Medewerkers die hun leidinggevende positief beoordelen, ervaren een hoger werkgeluk en hebben een lagere vertrekintentie. Daarentegen overwegen medewerkers die hun manager niet aanbevelen vaker om binnen een jaar van baan te wisselen. Bijvoorbeeld: van de medewerkers die hun leidinggevende niet aanbevelen, zei 15 procent ‘zeker’ en 31 procent ‘waarschijnlijk’ te solliciteren. Daarentegen had slechts 4 procent van de medewerkers met een positieve manager deze intentie. Dit bevestigt het belang van goed leiderschap voor het behoud van personeel.

5 tips om toxisch leiderschap te voorkomen

Wat kunnen organisaties en HR-professionals doen om toxisch leiderschap te voorkomen en het mentale welzijn en werkgeluk van medewerkers te verbeteren?

1. Meet en analyseer werkgeluk en mentaal welzijn

Voer regelmatig enquêtes uit, zoals werkgelukmetingen en de mNPS. Analyseer verschillen tussen teams en leidinggevenden om knelpunten te identificeren.

2. Ontwikkel een heldere leiderschapsvisie en investeer in leiderschapstraining

Formuleer waar een goede leidinggevende aan moet voldoen en bied opleidingen aan op het gebied van coachend en talentgericht leiderschap. Train leidinggevenden ook in het herkennen en bespreekbaar maken van mentale gezondheidsproblemen. Uit een onderzoek naar Britse werkgevers bleek dat het trainen van managers op het gebied van mentale gezondheid het langdurig verzuim vanwege mentale gezondheidsproblemen met 20 procent verlaagde.

3. Bevorder een psychologisch veilig klimaat

Moedig open gesprekken aan over mentale gezondheid. Creëer een cultuur waarin feedback gewaardeerd wordt en medewerkers zich gehoord voelen.

4. Pak toxisch leiderschap actief aan

Identificeer en corrigeer toxische leiderschapspraktijken. Zorg voor een duidelijke escalatieprocedure en vertrouwenspersonen binnen de organisatie.

5. Stimuleer balans en autonomie

Geef medewerkers indien mogelijk flexibiliteit in werktijden en -locaties. Zorg voor een gezonde werkdruk door heldere verwachtingen en realistische doelen.

Leidinggevenden hebben een aanzienlijke invloed op het mentale welzijn en werkgeluk van medewerkers. Veel leidinggevenden hebben wel de intentie om mentale gezondheid te ondersteunen, maar door gebrek aan kennis, training en steun vanuit de organisatie komt dit onvoldoende tot uiting. HR-professionals spelen daarom een belangrijke rol in het stimuleren van gezond leiderschap door middel van training, monitoring en het creëren van een veilige en ondersteunende werkomgeving.

Dit vraagt om empathisch en moedig leiderschap. Leaders die in staat zijn verbinding te maken, ruimte bieden aan kwetsbaarheid en actief bijdragen aan psychologische veiligheid. Door deze strategieën toe te passen, kunnen organisaties niet alleen het welzijn en werkgeluk van hun medewerkers positief beïnvloeden, maar ook de retentie verhogen en organisatieprestaties verbeteren.



OVER GEA PEPER

Gea Peper is werkgeluk expert, keynote speaker en oprichter van het HappinessBureau, dat als doel heeft werkgeluk in organisaties (verder) te vergroten.

Ze is hoofddocent van de opleiding Werkgelukdeskundige en co-auteur van de bestsellers *'Word een Woest aantrekkelijke Werkgever met Werkgeluk'* en *'Employee Experience - Happy People Better Business'*.