

Afwezig leiderschap: de sluipmoordenaars binnen een organisatie

Afwezige leider vormt een groot risico!

Effectief leiderschap is in 2021 van essentieel belang nu veel organisaties op afstand blijven werken met virtuele teams. Crisissen zoals de huidige pandemie vormen een lakmoesproef voor leidinggevers: effectieve leidinggevers helpen hun organisatie bij alle tegenslagen en minder effectieve leidinggevers kunnen de druk niet aan.

Volgens Hogan Assessments is persoonlijkheid van groot belang voor arbeidsprestaties en effectief leiderschap, hierbij wordt een algemeen onderscheid gemaakt tussen 'constructief' en 'destructief' leiderschap. De 'goede kanten' van een persoonlijkheid, zoals gemeten door de Hogan Personality Inventory (HPI), bestaan uit normale, dagelijkse persoonlijkheidskenmerken die constructief leiderschap stimuleren, zoals ambitie en sociaal gedrag. De 'slechte kanten' van een persoonlijkheid, zoals gemeten door de Hogan Development Survey (HDS), bestaan uit elf persoonlijkheidskenmerken waardoor carrières kunnen ontsporen en destructief leiderschap wordt gestimuleerd, zoals wantrouwig zijn of extreme risico's nemen.

Bedrijven moeten echter niet alleen op deze constructieve en destructieve aanwijzingen letten. Leidinggevers die niet constructief en ook niet destructief zijn, ook wel bekend als afwezige leidinggevers, vormen een nog veel groter risico voor bedrijven, met name nu er steeds vaker thuis wordt gewerkt.

Wat is een afwezige leidinggevende?

Afwezige leidinggevers zijn mensen met een leidinggevende rol die psychologisch niet betrokken zijn bij wat ze doen. Ze hebben een hogere functie gekregen en profiteren van de voordelen en beloningen voor hun leidinggevende rol, maar zetten zich niet in om echt betrokken te raken bij hun teams.

Een belangrijk verschil tussen een afwezige leidinggevende en een destructieve leidinggevende met 'slechte kanten' is dat deze laatste eenvoudiger te identificeren is voor organisaties. Die slechte eigenschappen worden zichtbaar als leidinggevers gestrest of niet alert zijn. Dit leidt vaak tot slechte relaties met medewerkers en tot carrières die ontsporen. Zo zijn bijzonder toegewijde leidinggevers perfectionisten die taken vaak zelf afronden in plaats van het werk te delegeren naar hun teams. De productiviteit loopt hierdoor terug en zaken worden op microniveau beheerd.

Destructieve leidinggevers kunnen weliswaar enorm veel onrust en schade aanrichten binnen organisaties, maar zijn wel eenvoudig te identificeren met behulp van een goede persoonlijkheidsbeoordeling. Afwezige leidinggevers veroorzaken niet dezelfde problemen – omdat ze niets doen – en dus niet opvallen, waardoor het voor organisaties lastiger is om ze te spotten. Uit onderzoek is gebleken dat afwezige leidinggevers op lange termijn echter veel meer schade kunnen veroorzaken voor bedrijven. Vooraanstaande deskundigen omschrijven deze leidinggevers treffend als 'de sluipmoordenaars binnen een organisatie'!

De gevolgen van afwezig leiderschap

Het niet oppakken van leiderschapstaken kan destructief uitpakken voor organisaties doordat afwezige leidinggevendenden niet betrokken raken bij hun teams. Gevolgen die bijvoorbeeld vaak geassocieerd worden met afwezig leiderschap: een gebrek aan richting voor medewerkers, het uitstellen van beslissingen, het ontbreken van feedback over prestaties, geen beloningen en geen pogingen om medewerkers te motiveren. Doordat veel bedrijven tegenwoordig op afstand werken is het risico op leidinggevendenden die afwezig lijken te zijn toegenomen. Dit geldt ook voor de gevolgen van dergelijk leiderschap voor het welzijn van medewerkers en voor de bedrijfsresultaten.

Veelvoorkomende gevolgen door afwezig leiderschap voor medewerkers omvatten onduidelijke rollen, conflicten met collega's, pesten op de werkvloer, burn-out en een verhoogd verloop onder medewerkers. Afwezig leiderschap heeft bovendien een negatieve invloed op de betrokkenheid en arbeidsvreugde onder medewerkers. Deze effecten worden pas op langere termijn zichtbaar, maar kunnen tot wel twee jaar lang doorwerken. Ter vergelijking, plezier in het werk neemt door destructief leiderschap direct af, maar dit effect ebt na ongeveer zes maanden weer weg. Medewerkers die telewerken wenden zich tot hun managers voor meer ondersteuning en sturing. Daardoor zal afwezig leiderschap op langere termijn dan ook schade blijven opleveren voor organisaties als er geen stappen worden ondernomen om te bepalen wie die afwezige leidinggevendenden zijn.

In een recent onderzoek van Hogan Assessments, dat zich voornamelijk richtte op managers uit het middenniveau van middelgrote tot grote bedrijven in heel Europa, gaf 60% van de respondenten aan voldoende ondersteuning te krijgen van hun manager tijdens het telewerken, en meer dan 80% verklaarde dat de werkgever hen hielp om zich aan te passen aan het telewerken. Dit schetst een positief beeld van veel organisaties in Europa en bedrijven die door afwezig leiderschap wel te maken hebben met verminderde betrokkenheid kunnen diverse stappen ondernemen om dit te verbeteren.

Afwezig leiderschap voorkomen

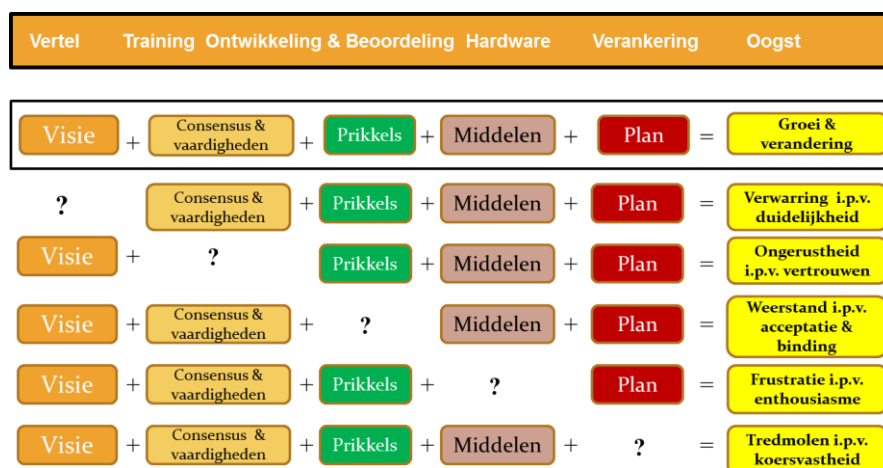
Een afwezige leidinggevende is onmiskenbaar te herkennen aan een gebrek aan communicatie en betrokkenheid bij het team. Er zijn veel medewerkers die zich geïsoleerd voelen en meer stress ervaren. Leidinggevendenden moeten hun medewerkers ook op afstand bij alle stappen begeleiden en moeten een goede relatie opbouwen met ruimte voor vertrouwen en eerlijke communicatie.

Het is ook belangrijk dat leidinggevendenden zich bij het opbouwen van dergelijke relaties kwetsbaar durven op te stellen. Motiveer medewerkers om hun gedachten en gevoelens te delen door dit als leidinggevende zelf ook te doen. Relaties binnen het team krijgen zodoende meer diepgang en worden nuttiger, nu en in de toekomst. Voer persoonlijke gesprekken met medewerkers en wissel persoonlijke gegevens, ervaringen en ambities met elkaar uit. Een kwetsbare en open houding naar medewerkers toe is van groot belang voor effectief leiderschap en voor het opbouwen van vertrouwen.

Afwezige leidinggevendenden geven bovendien weinig sturing, stellen beslissingen uit en in het algemeen geven ze te weinig feedback en tonen ze nauwelijks betrokkenheid. Het lukt hun niet om een productieve cultuur te ontwikkelen waarbinnen teams betrokken en gemotiveerd gezamenlijke doelen proberen te bereiken, iets wat tegenwoordig belangrijker is dan ooit. Om op de virtuele werkplek constructief leiderschap te tonen, moeten leidinggevendenden duidelijk hun beschikbaarheid laten zien, hun voorkeuren communiceren met het team en dagelijks contact opnemen met hun medewerkers. Leidinggevendenden kunnen zodoende duidelijke doelen en doelstellingen formuleren, teamleden motiveren en open gesprekken voeren over betrokkenheid en welzijn.

Bedrijven moeten goed letten op gegevens over werknemersbetrokkenheid en klachten over conflicten of pesten. Dit zijn namelijk duidelijke aanwijzingen voor afwezig leiderschap. Het onderzoek laat toch een positief beeld zien voor veel Europese organisaties, maar bedrijven die toch gebukt gaan onder afwezig leiderschap kunnen overwegen om hun 'deuren' elke dag op een vast tijdstip open te stellen, zodat teams weten dat managers op dat moment beschikbaar zijn voor korte vragen, belangrijke beslissingen of ondersteuning bij problemen. Door op deze manier meer structuur te bieden, kunnen verwachtingen worden bijgesteld en weten teams dat ze op tijd de benodigde antwoorden en ondersteuning krijgen."

Onderstaand plaatje is een model dat ik vaak hanteer in deze situatie. Wat je zaait zal je oogsten! Dus het vraagteken is eigenlijk de missing link binnen een organisatie. Dan oogst je verwarring, opstand en frustratie. Werk aan de winkel met team-training & coaching!



Wat u zaait zult u oogsten!