

Managementstijl en welzijn op het werk

WEBINAR HR.Square en FOD-WASO

30 September 2021

Jan De Schampheleire en Prof. Dr. Christophe Vanroelen

Inhoud

- ▶ 1. Onderzoeksdoel
- ▶ 2. Theoretische achtergrond
- ▶ 3. Methode
- ▶ 4. Resultaten per sector
- ▶ 5. Transversale resultaten

1. Onderzoeksdoel

- ▶ Hoe verhouden managementstijlen zich tot welzijn op het werk?
 - ▶ Welke moeilijkheden zijn er voor managers om welzijn op het werk te realiseren?
 - ▶ (In welke mate en zin hebben managementopleidingen aandacht voor welzijn op het werk? Sluit die aandacht aan bij de vereisten op het terrein?)
- ➔ Aanbevelingen voor managementstijlen die welzijn op het werk bevorderen.

2. Theoretische achtergrond

- Managementstijlen
- Componenten van arbeid (en welzijn op het werk)

Managementstijlen (1/4)

- ▶ **Managementstijl. Niet leiderschapstijl. Niet managementmodel.**
 - ▶ Managementstijl = de manier van werken in het dagelijks beheer.
 - ▶ Leiderschapstijl = het beïnvloeden van ondergeschikten (zodat ze zich efficiënter inzetten).
 - ▶ Managementmodel = strategische organisatie van de productie (lean production, management by objectives,...).

Managementstijlen (2/4)

twee basisdimensies (Blake et Mouton, 1969)

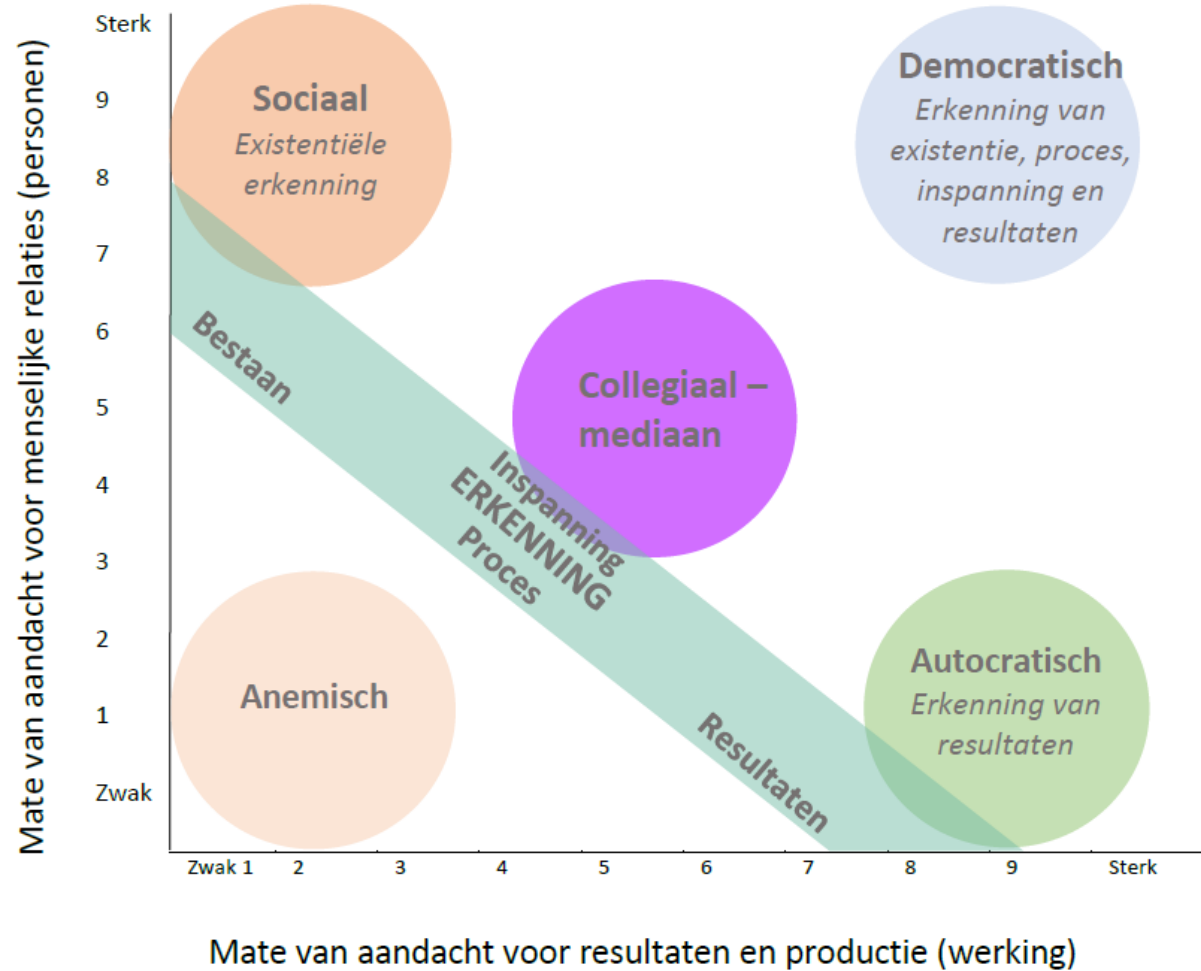
- ▶ **Belang geven aan de werking.**
 - ▶ Co-ordinatie van de taken. Verdeling van de werklust. Controle van het arbeidsproces en het geleverde werk.
- ▶ **Belang geven aan personen.**
 - ▶ Geest van samenwerking en wederzijdse steun cultiveren. Rekening houden met individuele situatie en aspiraties.

Managementstijlen (3/4)

Verrijking van Blake et Mouton

- ▶ **Belang van erkenning (Brun et Dugas, 2005)**
 - ▶ Erkenning van de persoon (met eigen competenties en aspiraties)
 - ▶ Erkenning van het werk (zowel van de inzet als van het resultaat).
- ▶ **Organisationele component van het management**
 - ▶ Belang van informatiestroom (Mintzberg, 1985)
 - ▶ Belang van overleg rond arbeid en organisatie (Detchessahar, 2019)

Managementstijlen (4/4)



Componenten van de arbeid: de vijf A's

- ▶ **Arbeidsorganisatie.** Het productieproces. Het geheel van rollen en taken.
- ▶ **Arbeidsinhoud.** Wat het werk omvat. Wat het werk betekent.
- ▶ **Arbeidsomstandigheden.** De werkomgeving. De werkdruk.
- ▶ **Arbeidsverhoudingen.**
 - ▶ **(a) Collectief.** De relaties binnen het team. De relaties tussen werknemers en management.
 - ▶ **(b) Individueel.** De relatie tussen de werknemer en de directe leidinggevende.
- ▶ **Arbeidsvoorwaarden.** De contractuele en de feitelijke verloning. De doorgroeimogelijkheden. De werktijden. De werkzekerheid.

3. Methode

- Opzet van het onderzoek
- Vier sectoren
- Verloop van de focusgroepen

Opzet van het onderzoek

Drie etapes

- ▶ Wat zijn de gangbare managementstijlen in België:
 - ▶ 10 focusgroepen met managers
- ▶ Wat is de link tussen managementstijl en welzijn op het werk:
 - ▶ 8 focusgroepen met medewerkers
- ▶ (Wat wordt er in managementopleidingen onderwezen over managementstijl en welzijn:
 - ▶ 12 semi-gestructureerde interviews van opleidingsverantwoordelijken van gangbare managementopleidingen.)

Vier sectoren

- ICT-sector
- Farmaceutische sector
- Bank-sector
- Bouwsector

Bedrijven verspreid over België

Focusgroepen teammanagers (1/2)

▶ Ronde één. TEAM EN MANAGER

- ▶ **Beschrijf uw team: Wat zijn de teamtaken.** Wie zijn de leden, welke rollen en taken hebben ze. Waar wordt er gewerkt. Werkuren. Welke hulpmiddelen worden er gebruikt. Wat is een typische week.
- ▶ **Hoe ziet u uw taak als teammanager.** Wat zijn voor u enkele kernwoorden bij die taak.

▶ Ronde twee. WELZIJN OP HET WERK

- ▶ **Wanneer is er volgens u “welzijn op het werk”.** Wat houdt het concept volgens u in.
- ▶ **Welke kenmerken moet werk hebben om welzijn op het werk mogelijk te maken.** Welke kenmerken verhinderen welzijn.

Focusgroepen teammanagers (2/2)

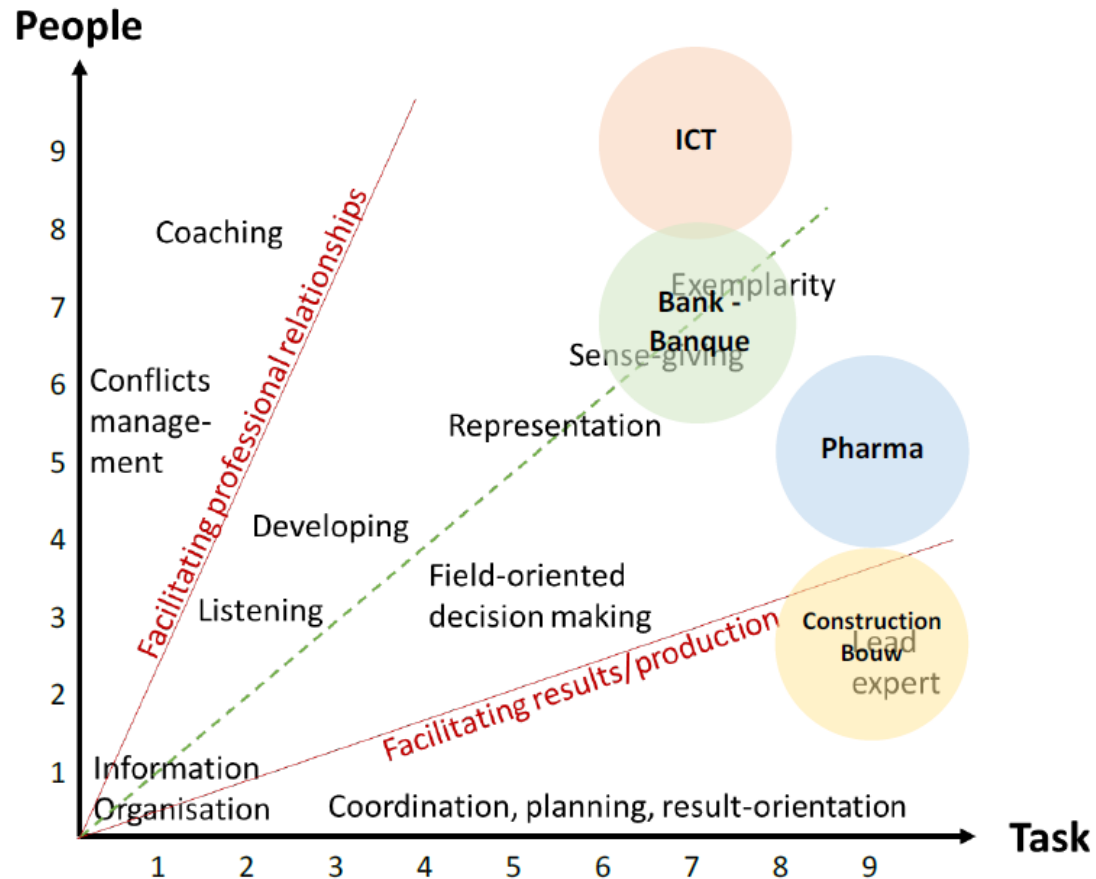
- ▶ Ronde drie. TEAMMANAGER EN WELZIJN OP HET WERK
 - ▶ Hebt u een impact op het welzijn van uw teamleden. Op welke manier, onder welke vorm is dat het geval.
 - ▶ Hebt u een beleid of systematische aanpak om welzijn te verhogen.
- ▶ Ronde vier. LEERPROCES VAN DE TEAMMANAGER (TOEGESPITST OP WELZIJN OP HET WERK).
 - ▶ Hebt u een leerproces ondergaan. Bent u over het verloop van de tijd anders gaan optreden. Hebt u van anderen geleerd.
 - ▶ Heeft uw managementopleiding u voorbereid op uw taken. Hebt u suggesties om managementopleidingen te verbeteren.

4. Resultaten per sector

Teammanagement in vier industriële sectoren

- ▶ **Context**
- ▶ **Werking** [arbeidsorganisatie, arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden]
- ▶ **Team** [collectieve arbeidsverhouding]
- ▶ **Personen** [individuele arbeidsverhouding, arbeidsvoorwaarden]

Teammanagement in vier industriële sectoren



5. Transversale resultaten

- (= resultaten door de sectoren heen)

1. De manager en de dagelijkse werking (1 / 3)

- **Vertalen van en naar het hogere management.**

Blaise (ICT-medewerker): Mijn manager is een soort vertaler tussen ons en het hogere management. Hij zet – samen met ons – de requirements van het hogere management om in kleinere stukken die manageable zijn. Omgekeerd wordt de input die wij maken door hem samengebracht en in verstaanbare taal naar het hogere management overgedragen.

- **Bufferen tegen een extra werkdruk van bovenaf.**

Bryan (BOUW-projectleider): Ge hebt klanten die heel directief zijn tegen mij, maar ik probeer dat niet te doen met mijn onderaannemer. Ik kan dan hetzelfde doen tegen mijn onderaannemer, of ik kan het anders aanpakken, en het samen oplossen. Ik ga mijn onderaannemer geen extra stress geven, want dat brengt niet op.

1. De manager en de dagelijkse werking (2/3)

➤ Faciliteren van contacten binnen de organisatie.

Tom (manager private banking): Ik kan het werk van medewerkers faciliteren. Via mijn sociaal-professioneel netwerk in de organisatie kan ik anderen aanraden met wie ze best contact opnemen voor een bepaald onderwerp of probleem. Andere managers en mijn overste zie ik formeel eenmaal per maand, maar dan zijn er ook verscheidene die ik informeel zeker wekelijks spreek.

➤ Duiden wat de plaats is van taken in de algemene productie.

Maarten (regiomanager): Door in verscheidene comités te zitten, maak ik me de informatie over bedrijfsveranderingen als vanzelfsprekend eigen. Voor medewerkers – die meer in de periferie van de informatiestroom zitten – dringen die veranderingen veel minder door. Ik vind het noodzakelijk om sommige medewerkers in telkens variërende bewoordingen ten volle bewust te maken van die gegevens.

1. De manager en de dagelijkse werking (3/3)

➤ Democratisch coördineren.

Catherine (PHARMA-commercialisatiemanager): Het is mijn rol om het team tot een zeker performantieniveau te brengen, maar ik probeer dit wel inclusief te doen, door in een wekelijkse teamvergadering de te nemen beslissingen met de medewerkers te overlopen. Dan gaat het vooral over wat het meest dringende is en wie wat doet.

➤ Autonomie geven.

Virginie (BANK-medewerker): Als de autonomie wordt afgenomen zodra je je vergist, is het geen autonomie.

2. De manager en het team (1/2)

► Open verhoudingen bevorderen.

Alain (BANK-medewerker): Het is niet evident om aan collega's en je manager te zeggen dat je veel te veel werk hebt. Die kunnen dat zien als een zwaktebod: "Jij hebt problemen met jouw deel van het werk, maar wij niet. Hoe zou dat toch komen?" Doordat niemand het durft zeggen, gaat uiteindelijk iedereen gebukt onder het werk.

► Informele gesprekken houden.

Ella (ICT-programmamanager): Bij ons heb je vaak, wat ik noem, de "Excel-managers": alles is perfect bepaald en rondgestuurd, maar feitelijk weet niemand ervan. Wat ik belangrijk vind is: ik probeer veel op kantoor te zijn. Mijn stijl is dan om gewoon rond te lopen en babbels met de mensen te doen.

2. De manager en het team (2/2)

- ▶ Beslissingen van hogerop eerlijk communiceren.

Ferdinand (PHARMA-productiehoofd): Een farmaceutische productielijn kan je niet zomaar delokaliseren. Ik zeg de mensen, naar waarheid, dat hun job veilig is tot eind volgend jaar, en dat ze voor alles wat daarna komt, niemand mogen geloven.

- ▶ Hogerop eerlijk communiceren over de prestaties van het team.

Henri (BANK-medewerker): We deden de dingen die hij [de teammanager] vroeg, maar we kregen er nooit erkenning voor. Hij ging zijn dossiers voorstellen, maar zonder ooit het team te vermelden. Het was altijd: “ik heb meer gedaan dan wat vereist is,” nooit: “het team heeft meer gedaan.” Terwijl we wisten dat wij verscheidene dingen gedaan hadden die hij helemaal niet kan. Dat gebrek aan erkenning heeft erg op het werk en op het welzijn gewogen.

3. De manager en de persoon (1 / 3)

- ▶ Rekening houden met tijdelijke persoonlijke situaties.

Harriet (laboratory supervisor): Ge probeert die mensen te helpen. Ge richt die meestal naar HR. Dat gaat een tijdje. Maar op een bepaald moment begint dat te duren en te wegen. Dat weegt op de groep. Mensen beginnen wrevel te ondervinden.

- ▶ Deeltijds-werk en flexibele werkuren positief benaderen.

Antony (projectleider): Ik heb na een burn-out verkregen dat ik vier vijfde werk. Ge hebt wel dat dat nog niet aanvaard wordt in de bouw. Op een vorige werf had ik een jonge architect die tegen collega's over mij klaagde omdat ik tegen donderdagavond weg was en mails die hij daarna verstuurd pas op maandag las. Er is nog een weg af te leggen.

3. De manager en de persoon (2/3)

- ▶ Telewerk zien als erkenning van autonomie.
- ▶ *Maxime en Lucien (werfleiders): Door telewerk moeten we niet nutteloos in het verkeer zitten. We verliezen geen tijd.*
- ▶ *Dieter (preventieadviseur): Ik heb nu ook iemand in mijn team die, na een burn-out te hebben gehad, minder uren gaat werken. En die had gehoopt om ook een beetje thuiswerk te kunnen hebben. Maar daar kwam een “nee” van de directie op. Het ligt heel moeilijk.*

3. De manager en de persoon (3/3)

- ▶ Mensen hun aspiraties laten bespreken met wie belangeloos kan adviseren.
- ▶ *Anaïs (BANK-medewerker): Een manager zit tussen twee vuren. Hij wil zijn teamleden helpen zich verder te ontwikkelen, maar hij zit soms ook met de bijgedachte: “Ik moet die kracht houden, want hij doet goed zijn werk.”*
- ▶ *Thierry (BANK-medewerker): Ik voel me gestraft want mijn manager rekent op mij, ook om in het team brandweerman te spelen. Hij is geen coach want daar heeft hij niets aan.*
- ▶ *Romain (BANK-medewerker): Idealiter zou het een persoon los van je manager moeten zijn die je coacht.*

Conclusie

- ▶ Relatief weinig aandacht voor dit aspect van de managersrol
 - ▶ In de beeldvorming, in de taakbelasting, in de vorming
- ▶ Toch cruciale schakel in het welzijnsbeleid via verschillende rollen:
 - ▶ 'Vertaler'
 - ▶ Van onder naar boven en van boven naar onder
 - ▶ Voor abstracte organisatie en strategiedoelstellingen
 - ▶ ...
 - ▶ Mediator
 - ▶ Buffer voor werkdruk, te snelle organisatieverandering
 - ▶ Voelsprietfunctie
 - ▶ De collectieve temperatuur meten
 - ▶ Individuele privé, welzijns- en functioneringsproblemen
 - ▶ Educator: o.a. sociale verhoudingen op de werkvloer
- ▶ Aanbevelingen
 - ▶ Opleiding
 - ▶ Plaats voor deze diffuse rol in tijdsbudget (erkenning)