

De managementstijl die gehanteerd wordt, is bepalend voor de sfeer van een team en het welzijn van de werknemers.

Fiche 6.1.7. Managementstijlen

Verenigingen hanteren heel wat verschillende managementstijlen. Zelfmanagement en piramidaal of verticaal management vormen de uitersten, maar er is ook een breed spectrum aan gemengde modellen, waarin in meer of mindere mate ruimte is voor overleg, onderhandeling en collectieve beslissingen.

Die verscheidenheid aan managementstijlen bestaat ook als we terugblikken in de tijd. In de jaren 70, toen veel verenigingen het daglicht zagen, was zelfmanagement schering en inslag. Vandaag zijn die verenigingen groter geworden en is er vaak een verschuiving nodig naar een verdeling van verantwoordelijkheden of zelfs naar verschillende hiërarchische niveaus. Er bestaan ook allang grotere structuren met meerdere satellietkantoren of teams, waar we soms de omgekeerde beweging vinden.

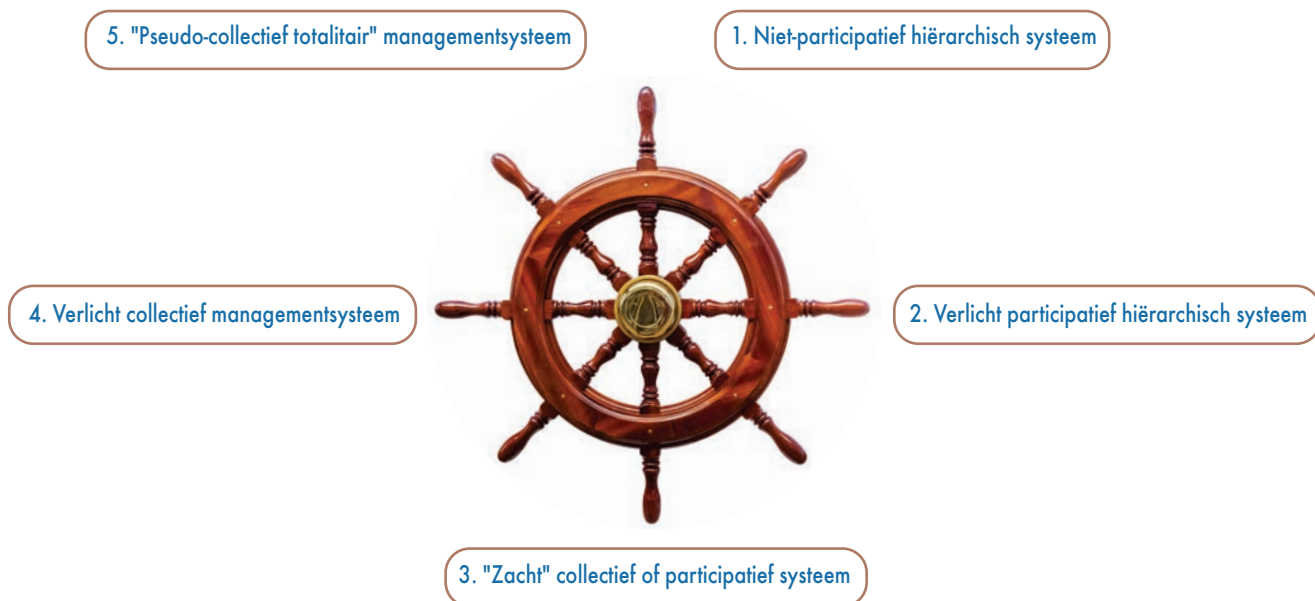
Ook al zijn ze sterk piramidaal georganiseerd, ze hebben in de loop van de tijd meer autonomie verworven om zichzelf te besturen en toch onder de koepel van een directie te blijven.

Vandaag is er opnieuw ruimte voor een model van participatief management door middel van instrumenten gebaseerd op collectieve intelligentie.

Managementstijl is in het verenigingsmilieu dus een begrip dat in beweging is en leeft. Uit ervaring weten we ook dat de managementstijl gevolgen heeft voor het welzijn op het werk.

Hieronder vindt u de **typologie van managementstijlen volgens Ph. KINOO**.

Het is een cirkelvormig model met vijf managementstijlen. De cirkel toont een continuüm en dus mogelijke tussenliggende modellen. Het breekt ook met het idee van een lineair continuüm tussen een verticale managementstijl enerzijds en horizontaal zelfmanagement anderzijds.



De cirkel toont ook dat een aantal managementstijlen zich boven, aan de zijanten of onder aan de cirkel bevinden. Die bovenaan zijn autoritair en kunnen twee vormen aannemen: managementstijl 1 en 5. In het midden primeert het participatieve aspect. Dat vinden we terug in modellen 2 en 4. En onderaan, in model 3, valt er helemaal geen management te bespeuren.

We stellen ze voor in die volgorde.

A. Bovenaan:

Niet-participatief hiërarchisch systeem: Managementstijl 1

Dit model is volkomen verticaal. Om te weten wat je moet doen, moet je de directie, je chef aanspreken. Dat geldt zowel voor praktijken als voor gebruiken of procedures. Er is nauwelijks of geen autonomie. De organisatie is strak, taken en functies zijn duidelijk gedefinieerd. Regels moeten toegepast en instructies gevolgd worden. Er is weinig ruimte voor creativiteit of persoonlijk initiatief. Alle gezag berust bij de persoon aan de top van de hiërarchie.

Dit model vinden we terug in grote structuren, bijvoorbeeld ziekenhuizen. Gezag en macht lopen in elkaar over en worden belichaamd door de directie, die de beslissingen neemt.

Er is geen derde partij. Eén enkele persoon "is" de hele instelling.

Het probleem met dit model schuilt in de starheid ervan. Die kan bij onenigheid leiden tot een machtsstrijd of tot gedemotiveerde teams.

Pseudo-collectief totalitair managementsysteem: Managementstijl 5

Hier bepaalt niet langer een persoon de norm en praktijken, maar een referentietheorie. Bijvoorbeeld de psychoanalyse, de systeemtheorie. De werknemer geniet weinig autonomie of creativiteit. Regels moeten toegepast en instructies gevolgd worden. Teamvergaderingen zijn overbodig en vaak zinloos, omdat de beslissingen genomen worden door de ideologische leider. Er wordt verwezen naar de theorie, wat leidt tot een strakke organisatie en tot duidelijk gedefinieerde taken en functies. Het gezag is geconcentreerd en wordt belichaamd door de referentietheorie onder de controle van de persoon die erover waakt. Dat kan de directie zijn, maar ook andere teamleden.

Ook hier, net als in het andere hiërarchische systeem, leidt een gebrek aan ruimte voor participatie en starheid tot conflicten, machtsverhoudingen en demotivatie.

B. In het midden

Verlicht participatief hiërarchisch systeem: Managementstijl 2

Dit is een model van participatieve hiërarchie. Het is een verlichte hiërarchie met momenten en plaatsen voor participatie, waarbij een groot deel gereserveerd is voor gesprekken over onderwerpen in heel wat gebieden. Beslissingen worden genomen via een proces. Iedereen heeft recht van spreken, waarbij de rol van de directeur (of de coördinator) erin bestaat om zijn team zo veel mogelijk te laten praten en naar een consensus toe te werken. Is er geen consensus, dan moet hij zelf de knoop doorhakken. Hij neemt dus een verticale plaats in, een uitzonderingsplaats. De macht is relatief open. Het woord gaat rond, maar op een gegeven moment neemt de directie de rol van de derde partij op zich en velt ze een beslissing. Er is een evenwicht tussen de collectieve organisatie en ieders verantwoordelijkheden.

Verlicht collectief managementsysteem: Managementstijl 4

Hier komen de beslissingen voort uit een proces: iedereen neemt het woord. Er is een discussie, maar de beslissing wordt genomen door middel van een stemming. Het is niemands functie om te beslissen, maar er is wel een moderator die beslist wanneer er gestemd wordt. De macht is relatief open. Iedereen krijgt het woord, maar op een gegeven moment speelt de stemming de rol van de derde partij. Er is een evenwicht tussen de collectieve organisatie en ieders verantwoordelijkheden. Het gezag wordt in principe gedeeld en niet meer gepersonaliseerd. In werkelijkheid gebruikt iedereen het afhankelijk van zijn capaciteiten. Als het gezag opgenomen wordt door degenen die het verdiend hebben en door het team erkend wordt, dan is de goede werking van het collectieve management verzekerd.

In beide "verlichte" modellen met een gedeeld beslissingsproces is een zekere vaardigheid nodig om van de elementen van discussie over te gaan tot een duidelijke en beknopte formulering van een voorstel. Dat is essentieel om het beslissingsproces voort te kunnen zetten.

Zo'n overgang van horizontaliteit naar verticaliteit is niet eenvoudig. Vooral wanneer de directeur dicht bij het dagelijkse leven van de instelling staat.

Deze modellen vormen ook vaak een kweekbodem voor persoonlijke conflicten met irrationele beslissingen tot gevolg, voor machts spelletjes of emotionele dynamiek. Die conflicten leiden tot het risico om op te schuiven naar een model waarin geen beslissingen meer genomen worden. Dat kan ook het geval zijn wanneer de directie geen beslissing neemt, haar gezagsrol niet opneemt.

Er bestaat ook een risico om in een autoritair model terecht te komen wanneer de directie haar macht misbruikt en naar totalitarisme opschuift.

Een andere mogelijke hindernis duikt op wanneer het team weigert om iemand die het gezag wil opnemen te aanvaarden en zich ertegen verzet.

C. Onderaan

"Zacht" collectief of participatief systeem: Managementstijl 3

Hier zien we een gebrek aan institutionele aanknopingspunten. Er is een ruime handelingsvrijheid, maar die gaat hand in hand met een risico op chaos. De werknemer heeft hier een grote autonomie, een maximale verantwoordelijkheid en de organisatie is minimaal. Iedereen neemt vrijelijk het woord tijdens vergaderingen, maar het is moeilijk om beslissingen te nemen, toe te passen en te respecteren. Er heerst een gebrek aan organisatie. Iedereen klaagt en niemand doet wat. Er is geen gezag. De macht is relatief open. Niemand speelt de derde partij. Als gevolg daarvan worden de onderlinge verhoudingen tussen werknemers gedomineerd door relaties en verbeelding, met sterke emotionele uitbarstingen. In dit model kan niets de uit de hand lopende emoties en de vorming van klikjes en subgroepjes afremmen.

Dit model stuit ook op problemen als er een machtsconflict is. Er wordt heel wat energie in het conflict gestoken, omdat er niets is om het te stoppen. Dat is het geval wanneer er een conflict is tussen de directie en het team of de directie en de vakbonden. Het management wordt verlamd door machtsconflicten.

Het gebrek aan een derde partij is een groot probleem voor de organisatie. Door de werkingsproblemen zal er een derde partij opduiken (intern of extern): financiële moeilijkheden, klinisch werk. De RvB kan die derde partij zijn, maar ook de inspectie of een intern managementcomité.

Gemengde situaties

Het model van Ph. Kinoo toont ons dat er gemengde of hybride configuraties zijn, die een aantal modellen combineren. Dat is zo voor verenigingen die op klinisch vlak volgens een participatief model werken, maar de financiële zaken overlaten aan de directie, of grote instellingen die hun diensten veel autonomie verlenen, maar tegelijkertijd de controle behouden over het administratieve en financiële beheer.

Samenvattende tabel

	Type 1 Niet-participatief hiërarchisch systeem	Type 2 Verlicht participatief hiërarchisch systeem	Type 3 "Zacht" collectief of participatief systeem	Type 4 Verlicht collectief managementsysteem	Type 5 Pseudo-collectief totalitair managementsysteem
Norm	Heteronomie	Democratische heteronomie	Autonomie	Democratische heteronomie	Heteronomie
Werking	Hiërarchisch	Overlegpolycratie	Anarchie	Overlegpolycratie	Hiërarchisch
Gezag	De directeur	Onderhandeld rationeel	Nergens	Onderhandeld rationeel	De theorie
Macht	De directeur	Open	Open	Open	De bewaker van de theorie
Beslissing	De directeur	De directeur	Wordt niet genomen	Stemming	De bewaker
Organisatie	Strak	Flexibel	Zwak	Flexibel	Strak
Individuele verantwoordelijkheid	Geen	Flexibel	Ieder voor zich	Flexibel	Geen
Derde partij	Afwezig	Aanwezig	Afwezig	Aanwezig	Afwezig

Hoe kan die typologie ons helpen?

Meestal beweren verenigingen dat ze een participatief hiërarchisch systeem hanteren. Met deze typologie kunnen we zien of dat klopt en of ze niet afdrijven naar andere, meer autoritaire of chaotische types.

We kunnen ons afvragen welk model het juiste is wat betreft het welzijn op het werk. We zijn het eens met Ph. Kinoo wanneer hij zegt dat er geen goede modellen zijn, ook al is het duidelijk dat de extremen moeilijk houdbaar zijn. We wijzen er wel op dat de verticale modellen zeer nuttig kunnen zijn in geval van een crisis of in noodsituaties, maar ze volstaan niet.

Ongeacht het model moet er ook convergentie zijn tussen de expliciete en de impliciete werkwijze. Tussen woorden en daden. Congruentie tussen het objectieve model en de subjectieve ervaringen van de leden. Ook tussen wat er gezegd wordt en wat iedereen meemaakt.

Vaak ontstaan er conflicten wanneer de managementstijl veranderd wordt: naar meer verticaliteit of omgekeerd. De periode van verandering kan dan een periode van divergentie worden.

Tenslotte ontstaat er ook een probleem wanneer er tussen de directie en het team onenigheid bestaat over de gekozen stijl, waarbij de ene op een meer autoritaire manier en de andere op een meer participatieve manier te werk gaat. Het omgekeerde kan ook een bron van problemen vormen. Bijvoorbeeld wanneer de directeur het overleg tot in het oneindige trekt en geen beslissing neemt, terwijl het team daarop zit te wachten.

Iedereen moet ook met de frustratie kunnen leven dat er niet met een ideaalmodel gewerkt wordt. Het zijn immers maar modellen die samen een cirkel vormen. Een instelling valt zelden voor 100% onder een model. Ze zal altijd met een gemengd model werken, dat ook voortdurend evolueert. Uiteindelijk moet iedereen zijn denk- en spreekvaardigheid kunnen ontwikkelen om zo dicht mogelijk bij het ideaal te komen. Dat geldt zowel voor de directie als voor de teamleden.

