



Service public fédéral
**Emploi, Travail
et Concertation sociale**

 **UCLouvain**



Managementstijlen en welzijn op het werk

Een kwalitatief onderzoek naar managementstijlen en managementopleidingen in België

Synthese

Prof. Dr. Laurent Taskin, Laurianne Terlinden & Clotilde Hallet, (UCLouvain)

Jan De Schampheleire & Prof. Dr. Christophe Vanroelen (VUB)

December 2019

Dit onderzoek wordt gefinancierd door de Minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid in samenwerking met de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg, in het kader van nieuwe initiatieven met betrekking tot burn-out

Volledig rapport: <https://www.werk.belgie.be/nl/onderzoeksprojecten/2020-onderzoek-betreffende-de-impact-van-de-managementstijlen-op-het-welzijn-op>

SYNTHESE

Organisaties staan momenteel onder druk om nieuwe vormen van (arbeids)organisatie en management te ontwikkelen die meer rekening houden met het welzijn van mensen. Tegelijk tonen indicatoren over de gezondheid van organisaties en werknemers dat arbeidssatisfactie op haar laagste niveau staat en psychosociale risico's op hun hoogste niveau zijn (UGent, 2018; Eurofound, 2018). In die context lijkt het aangewezen om het verband tussen managementstijl en welzijn op het werk na te gaan.

Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen hoe verschillende managementstijlen welzijn op het werk beïnvloeden (de moeilijkheden die managers en medewerkers ondervinden, de verwachtingen die ze hebben over management en welzijn). Vervolgens komt het erop aan om een vergelijking te maken tussen de managementstijlen die in praktijk worden beoefend en deze die in managementscholen worden onderwezen (tot een diploma leidende initiële- en vervolgopleidingen). Van daaruit kunnen een reeks aanbevelingen worden gemaakt om zowel in de praktijk als in het onderwijs managementstijlen beter te doen aansluiten bij welzijn op het werk.

Om dit probleem te operationaliseren, is dit onderzoek opgevat in drie fasen: (1) aangeven welke managementstijlen momenteel in organisaties worden toegepast; (2) de link leggen tussen managementstijlen en welzijn op het werk; (3) nagaan welke plaats en inhoud managementstijlen en welzijn op het werk krijgen in initiële en voortgezette managementopleidingen.

Literatuuroverzicht

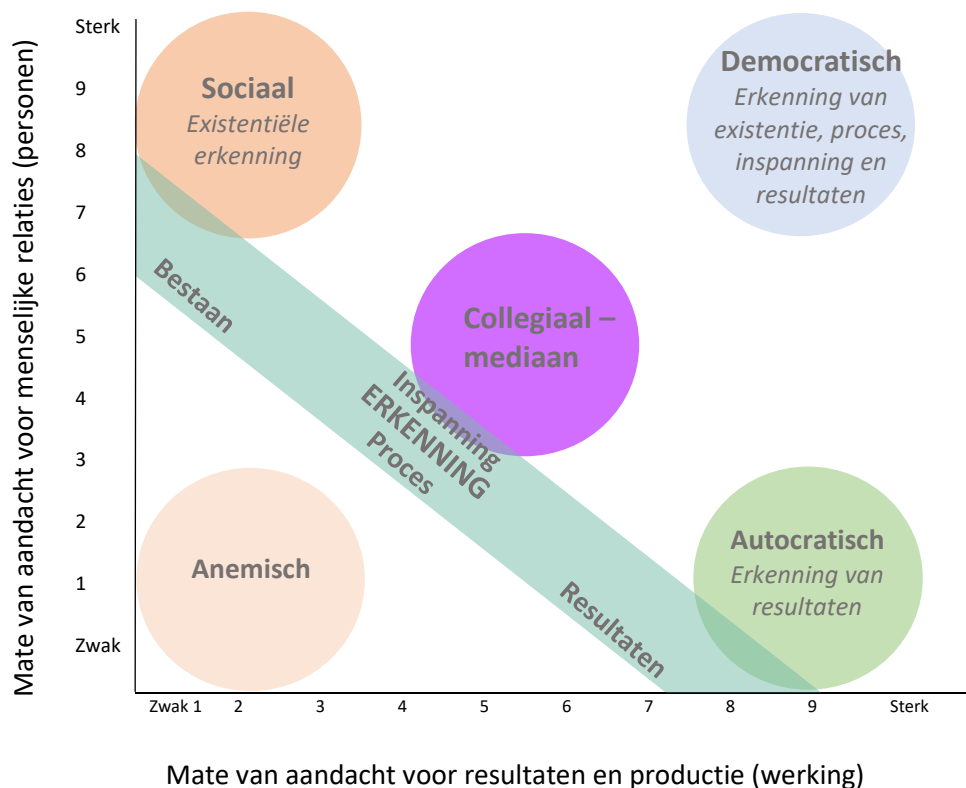
Managementstijlen

Terwijl de huidige literatuur zich toespitst op "leadership", richt dit onderzoek zich meer op "managementstijl". Met dit laatste begrip wordt ervoor gekozen om aandacht te geven aan het organisatieniveau, evenveel als of meer dan aan het individuele niveau. De keuze onderschrijft de kritiek op de huidige hyperindividualisering, die de managementverantwoordelijkheid volledig op de schouders van een persoon en een persoonlijkheid legt. Management gaat zowel over de arbeidsorganisatie en de er specifiek aan verbonden activiteiten, als over de gedragswijzen die ermee gepaard kunnen gaan. Het concept van managementstijlen dat door Blake en Mouton (1964) wordt voorgesteld, maakt het mogelijk om te focussen op de organisatorische component, die de kern uitmaakt van huidige stellingen over nieuwe vormen van werkorganisatie en management (Delavallée, 2005; Stervinou, 2014). Het Blake en Mouton-model maakt het mogelijk om managementactiviteiten en de manier om ze uit te oefenen met elkaar te verzoenen; het is opgebouwd met de dimensies "werking" en "personen".

De dimensie "werking" houdt vooral in dat de manager *"ervoor zorgt dat het werk van de groep wordt gepland, georganiseerd en gecontroleerd"*. Onder de verschillende graden kunnen we de twee uitersten onderscheiden: op het zwakste niveau hecht de manager belang aan de taken door de productie te kwantificeren in hoeveelheden of in tijdmetingen; op het sterkste niveau ontwikkelt de manager een volledig beleid gericht op organisatorische inspanningen. In de dimensie "personen" let de manager erop dat aan de behoeften en ambities van zijn medewerkers wordt voldaan, door hen persoonlijk te betrekken, door hen vertrouwen te geven en door respect te tonen voor mensen en hun werk. Door de twee assen te combineren, komen

vijf ideaaltypes van managementstijlen naar voor: de autocratische stijl, sterk en uitsluitend gericht op de werking; de sociale of paternalistische stijl, sterk en uitsluitend gericht op de personen; de “mediane” of collegiale stijl, gematigd gericht op de werking en de personen; de anemische stijl, zwak op beide assen; en de democratische stijl, sterk op beide assen.

Om de link te leggen tussen managementpraktijk, organisatievormen en welzijn hebben we dit model geactualiseerd door er een sleuteldimensie van hedendaagse arbeidsverhoudingen aan toe te voegen, namelijk **erkenning op het werk**. Op basis van het werk van Brun en Dugas (2015) kunnen vier types van erkenning worden onderscheiden die gaan van een erkenning van de persoon (existentieel) tot een erkenning van de geleverde resultaten, met daartussen de erkenning van het arbeidsproces (erkenning van de werkwijze en de werkinzet). Daarnaast hebben we in onze benadering – in overeenkomst met de hier gebruikte sectoriële benadering – het werk van de manager gecontextualiseerd door het te linken aan de organisatiestrategie en de aard en samenstelling van de teams. **Figuur 1** herneemt schematisch de dimensies en de te onderscheiden types van managementstijlen.



Figuur 1 – Managementstijlen verrijkt met de dimensie “erkenning” (eigen schema aangepast van Blake en Mouton, 1964)

Welzijn op het werk

De componenten van arbeid zoals die de aspecten van welzijn op het werk bepalen, kunnen worden gegroepeerd met de 5A’s:

De **arbeidsinhoud** verwijst naar wat het werk omvat, en naar wat het werk voor de persoon betekent. Voor welzijn op het werk, moet het werk in verhouding zijn met de capaciteiten en aspiraties van de persoon. Dit geldt zowel voor de graad van complexiteit van het werk, als voor de graad van omkadering en autonomie.

De **arbeidsomstandigheden** verwijzen zowel naar de fysieke omgeving waarbinnen er wordt gewerkt, als naar de werkdruk. Zeker voor gecompliceerde taken is een rustige werkomgeving belangrijk. Simultane taken en plotse, bijkomende taken verminderen de efficiëntie en verhogen verder de werkdruk.

De **arbeidsverhouding** gaat over de sociale relaties op het werk. **Collectieve** arbeidsverhoudingen hebben i.c. betrekking op de relaties binnen elke groep medewerkers of managers. De vragen zijn dan: of er onderlinge steun en begrip is tussen collega's, of pesterijen of discriminatie afwezig blijven, en of de werkverdeling als rechtvaardig wordt ervaren. In de **individuele** arbeidsverhouding is de vraag of de manager al dan niet de kwaliteiten, de ambities en de persoonlijke situatie van de medewerker kent en er rekening mee houdt.

De **arbeidsvoorwaarden** gaan over de contractuele en feitelijke condities waaronder wordt gewerkt. Ze verwijzen naar de verloning, naar doorgroeimogelijkheden, naar werkzekerheid of continuïteit van tewerkstelling, en naar de werktijden. De mogelijkheid bijvoorbeeld om flexibele werkuren of deeltijds werk te kunnen opnemen is essentieel voor elke werknemer die een betere balans tussen werk en privéleven nodig heeft.

De **arbeidsorganisatie**, ten slotte, bepaalt hoe het volledige arbeidsproces is uitgetekend en verdeeld. De welzijnsvraag is of medewerkers hier mee over kunnen adviseren of niet.

De 5A's sluiten op hun beurt aan bij de drie dimensies van het verrijkte Blake en Mouton-model over managementstijl. De aandacht voor *de werking* ("les activités") valt samen met de aandacht voor de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en, meer algemeen, de arbeidsorganisatie. De aandacht voor *het team* ("le collectif") verwijst naar de aandacht voor de collectieve arbeidsverhoudingen. De aandacht voor *de mensen* ("les personnes") tenslotte, gaat zowel over de aandacht voor de arbeidsvoorwaarden als over deze voor de individuele arbeidsverhoudingen.

Empirisch onderzoek

Methode

Om na te gaan welke managementstijlen in de praktijk voorkomen en wat hun impact is op het welzijn, werden tussen maart en september 2019 zeventien focusgroepen gehouden met 59 managers en 28 medewerkers uit verschillende sectoren die een representatief beeld geven van de industriële loonarbeid in België (de bouwsector, de farmaceutische sector, de banksector en de ICT-sector). De bijeenkomsten werden op uiteenlopende plaatsen in het land gehouden (Antwerpen, Brussel, Gent, Hasselt, Luik, Louvain-la-Neuve, Namen). De focusgroepen hebben het mogelijk gemaakt om de praktijk van huidige managementstijlen aan te geven, samen met de impact ervan op het welzijn op het werk (aspect nagegaan bij de medewerkers).

Om te onderzoeken welke managementstijlen er in managementopleidingen worden bijgebracht en op welke manier deelnemers gesensibiliseerd worden voor de dimensie welzijn op het werk, hebben we van de twaalf opleidingen waar managers uit de focusgroepen het meest naar refereerden, de verantwoordelijken (6 Franstalige en 6 Nederlandstalige) geïnterviewd. Die semigestructureerde interviews werden afgenomen van juli tot oktober 2019. Ze hebben betrekking op zeven initiële masteropleidingen in management van hogeronderwijsinstellingen, en vijf vervolgoopleidingen in management van hoger- en private onderwijsinstellingen.

Managementstijl en welzijn op het werk: een sectoriële benadering

De managementstijl in ICT-bedrijven

De managementstijl in de ICT-sector wordt in het algemeen gekenmerkt door een **vrij sterke aandacht** voor de **werking** en een **zeer sterke aandacht** voor de **personen**. De kwaliteiten van medewerkers – ervaring, inzet, voortgebrachte resultaten – worden door de band goed erkend, zowel in de dagelijkse teamwerking als in de coaching. Flexibel werken is volop mogelijk.

Het te weerhouden pijnpunt qua welzijn op het werk is **werkdruk** (en een daaruit voortvloeiende, onevenwichtige balans tussen werk en privéleven).

Een “vrij sterke” aandacht voor de werking

Bij een opdracht voor een ICT-team heeft de manager om te beginnen een rol van *vertaler* tussen het team (dat spreekt in technische specificaties) en het hogere management of de klant (die spreken in algemene vereisten). De manager is verder de algemene *organisator*: hij maakt in regelmatig overleg met het team een algemene planning met achtereenvolgende fasen en breed omschreven taken. Ten slotte is de manager een *facilitator*. Hij let erop dat er voldoende, geschikte mankracht is voor de opdracht en hij zorgt ervoor dat de vereiste infrastructuur aanwezig is. Hij bespreekt met het team en met medewerkers moeilijkheden, en ondersteunt hen zo nodig met suggesties en documentatie. Hij brengt mensen ook zo nodig in contact met anderen buiten het team die punctueel advies kunnen geven. In de regel wordt de werkverdeling binnen het team collegiaal beslist. De medewerkers hebben *autonomie* over hoe ze hun dagelijks werk organiseren en specificeren.

Een “zeer sterke” aandacht voor de personen

De aard van het werk en de vereiste samenwerking brengen mee dat er in het team een wederzijdse kennis is van elkaars sterktes en interesses. Dit betekent niet meteen dat er ook losse, persoonlijke relaties worden opgebouwd. Wel onderstrepen de managers uit de focusgroepen het belang van hun aanwezigheid op de werkvloer, waarin ze ook graag *informele gesprekken* voeren. Ook is er een bewustzijn dat de manager een *buffer* moet zijn tussen het team en het hogere management, zodat het team geen onrealistische deadlines of te veel opdrachten krijgt.

In de ICT-bedrijven worden frequent *tevredenheidsenquêtes* onder de medewerkers gehouden, evenals *360°-feedback* binnen teams. Met die feedback wordt rekening gehouden. Er zijn ook nogal wat faciliteiten voor de personen om tot een betere *balans tussen werk en privéleven* te komen. De manager heeft in de regel minstens om de drie maanden een *one-to-one* gesprek met elke medewerker. Daarbij kan het voor een stuk gaan om *mentoring* (hier gedefinieerd als begeleiding in het werk) en *coaching* (hier gedefinieerd als begeleiding in persoonlijke ontwikkeling). Het gaat evenwel ook over de mate dat iemand zich goed voelt binnen het team en over de werkbaarheid van het werk.

Uiterst belangrijk is ten slotte dat in ICT-bedrijven de medewerker ook veel overlegmogelijkheden heeft *buiten het team*. De eigenlijke rol van *coaching* kan worden opgenomen door iemand die binnen het bedrijf, maar buiten het team staat (“de interne coach”). De aspiraties en



ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker kunnen inderdaad liggen buiten het team waarin hij momenteel werkt. Dit wordt in de ICT-sector goed erkend en gerespecteerd.

De managementstijl in farmaceutische bedrijven

De managementstijl in de farmaceutische sector wordt in het algemeen gekenmerkt door een **uiterst sterke aandacht** voor de **werking** en een **matige aandacht** voor de **personen**. Doordat autonomie soms voorwaardelijk is, en doordat coaching niet door een neutraal persoon gebeurt, is ook de erkenning van de ervaring en expertise van medewerkers eerder beperkt. Flexibiliteit voor de medewerker is mogelijk, maar vrij moeizaam te verkrijgen.

De te weerhouden pijnpunten qua welzijn op het werk zijn, in de productie, een soms onvoldoende **kennis** van het volledige **productieproces** en een eerder **voorwaardelijke autonomie** en, zowel in de productie als in de verkoop, het risico op **pro forma coaching**, een **hoge werkdruk** en **onvoldoende balans tussen werk en privéleven**.

Een “uiterst sterke” aandacht voor de werking

In de farmaceutische sector worden op bestelling van de klanten hoogtechnologische biochemische producten gemaakt en verkocht. Er gelden voor de verkoop en de productie compliance regels, waarbij fouten zware correctieprocedures vereisen.

In de verkoop heeft de manager een rol van algemene *coördinator*, die de verkopers *opvolgt* in de door hen gemaakte bezoeken. De manager is ook een *facilitator*, die erop let dat ieder over de vereiste infrastructuur beschikt, en die de medewerkers ondersteunt met suggesties en documentatie. In de maandelijkse teamvergaderingen wordt de marketingstrategie besproken en mogelijk bijgesteld. De individuele- en teamprestaties worden erin besproken. De teammedewerkers hebben *autonomie* qua dagelijkse organisatie van het eigen werk.

In de productie is de manager tot in de details de *planner*, *coördinator* en *opvolger* van het werk. De wekelijkse planning kan veranderen door een nieuwe vraag of een opgedoken probleem. Zoals in de verkoop is hij ook de *facilitator*. Hij is bovendien aanwezig op de werkvloer en streeft naar optimalisatie van het arbeidsproces.

Teammanagers in de productie veranderen vrij vaak van positie. Dit stelt hen in staat om een breder – zingevend – beeld van de organisatie te hebben. Dit laatste is ook nodig omdat sommige medewerkers een probleem van *zingeving* hebben. Ze vragen zich af wat de plaats is van hun werk binnen de doelstellingen van het bedrijf.

Gedeeltelijk door de compliance regels, maar ook gedeeltelijk door de stijl van sommige managers, blijkt in de productie het verkrijgen en behouden van *autonomie* afhankelijk te zijn van het nooit maken van fouten. De medewerker voelt zich daardoor soms *weinig erkend in zijn expertisekennis*.

Een “matige” aandacht voor de personen

In de verkoop zijn de maandelijkse bijeenkomsten van het team belangrijk omdat ze de druk op de ketel verminderen: ieder kan erin ervaren dat iedereen gelijkaardige problemen ondervindt. De manager en teamleden blijven vrij gemakkelijk op dezelfde positie en werken dan jarenlang met elkaar samen.

In de productie komt het er voor de teammanager op aan om de medewerkers, met hun verschillende kwaliteiten, goed te laten samenwerken. Het probleem is daar wel dat de manager, door jobrotatie, de medewerkers en hun kwaliteiten juist veelal niet zo goed kent.

Noch in de verkoop, noch in de productie kunnen de teammanagers een goede rol als buffer spelen. Ze hebben weinig onderhandelingsruimte ten opzichte van het hogere management. Ze zijn eerder een doorgeefluik van opgelegde productiequota.

Informele communicatie wordt zowel in de verkoop als in de productie belangrijk gevonden en ook toegepast. *One-to-one* meetings tussen medewerker en teammanager worden regelmatig gehouden. Voor de *mentoring* van de medewerker zijn ze belangrijk, omdat de medewerker dan echt problemen in het dagelijks werk kan bespreken en overlopen.

Coaching is een andere zaak. Noch in de verkoop noch in de productie heeft de teammanager er veel belang bij om de ontwikkelingsplanning van de medewerker te overlopen indien de aspiraties van de medewerker buiten het domein van het team liggen. Medewerkers in de productie hebben vaak ook weinig voeling met een teammanager die nog niet zo lang met het team werkt en eerder aan de goede teamprestaties en zijn eigen carrièreontwikkeling denkt.

Deeltijds werk en flexibele werktijden zijn in de farmaceutische productie wel mogelijk, maar vaak niet zo goed aanvaard, noch door de managers, noch door de andere medewerkers.

De managementstijl in banken en verzekeringsinstellingen

De managementstijl in de banksector wordt in het algemeen gekenmerkt door een **vrij sterke aandacht** voor de **werking** en een **vrij sterke aandacht** voor de **personen**. Er zijn mogelijkheden tot flexibel werken. De kwaliteiten van de medewerkers – ervaring, inzet, geleverde resultaten – worden vrij goed erkend, zowel in de dagelijkse werking als in het geven van ontwikkelingsmogelijkheden.

De te weerhouden pijnpunten qua welzijn op het werk zijn een **hoge werkdruk** en de **snel veranderende arbeidsorganisatie**, in het bijzonder door de digitalisering en de eraan gekoppelde veranderende relatie met de klant.

Een “vrij sterke” aandacht voor de werking

Banken en verzekeringsinstellingen hebben een reeks producten, die bij klanten gepromoot en verkocht worden. In de banksector is de arbeidsorganisatie in volle verandering. Werknemers zijn vaak onzeker over hun toekomstige positie en arbeidstaak.

Veelal maakt de teammanager een algemene, strategische *planning* – op jaarbasis, op maandbasis – en bespreekt dit met het team. De teamleden dragen bij aan de aanpak. De manager beslist. Zoals in de meeste sectoren is de manager ook een *facilitator*. Hij let erop dat ieder beschikt over de nodige infrastructuur en geeft ondersteuning en de nodige informatie voor het verrichten van taken. Meer dan in andere sectoren is het ook belangrijk dat hij teams met elkaar in contact brengt om tot betere samenwerkingen te komen (cross-selling is een typisch kenmerk voor de sector).

Qua planning en opvolging van de individuele taken zijn sommige managers algemeen *directief*, anderen zijn dit alleen met medewerkers die er niet goed in slagen een goede planning te maken. Onder tijdsdruk worden vrijwel alle managers *directiever*. De meeste medewerkers willen zelf duidelijk omliggende taken. Binnen die taak willen ze *autonoom* hun werk kunnen plannen en aanpakken. Dit evenwicht wordt algemeen ook goed bereikt.

Een “vrij sterke” aandacht voor personen

Qua teamwerking slagen managers er dikwijls in een team te vormen waarin openlijk over de werkwijzen en de verdeling van het werk kan gediscussieerd worden. Ze slagen hierin door aan de ene kant niet alleen formeel te overleggen maar ook *informeel* met anderen te praten, en aan de ander kant bijvoorbeeld een medewerker de vergadering te laten voorbereiden.

De manager is daarbij ook een *buffer* tussen het team en de eisen van het hoger management. Hij vertegenwoordigt dan het team door duidelijk in vergaderingen op een hoger niveau aan te geven wat de huidige werklast is, en wat het werk concreet met zich meebrengt. Medewerkers halen wel evengoed voorbeelden aan van teammanagers die naar buiten toe de goede prestaties van hun team vooral aan zichzelf toeschrijven.

Voor de meeste personen zijn er mogelijkheden voor *flexibel werk*.

Medewerkers worden algemeen goed gesteund in de ontwikkeling van expertise in hun huidige werk. Er is tussen manager en medewerker ook een zekere onderhandelingsmarge in het bepalen van de werklast en de te verwachten productiviteit van de medewerker.

Ook *coaching* wordt ter harte genomen. Door de matrixstructuur van vele banken, kan coachadvies zowel komen van de structurele- als van de functionele manager. Dit betekent dat de medewerker meerdere adviezen hoort. In die zin is het een zekere garantie dat de medewerker een keus kan maken die hem vooruithelpt.

De managementstijl op bouwerven

De managementstijl op bouwerven wordt in het algemeen gekenmerkt door een **uiterst sterke aandacht** voor de **werking** en een **zwakke aandacht** voor de **personen**. Met persoonlijke situaties of behoeften wordt weinig rekening gehouden. Ervaring, extra geleverde inspanningen en goed geleverd werk worden soms erkend, maar op informele basis.

De pijnpunten qua welzijn op het werk zijn: (1) de medewerkers hebben algemeen **weinig zicht op de gehele productie**, ze hebben **weinig autonomie**, en hun ervaring en **expertise worden niet formeel erkend**; (2) medewerkers en managers staan onder **hoge werkdruk** en hebben weinig mogelijkheden tot flexibel werken, met een **slechte balans tussen werk en privéleven** als gevolg.

Een “uiterst sterke” aandacht voor de werking

In de bouwsector is het de klant die met de hoofdaannemer een bouwplan overeenkomt. Dit bouwplan wordt door een, door de hoofdaannemer aangesteld, projectleider vertaald in een uitvoeringsplan. Voor de projectleider zijn het bouwplan, de algemene timing, het budget en de onderaannemers waarmee zal worden gewerkt, veelal gegevens. Hij heeft over al die elementen in de regel geen onderhandelingsruimte.

De arbeidsorganisatie is volledig gebaseerd op *gedetailleerde plannings* en *controleprocedures*. Deze worden integraal gedefinieerd door de projectleider in overleg met de werfleiders. Slechts in enkele kleinere bedrijven is er betrokkenheid van gewone medewerkers.

De managers staan ervoor in dat er voldoende, geschikte mankracht is voor de opdracht en dat dat de vereiste infrastructuur aanwezig is. Voor sommige deelopdrachten krijgen ze hierbij op het terrein de feedback van sommige, ervaren medewerkers.

De dagelijkse taken van medewerkers worden volledig bepaald door de werfleiders. Zij treden dus directief op. Onder tijdsdruk – wat frequent voorkomt – wordt er nog strakker gemanaged. *Autonomie* van de medewerkers is in wezen niet aan de orde.

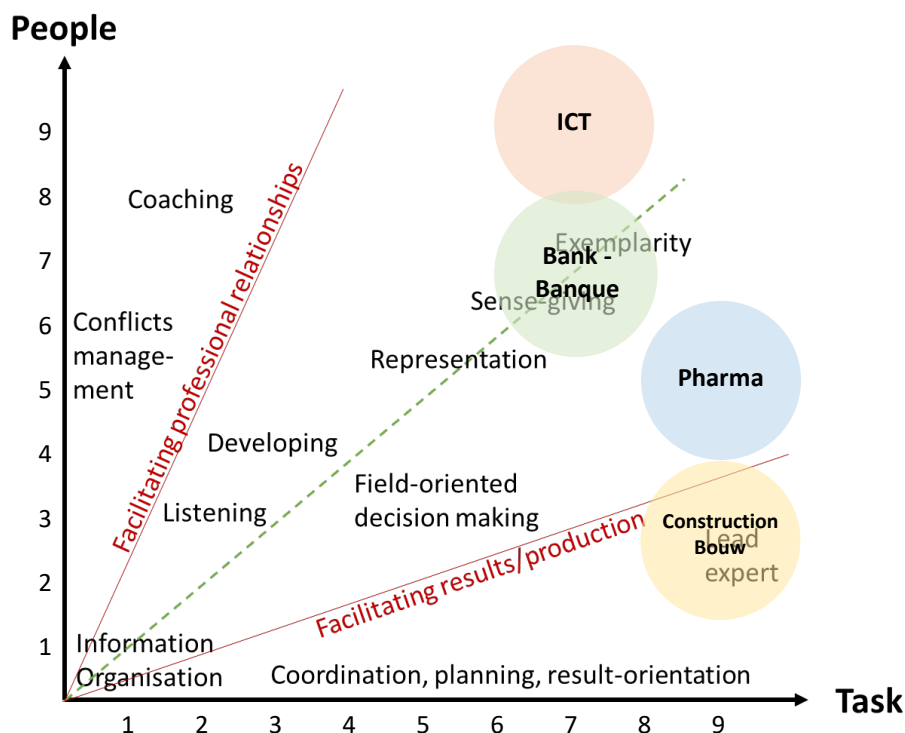
Een “zwakke” aandacht voor de personen

Voor het team betekent dit dat er enerzijds weinig afstand is tussen de projectleider en de werfleiders, maar anderzijds meestal een grote afstand tussen hen en de medewerkers. De strakke planning en timing, en de welomschreven rolverdeling zorgen er wel voor dat de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers duidelijk omgrensd zijn. Dit is op zich een rustgevende factor in het werk.

Slechts in enkele bedrijven wordt er zorg voor gedragen om gewone medewerkers te betrekken in vergaderingen waardoor zij een beter zicht op, en een grotere betrokkenheid met, de volledige productie hebben. Wel zorgen de meeste project- en werfleiders ervoor om op de werf *informeel* bij sommige medewerkers naar de vorderingen en mogelijke problemen te polsen.

Algemeen wordt er op bouwvelden gestreefd naar correct vriendelijke omgangsvormen. Die maken het mogelijk om wederzijdse hulp te geven wanneer er extra inspanningen nodig blijken te zijn. Voor sommige project- en werfleiders is het belangrijk om personen ook complimenten te geven over werk dat goed is uitgevoerd. Dit blijft wel in een sfeer van grote broer tegenover kleine broer. Er is vooral weinig of *geen formele erkenning* van ervaring of expertise. *Coaching*, in de zin van bijdragen aan de ontwikkeling van de personen, is niet aan de orde.

Zowel voor de managers als voor de medewerkers geldt ten slotte dat ze over het algemeen heel weinig mogelijkheden hebben om voor zichzelf enige flexibiliteit en een iets betere *balans tussen werk en privéleven* te hebben.



Figuur 2 – Gebruikte managementstijlen per sector, op basis van de resultaten en sleutelwoorden van de afgenomen focusgroepen (eigen schema).

In Figuur 2 hierboven worden de managementstijldimensies hernomen die in dit onderzoek het referentieschema vormen: op de x-as de aandacht die gegeven wordt aan resultaten en productie, op de y-as de aandacht voor menselijke relaties. Op grond van de uitgevoerde focusgroepen en de erin voorkomende sleutelwoorden, situeren we hier de vier bestudeerde sectoren en de erin toegepaste managementstijlen.

Opleidingen

In een laatste deel van het onderzoek zijn we nagegaan welke managementstijlen momenteel in België worden onderwezen, om die te vergelijken met de managementstijlen in de praktijk, en om van daaruit aanbevelingen te maken. Om die doelstellingen waar te maken, werden twaalf interviews gehouden met verantwoordelijken van opleidingen (zeven initiële- en vijf vervolgoopleidingen) die door managers uit de focusgroepen werden vermeld. Op basis van de interviews en bijkomende documentatie (brochures, website) kon in de opleidingsactiviteiten van de onderzochte programma's de plaats van managementstijlen en welzijn op het werk worden bepaald.

Door terug te gaan naar de opleiding en de manier waarop managers erop terugkijken kan ten eerste worden vastgesteld dat: (i) de initiële opleiding, ook als het een master in management is, onvoldoende voorbereidt op de managementpraktijk: **managers voelen zich met hun basisopleiding niet uitgerust om teams en organisatieafdelingen te leiden**; (ii) dit rechtvaardigt een vervolgoopleiding waarbij managers vooral op zoek zijn naar hulpmiddelen en het delen van ervaringen; (iii) managementstijl wordt gezien als gekoppeld aan persoonlijkheid en wordt daarom door managers – en degenen die verantwoordelijk zijn voor initiële opleidingen – niet gezien als een dimensie om mensen in te trainen.

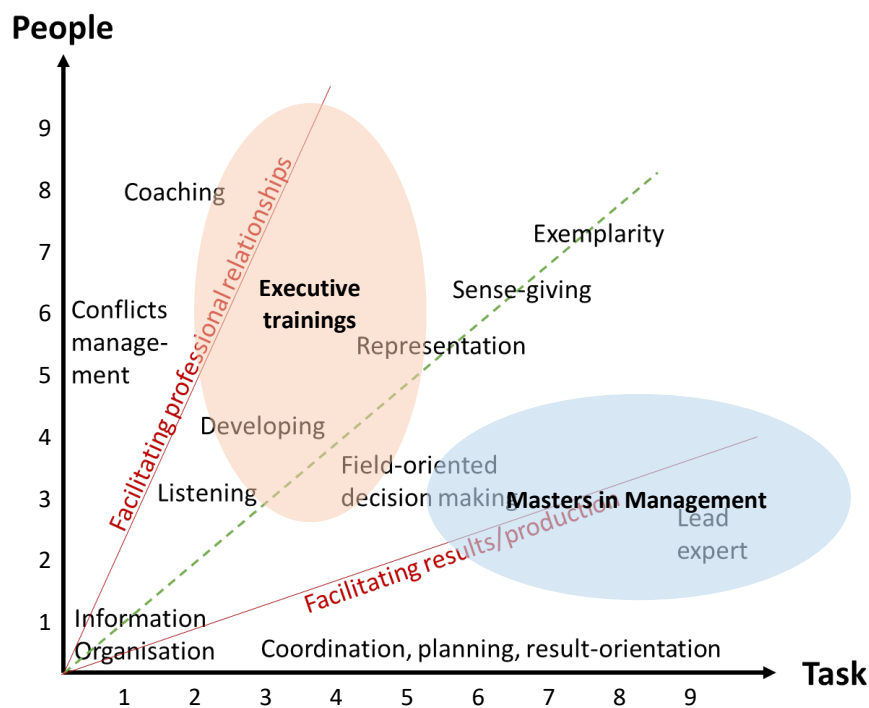
Wanneer we op basis van de pedagogische elementen en de inhoud van de programma's trachten te bepalen wat de trends zijn in de managementstijlen waarin (toekomstige) managers worden opgeleid, blijkt ten tweede dat **de initiële opleidingen moeilijk expliciet inhoud kunnen geven aan expertiseontwikkeling op het "menselijk" gebied** (kennis, knowhow, interpersoonlijke vaardigheden). Programmaverantwoordelijken lijken zich om twee belangrijke redenen op dit gebied ongemakkelijk te voelen: (i) de associatie van de inhoud met vaardigheden die in de praktijk worden verworven, i.e. bij het volgen van een hogere opleiding en het uitoefenen van een beroep; (ii) de associatie van de inhoud met persoonlijkheid. In dit laatste verband zien we een **verschuiving van lessen met betrekking tot het management van mensen en organisaties** (HRM-Management-Organisatie) **naar modules gericht op zelfkennis en kennis van anderen**, wat evenwel verder verwijderd is van de traditionele en verwachte managementexpertise.

Over het opnemen van vragen rond welzijn op het werk in de opleidingen, is het ten derde duidelijk dat, zowel bij de initiële opleidingen als bij de vervolgoopleidingen aan universiteiten en hogescholen **welzijn op het werk een onderwerp is dat in de programma's weinig aan bod komt**.

Gezien de overheersende plaats die in de programma's wordt gegeven aan planning, controle, en management van stromen en middelen, is wat betreft de managementstijlen die in managementopleidingen worden onderwezen, **de trend gericht op een werkingsgerichte managementstijl** (i.e. autocratische stijl). Er is een sterke neiging in managementwetenschappen om elementen van visie en ethiek te instrumentaliseren in processen en hulpmiddelen. Dat gezegd zijnde, wordt in sommige programma's de aandacht voor de "menselijke factor" wel geadverteerd en zelfs opgeëist, terwijl die voornamelijk aan bod komt in onderwijsactiviteiten op het gebied van humanresourcesmanagement. Andere educatieve elementen worden ook

aangeboden, zoals persoonlijkheidstests, ondersteunende seminaries bij stages, extracurriculaire activiteiten gericht op introspectie, of ondersteuning bij de beroepsinschakeling van de toekomstige afgestudeerde in management. De door de deelnemers van de focusgroepen meest gevolgde vervolgoopleidingen in "people management" onderscheiden zich van de initiële opleidingen door zich meer te richten op het management van organisaties en mensen, en door vooral waarde te geven aan de stijl van de "manager-coach". Managers worden daarbij aangemoedigd om te delegeren, om met teams te werken en die te begeleiden (met name om collectieve doelstellingen te definiëren) en om veranderingen op gang te brengen ("agents of change" te zijn).

Figuur 3 is een synthetische weergave van de onderwezen managementstijlen in enerzijds de Masters in Management (zeven initiële opleidingen) en anderzijds de Executive-programma's (vijf vervolgoopleidingen). Alle initiële opleidingen scoren hoog op de werking, drie van hen scoren ook hoog voor de personen en slechts één voor het team. De vervolgoopleidingen zijn meer gericht op de personen en het team dan op de werking.



Figuur 3 – Onderwezen managementstijlen in vaak gevolgde initiële mastersopleidingen en executive-opleidingen (eigen schema).

Conclusie en aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek tonen algemeen aan dat de managementstijlen die in de onderzochte sectoren worden toegepast in de eerste plaats gericht zijn op de werking, en pas in de tweede plaats op de personen (mensen en teams). Alleen in de ICT-sector en de banksector is de managementstijl ook vrij sterk gericht op de personen. Meerdere hypothesen kunnen dit verschil verklaren. Het kwalificatieniveau van de werknemers in de IT-sector – en ook het tekort aan bepaalde profielen – zet deze bedrijven ertoe aan om meer democratische en mensgerichte managementstijlen te ontwikkelen (welzijn, arbeidsomstandigheden, enz.) (zie Boxall en Purcel, 2011). Met de ingrijpende herstructureringen in de afgelopen tien jaar, lijkt de banksector te ver te zijn gegaan in een exclusief op middelen gericht beheer, en lijkt ze zich, om weer aantrekkelijk te worden, opnieuw te concentreren op mensen.

De initiële opleidingen in management lijken vooral gericht te zijn op de dimensie "werking": leren plannen, organiseren en controleren; er is minder nadruk op de dimensie "personen": leren rekening houden met de behoeften en ambities van werknemers. Hooguit hebben deze opleidingen recent (grotendeels sinds 2018 of 2019) geïntegreerde modules met betrekking tot zelfkennis (persoonlijkheid) ingevoerd. Dit laatste lijkt slechts gedeeltelijk tegemoet te komen aan de behoeften van medewerkers en de wensen van managers. Het zestigtal managers en het dertigtal medewerkers die in onze focusgroepen zijn samengekomen, hadden een gedeelde wens om te evolueren naar management dat in een meer collegiale stijl gericht is op het ondersteunen van mensen en het leiden van teams. Reden waarom sommige managers een vervolgopleiding op het gebied van (people) management volgen. Deze "executive" opleidingen richten zich meer op de ondersteuning en de ontwikkeling van mensen, terwijl ze managers ook de mogelijkheid geven om te leren informeren, coördineren, samenwerking te bevorderen, talenten te ontwikkelen, en feedback te geven. Het zijn ook de meest mensgerichte managementstijlen die de meest positieve effecten hebben op het welzijn op het werk ("collegiale" en "democratische" stijlen zijn vanuit dit oogpunt de meest wenselijke).

Welzijn, net als managementstijlen, zijn twee dimensies die ontbreken in de meeste van de twaalf in dit onderzoek geanalyseerde opleidingen.

Deze resultaten zetten dringend aan tot bewustwording van de politieke en institutionele actoren die invloed hebben op de initiële- en vervolgopleidingen op het gebied van management (regeringen, ministers, agentschappen, opleidingsinstellingen maar ook openbare diensten (FOD Volksgezondheid, Economie, Werkgelegenheid ...), evenals werkgeversorganisaties en de opleidingsverantwoordelijken in bedrijven van alle sectoren.

Onze belangrijkste aanbeveling is om naast de dimensie "werking" steeds **de dimensie "personen" als een integraal onderdeel te zien van de rol van de manager**, kwestie van een juist evenwicht tussen beide te vinden en zo de collegiaal-democratische-as in de figuren 1, 2 en 3 te benaderen. Deze as staat voor de voorbeeldmanager, die het werk organiseert, de ontwikkeling van zijn medewerkers opvolgt, betekenis geeft aan hun werk, en hen hogerop in de hiërarchie vertegenwoordigt. Op basis hiervan kunnen we met betrekking tot opleidingen de volgende aanbevelingen doen:

- **Management is een vakrichting en "manager" is een beroep dat als zodanig in organisaties moet worden erkend.** Dit vereist dat managementverantwoordelijkheden en activiteiten (i.c. het aansturen van een team, ontwikkeling van mensen) worden geïntegreerd in functie- of rolbeschrijvingen en dat



managers gevormd en geëvalueerd moeten worden in die beroeps capaciteiten (kennis, vaardigheden, attitudes). Dit vereist tijd, en dus is het **noodzakelijk om andere activiteiten te verlichten** (i.c. technische taken) totdat ze met de managementrol kunnen worden gecombineerd. Onder die voorwaarden van bestaan en waardering kunnen managementstijlen groeien en een optimaal positieve impact hebben op het welzijn op het werk. Zo'n veranderingen in rollen zijn kenmerkend voor organisatieculturen.

- Binnen organisaties, maar ook in beroepsverenigingen, vakbonden en opleidingsinstituten, **discussieruimtes en opleidingen organiseren over aan het beroep van manager inherente deontologische kwesties** (beroepsethiek). Zo'n kwesties hebben de verdienste om weliswaar over de persoon (de manager) te gaan, maar – in tegenstelling tot methoden om zelfkennis te verwerven – binnen de context van de organisatie en het werk te blijven.
- **Het cursusaanbod over de “menselijke” dimensie van werk versterken en ontwikkelen.** Dit betekent onder andere managementstijlen (de verscheidenheid aan beheermethoden) verduidelijken en de voorkeur geven aan een multidisciplinaire benadering. Naast het managementperspectief zelf, moeten ook juridische (sociaal recht en wetgeving op het gebied van welzijn op het werk), psychologische, medische en sociologische perspectieven worden aangeboden om management en de effecten ervan op mensen in het algemeen beter te begrijpen.
- Vorming moet ook voorbereiden op veranderingen in de samenleving, in het werk en in het management. Het moet leiden tot reflectie over de effecten van verandering op de uitoefening van management en op het welzijn (diversiteit op het werk, herstructureren...).
- Discussieruimtes en opleidingen invoeren of versterken om de effecten na te gaan van managementpraktijken ("activiteiten") op organisaties, groepen en individuen (huidig onderzoek en "kritische" pedagogie in management).
- Studenten in initiële opleidingen confronteren met de managementpraktijk en die professionele ervaring (stage, werk-studieprogramma) ondersteunen met de menselijke dimensie (b.v. bespreken van een bepaalde organisatorische situatie en analyse van de handelwijze volgens de managementstijl en de impact op het welzijn).

Beperkingen van het onderzoek

Het hier gepresenteerd onderzoek heeft bepaalde beperkingen die inherent zijn aan de omschrijving van het project en aan de gebruikte methoden. Dit onderzoek heeft onder meer geen betrekking op de publieke sector of de non-profitsector; het is gebaseerd op een staal van getuigenissen van managers en medewerkers dat mogelijk niet statistisch representatief is voor het geheel van toegepaste praktijken in de onderzochte sectoren; het is gebaseerd op een analyse van opleidingsprogramma's en interviews met verantwoordelijken voor die programma's, zonder dat laatstgenoemden een volledig beeld kunnen hebben van de erin behandelde inhoud. Dit onderzoek identificeert echter wel reële, bestaande problemen, die trends aangeven. De trends roepen op hun beurt verdere vragen op en rechtvaardigen verder onderzoek.

Onderzoeksteam

Jan De Schampheleire is onderzoeker aan de VUB, vakgroep Sociologie.

Clotilde Hallet is onderzoeker aan het LouRIM, UCLouvain.

Laurent Taskin is professor management aan de Louvain School of Management en onderzoeker aan het LouRIM, UCLouvain. laurent.taskin@uclouvain.be

Laurianne Terlinden is onderzoeker en promovendus in managementwetenschappen aan het LouRIM, UCLouvain.

Christophe Van Roelen is professor sociologie aan de VUB, vakgroep Sociologie. christophe.vanroelen@vub.be