Service public fédéral
Emploi, Travail
et Concertation sociale

UCLouvain

VUB

Styles de management et bien-être au travail

Recherche qualitative sur le management d'équipe en industrie et les formations en management

Managementstijlen en welzijn op het werk

Een kwalitatief onderzoek naar industrieel teammanagement en managementopleidingen

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

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

Décembre 2019 – December 2019

Cette recherche est financée par la ministre des affaires sociales et de la santé publique, en collaboration avec le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, dans le cadre des nouvelles initiatives relatives au burnout.

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.

Service public fédéral
Emploi, Travail
et Concertation sociale

UCLouvain VUB

Table des matières

INTRODUCTION 6
1 REVUE DE LA LITERATURE 7
1.1 Styles de management 7
1.1.1 Le manager, l'autonomie et le contrôle 8
1.1.2 Le modèle de Blake et Mouton 8
1.1.3 Les enrichissements au modèle de Blake et Mouton 11
1.1.4 La grille de lecture des styles de management 13
1.2 Welzijn op het werk 18
1.2.1 De maatschappelijke context 18
1.2.2 Welzijn op het werk en de componenten van arbeid (de 5A's) 19
1.2.3 De link tussen de 5A's en de dimensies van managementstijlen 21
2 METHODE DE RECHERCHE 22
2.1. Problématique 22
2.2. Design de la recherche 22
2.2.1. Caractériser le(s) style(s) de management pratiqué(s) aujourd'hui en Belgique 22
2.2.2. Etablir le lien entre styles de management et bien-être au travail 26
2.2.3. Caractériser les styles de management auxquels les managers sont formés 29
2.3. L'analyse thématique des données 30
3 MANAGEMENTSTIJLEN EN WELZIJN IN VIER INDUSTRIELE SECTOREN 31
3.1 De managementstijl in ICT-bedrijven 31
3.1.1 Context 31
3.1.2 De werking 32
3.1.3 Het team 35
3.1.4 De personen 39
3.1.5 Conclusie 40
3.2 De managementstijl in farmaceutische bedrijven 41
3.2.1 Context 41
3.2.2 De werking 41
3.2.3 Het team 47
3.2.4 De personen 50
3.2.5 Conclusie 54
3.3 De managementstijl in banken en verzekeringsinstellingen 55
3.3.1 Context 55
3.3.2 De werking 56
3.3.3 Het team 63

3.3.4 De personen ... 66
3.3.5 Conclusie ... 69
3.4 De managementstijl op bouwwerven ... 70
3.4.1 Context ... 70
3.4.2 De werking ... 71
3.4.3 Het team ... 77
3.4.4 De personen ... 79
3.4.5 Conclusie ... 81
3.5 Aanbevelingen vanuit de praktijk van managementstijlen ... 82
4 FORMATION AUX STYLES DE MANAGEMENT ET AU BIEN-ÊTRE ... 84
4.1 Introduction ... 84
4.2 Les perceptions des managers sur les formations ... 84
4.1.1. Les formations initiales : quelle préparation au management ? ... 85
4.1.2. La formation continue : ce qui est recherché et les avantages perçus ... 86
4.1.3. L'influence perçue des formations sur le style de management ... 88
4.3. Quelle place dans les formations pour l'enseignement des styles de management et du bien-être au travail ? ... 89
4.3.1. Sélection des formations ... 89
4.3.2. L'analyse du discours : les promesses et la vision ... 93
4.3.3. L'analyse des programmes : le contenu, la pédagogie et l'ethos ... 96
4.4. Les questions de bien-être au travail au sein des formations ... 109
4.5. Les styles de management « enseignés » ... 110
4.5.1. Les formations en *general management* : un style axé sur la tâche avec une place de plus en plus importante d'un style de management par le travail en équipe ... 111
4.5.2. Les formations en « people management » : une tendance pour une gestion de type « médiane » et une gestion par le travail en équipe ... 115
4.5.3. Synthèse des styles de management enseignés : représentations graphiques ... 118
4.6. Conclusions et recommandations ... 119
5 SYNTHESE ... 121
5.1 Revue de la littérature ... 121
5.1.1 Styles de Management ... 121
5.1.2 Welzijn op het werk ... 122
5.2 Recherche empirique ... 123
5.2.1 Méthodologie ... 123
5.3 Managementstijl en welzijn op het werk: een sectoriële benadering ... 124
5.3.1 De managementstijl in ICT-bedrijven ... 124
5.3.2 De managementstijl in farmaceutische bedrijven ... 125

5.3.3 De managementstijl in banken en verzekeringsinstellingen 126
5.3.4 De managementstijl op bouwwerven 127
5.4 Formations 129
5.5 Conclusion et recommandations 130

INTRODUCTION

Dans un contexte où les organisations se transforment, happées par le besoin de développer de nouvelles formes d'organisation (du tavail) et de management qui tiendraient davantage compte du bien-être des personnes, mais aussi dans un contexte où les données recueillies sur la santé des organisations et des travailleurs montrent des taux de satisfaction au travail au plus bas et des risques psycho-sociaux au plus haut (Ugent, 2018 ; Eurofound, 2018), il semble opportun de s'interroger sur les liens entre styles de management et bien-être au travail.

L'objectif de cette recherche est de savoir comment les différents styles de management influencent le bien-être au travail des collaborateurs, les difficultés rencontrées par les managers, ainsi que les lacunes dans leur formation en relation aux enjeux de bien-être au travail. Il s'agit ensuite de comparer les styles de management pratiqués et enseignés et d'émettre une série de recommandations, au regard de leurs impacts sur le bien-être, afin de soutenir la pratique et l'enseignement de styles de management respectueux des personnes et de leur bien-être au travail.

Pour opérationnaliser cette problématique, trois étapes ont été identifiées et correspondent aux différentes parties de ce rapport : (1) caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui dans les organisations ; (2) établir le lien entre styles de management et bien-être au travail ; (3) explorer la place des styles de management et du bien-être au travail dans les formations initiales et continues en gestion auxquelles les managers participent—ainsi que la manière dont ces contenus sont abordés.

Pour ce faire, au terme d'une revue de littérature présentant les notions de « style de management » et de « bien-être au travail », une grille d'observation et d'analyse des styles de management a été réalisée.

Des focus groups, menés auprès de 57 managers et 28 travailleurs issus de différents secteurs (la construction, le pharmaceutique, la banque, la distribution et les technologies de l'information et de la communication), ont permis de caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui par les managers rencontrés. Les effets sur le bien-être au travail ont été sondés auprès des travailleurs.

Finalement, 12 entretiens ont été réalisés auprès de responsables de formations (initiale et continue) renseignées par les managers de nos focus groups. Ces entretiens ont permis de situer la place des activités de formation touchant aux styles de management et au bien-être au travail dans les programmes investigués, sur base des éléments accessibles dans les supports diffusés (brochures, site web) et suite aux entretiens menés.

Les enseignements issus de cette étude exploratoire laissent entrevoir la nature du lien entre style de management et bien-être au travail et encouragent une prise de conscience urgente des acteurs politiques et institutionnels responsables de l'enseignement supérieur et de la formation continue dans les domaines du management (gouvernements, ministres, agences, établissements de formation mais aussi services publics (SPF Santé publique ; économie ; emploi…) et associations patronales.

1 REVUE DE LA LITERATURE

1.1 Styles de management

De nombreux auteurs ont tenté de proposer une définition du métier de « manager » (Barabel & Meier, 2010 ; Delavallée, 2005 ; Mintzberg, 1984 ; Sommerville, Craig, & Hendry, 2010). Afin d'appréhender ce métier, il parait essentiel de distinguer les différents travailleurs susceptibles d'occuper un statut de management. Généralement, trois niveaux sont distingués : les *top managers* ou dirigeants, souvent associés à la direction générale et ayant un fort pouvoir décisionnel en lien avec la stratégie ; les managers intermédiaires, occupant un rôle de médiateur entre les activités opérationnelles et les activités stratégiques (Floyd & Wooldridge, 1994) ; les managers de proximité dont la principale mission concerne la gestion des activités quotidiennes et des personnes rattachées à ces activités (Delavallée, 2005). Cette recherche se concentre sur les managers de proximité.

Depuis le début du 20ème siècle, plusieurs auteurs se sont intéressés au métier de manager afin d'en caractériser les **activités** (Fayol, 1916 ; Mintzberg, 1984). Fayol, l'un des premiers à avoir pensé la fonction managériale, a proposé que le management – nommé alors administration – soit une fonction composée de cinq catégories d'activités qui sont la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Cette caractérisation a largement influencé notre connaissance sur le métier de manager et nos attentes, notamment les contenus de formation enseignés qui suivent la dynamique du modèle de Fayol selon laquelle le manager est un « pilote ». Dans les années 1970, Mintzberg a, quant à lui, caractérisé le métier de manager en dix **rôles**, regroupés en trois catégories : les rôles de relations, les rôles d'information et les rôles de décision. Parmi les apports de cette théorisation, Mintzberg introduit le leadership comme l'un des rôles du manager. Il s'agit de distinguer les styles de management des styles de leadership. En effet, ces notions sont souvent assimilées l'une à l'autre (Knights & Willmott, 2012).

Certaines théories du leadership sont régulièrement traduites et considérées comme autant de théories du management. Parmi les différentes définitions existantes, on peut définir le leadership comme « *l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation.* » (Bergeron, 1979, p.24). Cette définition n'est pas sans lien avec les rôles attribués au manager, et si la distinction entre manager et leader reste floue c'est notamment parce que certains auteurs considèrent que le leadership n'est pas un rôle attribué au manager mais plutôt une façon d'exercer les activités managériales. Dès lors, il s'agit de bien saisir que la notion de leadership fait écho à l'activité d'exercer une influence de manière répétitive et régulière (Thurler cité dans Progin, 2015).

Dans cette recherche, nous considérons comme point de départ les **styles de management** au regard du modèle développé par Blake et Mouton (1964) qui est au cœur des propositions contemporaines en matière de nouvelles formes d'organisation du travail et de management (Delavallée, 2005 ; Stervinou, 2014). Le modèle de Blake et Mouton apparait comme permettant de saisir le métier de manager tant dans la dimension des activités de management, que des relations humaines que cette fonction sous-tend. Autrement dit, mobiliser ce modèle permet de concilier tant les activités de management que la façon de les exercer.

Pour finir, une clarification à réaliser concerne la distinction entre « styles » et « pratiques ». Dans le cadre de cette recherche, nous nous focalisons sur la description des styles de management qui

eux-mêmes affectent la mise en œuvre de la pratique. En effet, les cinq styles identifiés par Blake et Mouton font écho à des formes de management tels que le management par objectifs, ou encore le management participatif. Dès lors, les styles de management permettent de faire le lien avec les formes de management et les pratiques et modèles qui leur sont associés aujourd'hui.

1.1.1 Le manager, l'autonomie et le contrôle

L'organisation du travail et les nouvelles formes de travail semblent converger vers une tendance à accroître l'autonomie des collaborateurs (Detchessahar, 2009). Avec ces formes émergeantes mais aussi l'intensification du travail, les managers de proximité font l'objet d'une attention particulière dans leur manière d'exercer leur métier. De plus, Payre et Scouarnec (2015), soulignent que les pressions de l'environnement sur les organisations influencent les attentes et les exigences envers les managers qui sont confrontés alors à de nombreuses critiques. Ainsi, Guilmot et Vas, Dumas ou encore Ruiller (cités dans Payre et Scouarnec, 2015) mettent en évidence un malaise de plus en plus fort pour les managers dans le sens d'une « *nécessité de faire évoluer le métier de manager* » (p.3). Nous retenons en particulier ce que Detchessahar (2009) évoque : la situation paradoxale des managers entre autonomie et contrôle des collaborateurs. Cette situation prenant forme dans ce contexte peut être reliée à la manière dont le manager combine, et tente ainsi de trouver un compromis entre un intérêt pour les activités et un intérêt pour les personnes. En effet, comme le soulignent Ajzen, Donis et Taskin (2015), une convergence s'observe vers une volonté de développer les apprentissages « *en recapitalisant sur l'individu et non plus uniquement sur les facteurs de production au sens strict* » (p.130).

Néanmoins, un recul est nécessaire vis-à-vis de cette tendance d'autonomie des collaborateurs qui comprend une dimension discursive. En effet, un discours sur l'autonomie en management est particulièrement présent de nos jours mais s'accompagne-t-il aussi de pratiques déployées par les managers ? Existe-t-il un écart entre le narratif des managers de proximité et le vécu de leurs collaborateurs vis-à-vis de ce discours sur l'autonomie ? A nouveau, un paradoxe est à l'œuvre entre le constat des limites d'une logique « classique » de gestion d'un côté et le constat du maintien de l'application dans les entreprises des grands principes de l'école classique dont les grandes figures sont Taylor, Fayol et Weber d'un autre côté (Payre et Scouarnec, 2015).

1.1.2 Le modèle de Blake et Mouton

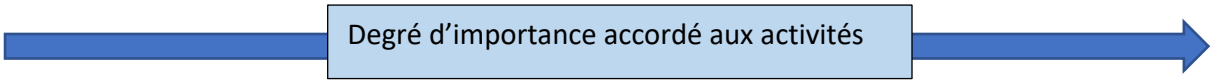
Pour cette recherche, il s'agit essentiellement de s'outiller et de baliser la récolte et l'analyse des données grâce aux deux dimensions de la grille managériale de Blake et Mouton, l'intérêt pour les activités et l'intérêt pour les personnes du manager. En effet, il n'est pas question d'appliquer méthodologiquement les cinq styles identifiés par ces auteurs mais d'utiliser comme point de départ les deux dimensions. Le choix de baliser les observations de cette manière – une dimension « activités » et une dimension « gestion humaine », est supporté par des recherches récentes et prospectives qui montrent que le métier de manager serait amené à évoluer vers une fonction de people manager polyvalent, doté de compétences en gestion du changement et en gestion des processus de travail (Payre et Scouarnec, 2015 ; De Ridder et al., 2019). Cette principale découverte souligne l'importance de saisir tant les éléments « hard » gérés par les managers actuellement, et les différentes façons dont ils gèrent ces éléments, les éléments « soft ». Par ailleurs, plusieurs enrichissements à ces deux dimensions, en lien avec les nouvelles formes de travail, sont apportés afin d'améliorer notre grille d'observation des styles de management.

Afin d'appréhender les éléments guidant la construction de la grille d'observation, une brève présentation du modèle de Blake et Mouton est à effectuer pour ensuite présenter les enrichissements sélectionnés. Sur base de la combinaison entre l'importance que le manager

accorde aux tâches, entendues comme activités, et l'importance qu'il accorde aux personnes, cinq styles de management ont été identifiés dans le modèle de Blake et Mouton (1964). Ces auteurs ont distingué différents niveaux d'importance pour le manager à ces deux aspects qu'il combine : d'une part, les activités de management tel que la coordination des activités et la gestion de la charge de travail ; et d'autre part, les relations humaines qui sous-tendent la gestion quotidienne tel que la reconnaissance des collaborateurs et le soutien social. En présentant leur modèle, les auteurs précisent qu'il s'agit d'attitudes : « *ce qui importe, c'est comment un manager manifeste son intérêt pour la production ou pour le personnel, comment ces deux préoccupations interfèrent* » (Blake et Mouton, 1974, pp. 21-22). Autrement dit, il est important de souligner que la manière dont se traduira l'importance que le manager accorde aux activités et aux personnes est différente selon leur combinaison (Blake et Mouton, 1974).

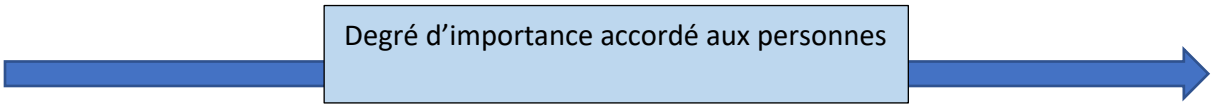
En ce qui concerne la dimension « activités », cette orientation inclut principalement que le manager « *s'assure que le travail du groupe est planifié, organisé et contrôlé* » (Bergeron, 1979). Parmi les différents degrés, nous pouvons distinguer les deux extrémités : au premier niveau, le manager accorde une importance aux tâches en chiffrant la production en quantités ou en mesures de temps ; au dernier niveau, le manager développe une politique complète focalisée sur les efforts d'organisation (Blake et Mouton, 1974). En ce qui concerne la dimension « personnes », le manager s'assure que les besoins et aspirations au travail de ses collaborateurs soient satisfaits (Bergeron, 1979). Blake et Mouton (1974) avancent que cette dimension peut se traduire de différentes façons : « *en s'assurant que son personnel est vraiment motivé pour le travail dont il a la responsabilité ; en s'imposant par la confiance plus que par la crainte ; en respectant l'amour-propre ou la valeur personnelle des individus ; en favorisant et entretenant de bonnes relations dans le travail* » (Blake et Mouton, 1974, p.22).

Décomposition de la dimension « orientation activités » du style de management :



Absence	Non investi	Compromis entre activités et personnes (modérément axé sur les activités)	Centration sur les activités (en complément à l'orientation personnes)	Centration exclusive sur les activités

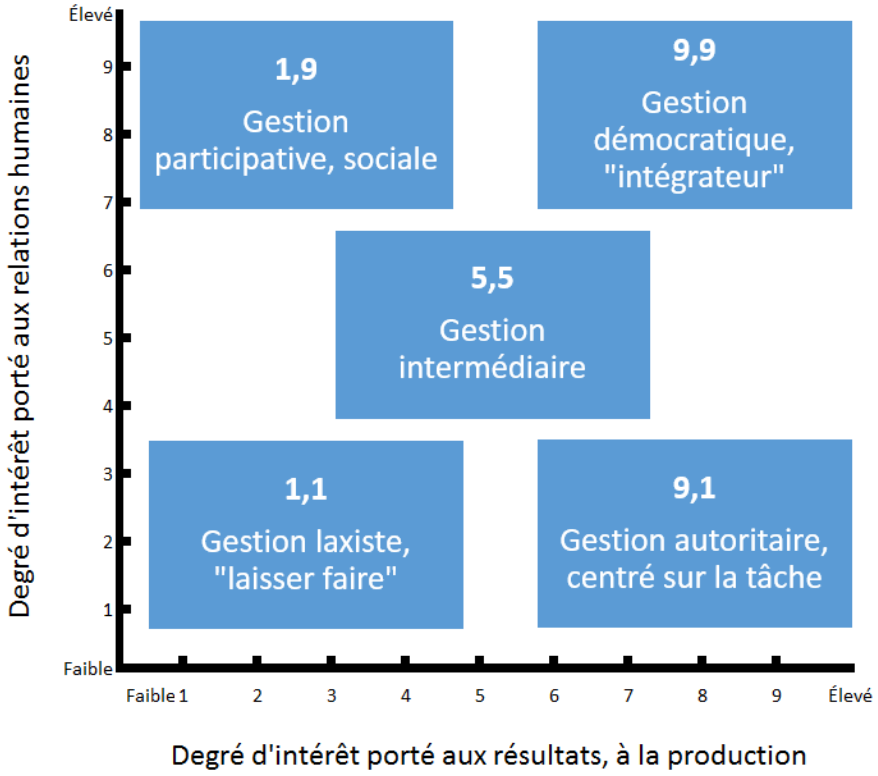
Décomposition de la dimension « orientation personnes » du style de management :



Absence	Non investi	Compromis entre activités et personnes (modérément axé sur les personnes)	Centration sur les personnes (en complément à l'orientation activités)	Centration exclusive sur les personnes

Cinq idéaux-types de styles de management ont émergé de la combinaison des deux axes : le style autocratique, centré exclusivement sur les activités ; le style social ou paternaliste, centré exclusivement sur les personnes ; le style « médiane » ou collégial, compromis entre les deux axes ; le style anémique, absent sur les deux axes ; et le style en équipe ou démocratique, hautement investi sur les deux axes.

Figure 1 – Styles de management selon Blake et Mouton (1964) *(source : wikipédia)*



1.1.3 Les enrichissements au modèle de Blake et Mouton

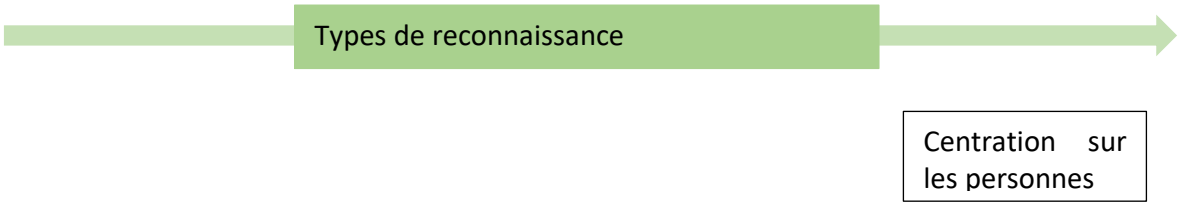
Afin de mieux appréhender les styles de management, trois principales notions sont ajoutées pour enrichir notre grille d'observation. Celles-ci permettent aussi de comprendre des comportements tant sur l'aspect « hard » que l'aspect « soft » du management. Deux principaux objectifs guident notre volonté d'enrichir les deux dimensions du modèle de Blake et Mouton. D'une part, il s'agit d'actualiser ce modèle du point de vue de la gestion des ressources humaines avec le développement du management humain et de tenir ainsi compte de l'évolution du métier de manager. En effet, Blake et Mouton ont fait ressortir deux dimensions et cinq styles de management dans une visée descriptive et figée vis-à-vis du contexte socio-économique des années 1970 caractérisé par la prégnance de l'administration du personnel et le début de l'école de pensée des relations humaines, avec notamment l'émergence de la gestion des ressources humaines. Nous souhaitons **actualiser** l'intégration, encore très récente dans les années 1970 pour Blake et Mouton, du facteur humain et des facteurs de motivation au travail (Payre et Scouarnec, 2015), en ajoutant la notion de reconnaissance au travail. D'autre part, il s'agit de pallier au manque de contextualisation du modèle de Blake et Mouton, c'est-à-dire tenir compte de la **dimension organisationnelle** du métier de manager et dès lors, se pencher sur le rôle qui articule la stratégie de l'organisation avec la réalité de vie des équipes (Payre et Scouarnec, 2015). Dans leur lecture rétrospective du métier de manager, Payre et Scouarnec (2015) citent Savall et Zardet qui mettent en exergue que les activités du manager incluent « *un rôle actif de communication-coordination-concertation et une contribution plus visible à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise* » (Payre et Scouarnec, 2015, p.7). En effet, l'expérience de travail n'est pas uniquement objective (via les activités, la production) et subjective (via les personnes) mais elle est aussi collective (Gomez cité dans Dietrich et Taskin, 2016). Autrement dit, la compréhension des styles de management ne peut nier la dimension collective et nous mobilisons pour cela le rôle de régulateur social du manager, via la mise en discussion du travail (Detchessahar, 2019), et les rôles liés à l'information du manager (Mintzberg, 1985).

Ces différents enrichissements ont amené une troisième dimension à l'appréhension des styles de management : une dimension collective, de gestion d'une équipe au sein d'une organisation.

Le premier enrichissement consiste à inclure la reconnaissance pour l'appréhension des styles de management dans la dimension « intérêt pour les personnes/individus ». Cette notion permet d'approfondir l'aspect de la gestion humaine tout en tenant compte de l'orientation activités des managers. En effet, Brun et Dugas (2005) proposent une conceptualisation décrivant quatre types de reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance d'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats. De plus, ces auteurs précisent que la reconnaissance se déploie sur différents plans d'interactions au travail dont le plan vertical. Les interactions verticales, ou hiérarchiques, correspondent à la reconnaissance « qui s'établit entre le gestionnaire et l'employé ou le collectif de travail » (Brun et Dugas, 2005, p.84). Plusieurs explications ont été formulées concernant un faible degré de reconnaissance dans un collectif de travail. Parmi celles-ci, Dejours fait ressortir pour les managers « orientés activités » que la reconnaissance « *se heurte à une source de résistance : la peur déclenchée par le constat des imperfections inhérent à l'organisation du travail chez les cadres et les responsables* » (Dejours, 1993, pp.225-226).

Sur base des travaux de Brun et Dugas (2015), quatre types de reconnaissance se distinguent via une gradation allant d'une reconnaissance orientée sur la personne à la reconnaissance orientée sur les résultats, passant par la reconnaissance mettant l'accent sur les processus de travail. Cette conceptualisation est cohérente avec les deux axes de Blake et Mouton, mettant tant l'accent sur

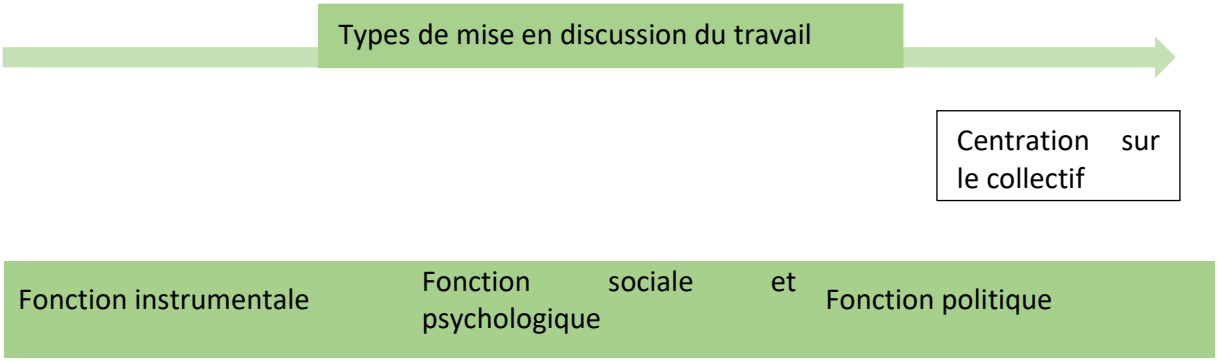
l'aspect de gestion des activités que la gestion humaine. Parmi les quatre types, la reconnaissance existentielle constitue une reconnaissance axée sur la personne et le collectif. Elle se caractérise par l'impression pour l'employé « *d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en considération* » (Brun et Dugas, 2005, p.82). De manière plus spécifique, le manager adopte une gestion responsabilisante, démontre un intérêt et met en place des actions pour le développement de ses collaborateurs (Brun et Dugas, 2005). Ensuite, la reconnaissance de la pratique de travail et la reconnaissance de l'investissement sont quant à elles décrites comme étant axées sur les processus de travail. Autrement dit, elles portent essentiellement sur l'exécution ou la manière dont le collaborateur réalise les tâches. Néanmoins, la reconnaissance de la pratique de travail met l'accent sur l'expertise, les qualités et compétences du collaborateur tandis que la reconnaissance de l'investissement dans le travail porte sur la qualité et l'intensité que le collaborateur déploie pour le fonctionnement efficace et constant du travail (Brun et Dugas, 2005). A un plan d'interaction verticale, la reconnaissance de la pratique de travail se traduit en particulier par la correspondance des mandats et de l'expertise du collaborateur. Toujours au plan vertical, dans le cas de la reconnaissance de l'investissement, le manager valorise la participation, en tenant compte des conditions de travail, mais aussi la valeur des idées du collaborateur (Brun et Dugas, 2005). Enfin, la reconnaissance des résultats se caractérise par son aspect a posteriori étant donné qu'elle porte sur la contribution à la réalisation des objectifs tant sur l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli et ce, directement en lien avec la stratégie de l'organisation (Brun et Dugas, 2005). Celle-ci s'exprime plutôt de manière formelle via notamment des rencontres d'évaluation mais « elle peut se concrétiser selon un mode informel » (Brun et Dugas, 2005, p.83).



Afin d'inclure une dimension organisationnelle, et ne pas se limiter aux niveaux individuel et interindividuel, la notion d'espace de discussion du travail et sa régulation sont ajoutées à notre grille d'observation des styles de management. La multiplication des contraintes au travail nous pousse à analyser la dimension organisationnelle du métier de manager à travers le pouvoir agir des collaborateurs via le manager et la mise en discussion du travail qu'il met en place (Detchessahar et Grevin, 2009) : « *Vient-il en soutien de l'activité réelle des acteurs face aux multiples contraintes et paradoxes auxquels ils* [les salariés] *sont quotidiennement confrontés, pour faciliter les arbitrages et permettre l'élaboration collective de solutions, ou contribue-t-il, au contraire, à empêcher ces processus ?* » (Detchessahar et Grevin, 2009, p.29). Detchessahar (2009) définit le rôle de régulateur de la discussion du manager comme le travail de repérage des tensions, d'arbitrage, de fabrique de compromis d'action collective afin de favoriser le sens au travail. Cet aspect du métier de manager peut se mettre en œuvre tant de manière formelle et

informelle et consiste pour les managers à favoriser la mise en discussion des difficultés et des contradictions du travail (Detchessahar, 2019).

Il est possible de différencier trois principaux types selon les caractéristiques de la discussion régulée par le manager en lien avec le degré d'importance qu'il accorde au collectif : la mise en discussion axée sur la fonction sociale et psychologique, celle axée sur la fonction politique et celle de type « non-dialogique ». Tout d'abord, l'accent sur la fonction sociale et psychologique permet au collaborateur d'exprimer ses représentations individuelles du travail et favorise un travail de révélation du collaborateur de soi aux autres et à soi-même (Detchessahar, 2009). Ensuite, la mise en place d'une discussion à fonction politique permet de franchir un pas supplémentaire d'argumentation critiques des représentations individuelles des collaborateurs, permettant d'établir des perspectives communes sur le travail (Detchessahar, 2009). Il s'agit donc via la discussion régulée par le manager d'établir un compromis de sens du travail (Detchessahar, 2009). Enfin, la discussion non-dialogique se définit par une communication de nature instrumentale, elle est monologique (Detchessahar, 2009) : du manager vers ses collaborateurs ne laissant pas de place à l'expression de la subjectivité et à la construction collective d'un compromis.

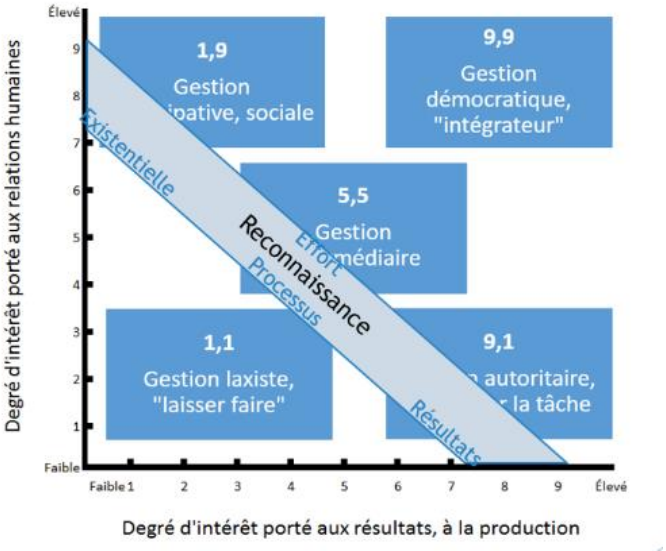


Au-delà de la mise en place de la discussion, nous souhaitons intégrer à notre grille de lecture, et ainsi tenir compte de l'aspect organisationnel du métier de manager, les aspects de diffusion, de remontée, de relais dans l'organisation (Detchessahar et Grevin, 2009). Ainsi, sont ajoutés à la grille d'observation à la dimension « activités » les trois rôles liés à l'information identifié par Mintzberg : le rôle d'observateur actif, le rôle de diffuseur des informations vers les collaborateurs et le rôle de porte-parole. Ces rôles touchent aux trois aspects du travail que Gomez identifie (cité dans Dietrich et Taskin, 2016) et nous les relions à l'aspect collectif du travail : d'une part, le travail n'étant pas une activité solitaire nécessite la circulation d'informations et d'autre part, « le manager apparaît comme au centre du système nerveux de son organisation » (Mintzberg, 1985, p.40). Tout d'abord, le rôle d'observateur actif est présenté par Mintzberg comme la recherche constante d'informations dans son environnement de la part du manager qui se développe un réseau de contacts (Minzberg, 1985). Ensuite, le rôle de diffuseur touche bien sûr à la diffusion de l'information dont il dispose, et notamment la circulation de l'information entre les collaborateurs (Minzberg, 1985). Enfin, le rôle de porte-parole est défini comme *« le défenseur de son organisation et expert vis-à-vis de ce qui est extérieur à son unité organisationnelle* » (Caillé, 1985, p.172).

1.1.4 La grille de lecture des styles de management

Sur la base des définitions de Bergeron (1979) des dimensions « activités » et « personnes », nous avons replacé les différentes activités communes aux managers que Hales (2001) a identifiées

mais aussi d'autres activités et relations humaines que sous-tendent le métier de manager, en particulier ce qui fut identifié récemment par De Ridder et al. (2019). Plus spécifiquement, cet article met en exergue le rôle d'agent de changement qui se traduit par le fait que le manager identifie un changement qui affecte l'organisation et/ou le contexte organisationnel et accompagne les adaptations qui sont nécessaires (De Ridder et al., 2019). La gestion du changement se focalise sur le déploiement de stratégies managériales et est caractérisé par le rôle de prise de décision du manager (Soparnot, 2009) ; ce qui est en lien avec la dimension « activités » de la grille de lecture. Cet aspect de plus en plus prégnant dans la littérature sur le métier du manager est également défini sous un autre aspect, qui est en lien avec la dimension « personnes » de la grille de lecture, à savoir « *accroître la capacité d'adaptation des collaborateurs avec comme perspective de rendre le changement permanent et continu afin qu'il devienne une routine* » (Brown et Eisenhardt, 1997 cités dans Soparnot, 2009, p.107). Soparnot (2009) décrit la gestion du changement alors dans une logique d'apprentissage du manager vers ses collaborateurs, considérés non plus comme les destinataires mais comme les acteurs du changement.



Dimensions / Styles	Gestion de type « social » (ou parternaliste)	Gestion de type « médiane »	Gestion par le travail en équipe	Gestion axée sur la tâche Style autocratique
Activités « Gérer des processus de travail et organiser le travail »	- Organiser : définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables - Informer (dimension organisationnelle) : surveiller l'information et diffuser l'information (chercher et recevoir des informations afin de développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement ; transmettre les informations aux collaborateurs)	- Piloter : avoir la responsabilité des résultats - Organiser : définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables - Faciliter le travail : résoudre des problèmes et gérer les perturbations dans le flux du travail - Information : . Surveiller l'information et diffuser de manière limitée l'information . S'engager dans des opportunités de réseautage	- Organiser : définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables - Faciliter le travail : entreprendre et innover (recherche des opportunités et initier des projets d'amélioration) en incluant les collaborateurs - Planifier : Définir des objectifs (d'équipe) Mise en place de stratégies pour réaliser les objectifs - Faciliter le travail : gestion des perturbations dans le flux du travail et entreprendre & innover (en favorisant la créativité parmi les collaborateurs) - Gérer la flexibilité spatiale et temporelle des personnes - Feedback de renforcement : maintenir des résultats exceptionnels et des comportements positifs - Informations :	- Piloter : avoir la responsabilité des résultats - Organiser : définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables - Planifier : définir des objectifs et mise en place des stratégies nécessaires à la réalisation des objectifs - Faciliter le travail : . Gestion des perturbations dans le flux de travail . Entreprendre et innover . Agent de changement (logique de pilotage : déployer des stratégies managériales, reposant sur la prise de décision du manager) - Coordonner : . Décider (traduire les stratégies en objectifs opérationnels, dont allouer les ressources) . Diriger et surveiller le travail des collaborateurs (contrôler et évaluer) - Feedback correctif : améliorer la manière de réaliser le travail en

			. Surveiller l'information et diffuser l'information . Porte-parole de l'organisation (interne et externe)	corrigeant des actions ou des comportements - Information : . Surveiller l'information . Porte-parole de l'organisation (interne et externe)
Collectif « Gérer une équipe »	- Gérer des conflits interpersonnels (avec insistance sur l'amitié et la camaraderie ; volonté d'avoir l'approbation de ceux qui l'entourent)	- Gérer des conflits interpersonnels - Faciliter : animer un collectif de travail et faciliter les échanges par le biais de différents canaux de communication, sans la fonction politique dans la communication - Transmettre le sens : donner la vision de l'entreprise, sans présence fonction politique de la discussion	- Gérer des conflits interpersonnels - Faciliter : animer un collectif de travail et faciliter les échanges par le biais de différents canaux de communication, avec la fonction politique de la discussion (établir un compromis avec les collaborateurs sur base des tensions et difficultés identifiées au travail) - Transmettre le sens : donner la vision de l'entreprise, avec présence de la fonction politique de la discussion (voir ci-dessus) - Etre le point de contact d'une unité de travail : . Intégrateur entre différentes équipes . Représentant de l'équipe, qui tenter	- Faciliter (sans présence fonction politique de la discussion) : animer un collectif et faciliter les échanges via la transmission des instructions ou changements de procédures aux collaborateurs

			d'influencer les décisions et projets en cours	
Personnes « Gérer des personnes »	- Développer : intérêt fort pour les besoins et aspirations du collaborateur (fonction sociale et psychologique de la discussion : travail de révélation du collaborateur) . Ecoute (en vue de mieux orienter, conseiller et accompagner dans le développement du collaborateur) . Disponibilité (manager accessible) - Reconnaissance existentielle (droit à la parole et influence sur les décisions des collaborateurs) : . Gestion responsabilisante . Latitude décisionnelle offerte . Intérêt démontré du manager pour le développement du collaborateur	- Développer : intérêt moyen pour les besoins du collaborateur dans le but qu'il puisse mieux travailler . Ecoute . Disponibilité - Reconnaissance de la pratique (la manière d'exécuter) : mise en avant de l'expertise, des qualités et compétences du collaborateur	- Développer : intérêt pour les besoins du collaborateur - Référent : . Conseiller sur le travail (expertise opérationnelle) . Valider le travail - Agent de changement (paradigme gestion du changement) : dans une logique d'apprentissage, le manager essaye d'accroître la capacité d'adaptation des collaborateurs - Reconnaissance de l'investissement (participation et contribution au processus de travail ; esprit d'équipe) : mise en avant de la qualité et l'intensité déployées par le collaborateur dans le travail	- Référent : . Conseiller sur le travail (expertise opérationnelle) . Valider le travail - Reconnaissance des résultats

1.2 Welzijn op het werk

1.2.1 De maatschappelijke context

Welzijn op het werk staat voor een werkverband waarin gelet wordt op en zorg wordt gedragen voor ieders fysieke en psychische gezondheid. Reeds in 1950 definieerden de *Internationale Arbeidsorganisatie (IAO/ILO)* en de *Wereldgezondheidsorganisatie (WGO/WHO)* gezondheid op het werk als een multidisciplinaire activiteit die als doel heeft om het fysiek, geestelijk en sociaal welzijn van werknemers in alle beroepen te bevorderen en te behouden (ILO, Occupational Safety and Health Document 2016-2020, p19). In 1995 verbreedden beide organisaties de definitie verder door voorop te stellen dat gezondheid op het werk bovendien (i) ook een preventief beleid vraagt; (ii) van belang is voor de werkcapaciteit van de werknemers; (iii) een betrokkenheid van het management en een participatie van de werknemers vereist (WHO, Good Practice in Occupational Health Services, 2002, p13).

De Europese Unie heeft in 1989 een richtlijn uitgevaardigd over minimale veiligheids- en gezondheidsvereisten op het werk (Directive 89/391/EEC). Met die richtlijn werd een kader gemaakt om verder te gaan dan punctuele veiligheidsregels op de werkplaats, en meer nadruk te leggen op een algemeen veiligheids- en gezondheidsbeleid. Zo kwam ook de nadruk te liggen op een preventief beleid, dat gebruik maakt van risicoanalyses, en dat de werknemers inschakelt als adviseurs van dit beleid.

In 1994 werd het Europees agentschap voor de veiligheid en de gezondheid op het werk opgericht, die de kennis over dit onderwerp moet systematiseren. Het agentschap moet ook aangeven welke de goede praktijken zijn qua gezondheid en welzijn op het werk, en dit gedifferentieerd volgens de sector en de aard van het werk. Meer algemeen staat de *Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden (Eurofound, °1975)* onder andere in voor de *European Working Conditions Survey (EWCS)*. De EWCS is een belangrijke graadmeter van hoe in verschillende sectoren en beroepen werknemers hun werk ervaren.

In België is sinds 1996 het algemene regelgevende kader bepaald door de *Wet op het Welzijn op het Werk*. Ze vervangt gradueel de voorschriften uit het daarvoor geldende *Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming (ARAB)*. Daar waar het ARAB een geheel van technische regels per sector of per activiteit bevatte, legt de welzijnswet algemene normen op waaraan de werkgever via een eigen welzijnsplan een aangepaste invulling dient te geven.[1] Welzijn op het werk wordt daarbij omschreven als (1) de veiligheid op het werk; (2) de bescherming van de gezondheid van de werknemer; (3) de psychosociale aspecten van het werk; (5) arbeidshygiëne; en (6) de verfraaiing van de werkplaatsen.

*

Binnen bovenstaand kader is Europees en nationaal een beter en breder beeld van veiligheid en gezondheid op het werk tot stand gekomen. Het bredere beeld gaat dan onder andere over de belasting van het werk op lange termijn, maar ook over de psychische en mentale last van het werk. De last kan daarbij zowel komen van de aard van de werktaken zelf [de arbeidsinhoud], het

[1] http://www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx (op 13 december 2019)

werkritme en de fysieke omgeving [de arbeidsomstandigheden], de dagelijkse verhoudingen met collega's en oversten [de arbeidsverhouding], als de werkzekerheid, het aantal werkuren en de arbeidstijden [de arbeidsvoorwaarden]. Van daaruit past veiligheid en gezondheid op het werk binnen een kader van welzijn op het werk. Bovendien kan dan worden gesteld dat de mate van welzijn op het werk hand in hand gaat met de mate dat het werk kwalitatief hoogstaand kan worden genoemd.

Welzijn op het werk is sinds de jaren 2000 alleen maar actueler geworden. Zowel de EU als België zelf streven naar een competitieve vrijemarkteconomie met sociale correcties, i.c. een geconsolideerde welvaartstaat. De *Europa 2020 Strategie* mikt op een verhoogde arbeidsparticipatie (75%) in alle lidstaten (EC, EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2010). De uitdaging daarbij is dat de relatieve toename van het aantal vijftigplussers en de liberalisering van de arbeidsmarkt – met minder vaste contracten en meer uitbesteding – juist tot een lagere arbeidsmarktparticipatie kan leiden. Daarmee neemt het belang toe van de lange-termijn-effecten van werk op gezondheid en welzijn. Bovendien versterken de verdere toename van diensten en kantoorwerk, de ervaren verhoogde werkdruk en de verhoogde aandacht voor pesten op het werk het belang van psychisch welzijn op het werk.

*

Blijft de vraag hoe ondernemingen – en formele organisaties in het algemeen – met het hen wettelijk opgelegde kader van welzijn op het werk omgaan. De minimale invulling is om welzijn op het werk te zien als een bijkomende economische kost, waarbij de wettelijke verplichtingen moeten kunnen worden aangevinkt als voldaan.

De maximale invulling is er wanneer welzijn wordt gezien als een productiekracht en als een factor die het verschil maakt om de organisatie onderscheidend en sterk te maken. De invulling kan principieel en duurzaam zijn, i.e. wanneer ze integraal deel uitmaakt van de bedrijfsidentiteit. De invulling kan ook tijdelijk en opportunistisch zijn. Zo zal een bedrijf dat ingenieurs zoekt terwijl die krap op de arbeidsmarkt te vinden zijn, al gemakkelijker verder gaan dan wettelijke verplichtingen en bijvoorbeeld meer faciliteiten voorzien om werk en privéleven te combineren (Metzger & Cléach, 2004).

1.2.2 Welzijn op het werk en de componenten van arbeid (de 5A's)

Dit onderzoek gaat na hoe managementstijlen een verschil maken in welzijn op het werk. Daarvoor moeten naast de dimensies van managementstijlen (§ **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) de componenten van arbeid zoals die de aspecten van welzijn op het werk bepalen, op een rij worden gezet.

De arbeidscomponenten kunnen overzichtelijk worden gemaakt door ze te plaatsen onder de hoofdrubrieken arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhouding, arbeidsvoorwaarden, en – een transversale component – arbeidsorganisatie. De rubrieken zijn gekend als de 5A's (Flohimont et al. 2013). Toegespitst op de context van managementstijlen kunnen ze als volgt worden beschreven.

(1) De arbeidsinhoud verwijst naar wat het werk omvat, en naar wat het werk voor de persoon betekent. Elk werk vereist om te beginnen een bepaalde kennis en vaardigheid, en brengt op zijn beurt ook een zekere ervaring en kennisontwikkeling met zich mee. Belangrijk is dat het werk in verhouding is met de capaciteiten en aspiraties van de persoon. Werk dat lager is dan de capaciteiten wordt algemeen ervaren als afstompend, werk dat naast of boven die capaciteiten staat is stresserend en frustrerend.

Verder kent elk werk zowel een zekere graad van omkadering als zekere graden van autonomie, i.e. zelfbeschikking en eigen invulling. Begeleiding, raadgeving en ondersteuning kunnen essentieel zijn, zeker voor wie begint aan een nieuw soort werk. Feedback krijgen over het geleverde werk – beantwoordt het aan de verwachtingen of niet – is hoe dan ook belangrijk. Voortdurend op de vingers gekeken worden en op alles gecontroleerd worden, geeft mensen – zeker wie ervaring heeft – het gevoel dat ze niet vertrouwd worden en dat hun werk als niet erg waardevol wordt beschouwd.

Ten slotte heeft elk werk en elke taak een plaats binnen een groter geheel. Er wordt iets voortgebracht dat een bepaald doel heeft. Om werk als zinvol te ervaren is het essentieel om te weten wat het eindproduct is, en om dit eindproduct als inherent waardevol te zien.

(2) De arbeidsomstandigheden verwijzen om te beginnen naar de fysieke omgeving waarbinnen er wordt gewerkt. De omgeving moet minstens veilig en gezond zijn. Een werkplaats die bovendien rustig en comfortabel is, is aangenaam om te werken, en wordt ook ervaren als een erkenning van de waarde van de eigen arbeid.

Daarnaast is er de werkdruk. Een werkvolume dat nooit lijkt af te nemen, maar in tegendeel steeds lijkt te groeien, is op termijn uitputtend. Deel van de werkdruk zijn de simultane of door elkaar lopende taken. Als een werk moet worden onderbroken voor plotse andere, bijkomende taken, dan vermindert dit de efficiëntie en verhoogt dit verder de werkdruk.

(3) De arbeidsverhouding gaat over de sociale relaties op het werk. De geïnstitutionaliseerde collectieve arbeidsverhouding is de omkaderde en onderhandelde relatie tussen de werkgever en de vakbonden. De verhouding kan ook algemener worden beschouwd. Collectieve arbeidsverhoudingen hebben dan 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. Verder is er ook een een-op-een- of individuele arbeidsverhouding tussen de medewerker en de manager. In die verhouding houdt de een al dan niet rekening met de persoonlijke situatie van de respectieve ander. Meer specifiek is het 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.

(4) 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. Hoe er met werknemers wordt omgegaan in het geval van onzekerheid is van groot belang voor het vertrouwen dat werknemers kunnen hebben in het bedrijf. Het bepaalt ook of ze zich al dan niet gerespecteerd voelen.

De mogelijkheid om flexibele werkuren of deeltijds werk te kunnen opnemen is dan weer essentieel voor elke werknemer die een betere balans tussen werk en privéleven nodig heeft.

(5) De arbeidsorganisatie bepaalt hoe het volledige arbeidsproces is uitgetekend en verdeeld. De arbeidsorganisatie doorkruist daarmee de vier andere A's. Ze bepaalt hoe het werk in algemene regels en praktijken wordt vertaald:

- In het arbeidsproces krijgt ieder een rol en een takenpakket toebedeeld; de rolverdeling is duidelijk dan wel ambigu; aan de taken wordt al dan niet autonomie en ondersteuning gegeven [de arbeidsinhoud].

- Er wordt voor de werkomgeving al dan niet ingegaan op vragen of behoeften van werknemers qua licht, geluid en inrichting en schikking van de werkplaats [de fysieke arbeidsomstandigheden].

- De arbeidsorganisatie bepaalt ook het collectieve en individuele werkvolume. Ze maakt het ook al dan niet mogelijk dat personen die complexe taken vervullen, ongestoord kunnen werken, dan wel voortdurend van de ene taak naar de andere taak moeten gaan [de werkdrukgerelateerde arbeidsomstandigheden].

- De werknemers worden al dan niet afdoend betrokken bij, en ingelicht over, beslissingen rond arbeidsreorganisatie [de arbeidsverhoudingen].

- De HRM-politiek bepaalt de verloning en promotie. Ze biedt ook al dan niet faciliteiten voor de balans tussen werk en privéleven [de arbeidsvoorwaarden].

1.2.3 De link tussen de 5A's en de dimensies van managementstijlen

Er is een volledige link tussen de 5A's en de drie dimensies van het verrijkte Blake-en-Mouton-model over managementstijl, i.e. de aandacht voor de werking ("les activités"), de aandacht voor het team ("le collectif") en de aandacht voor de personen ("les personnes").

De aandacht voor *de werking* valt samen met de aandacht voor de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en, meer algemeen, de arbeidsorganisatie. De aandacht voor *het team* verwijst naar de aandacht voor de collectieve arbeidsverhoudingen. De aandacht voor *de personen*, tenslotte, gaat zowel over de aandacht voor de arbeidsvoorwaarden als over deze voor de individuele arbeidsverhoudingen.

In Deel 3, over de managementstijlen in de vier onderzochte sectoren, worden de resultaten over managementstijl en welzijn op het werk ook ingedeeld volgens de drie dimensies en de groepering van de 5A's.

De drie dimensies van Managementstijlen	**De 5A's als referentiecomponenten voor welzijn op het werk**	**De hoofdingen van Deel 3 binnen elke sector**
De werking (*les activités*)	Arbeidsorganisatie Arbeidsinhoud Arbeidsomstandigheden	De werking
Het team (*le collectif*)	Arbeidsverhoudingen (collectief)	Het team
De personen (*les personnes*)	Arbeidsverhoudingen (individueel) Arbeidsvoorwaarden	De personen

Over hoe managementstijl zich verder verhoudt tot welzijn op het werk – i.c. *Wat is een 'goede managementstijl om welzijn op het werk te vergroten?* – worden in dit kwalitatief onderzoek geen voorafgaande hypothesen geformuleerd. Het is precies de bedoeling om dit open te laten, en vanuit het onderzoek verbanden tussen beide te leggen (cf. Paillé & Muchielli, 2013, pp. 24-25).

2 METHODE DE RECHERCHE

2.1. Problématique

L'objectif de cette recherche est de savoir comment les différents styles de management influencent le bien-être au travail des collaborateurs, les difficultés rencontrées par les managers, ainsi que les lacunes dans leur formation en relation aux enjeux de bien-être au travail. Il s'agit ensuite de comparer les styles de management pratiqués et enseignés et d'émettre une série de recommandations, au regard de leurs impacts sur le bien-être, afin de soutenir la pratique et l'enseignement de styles de management respectueux des personnes et de leur bien-être au travail.

2.2. Design de la recherche

Pour opérationnaliser cette problématique, quatre étapes sont identifiées : (1) caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui dans les organisations ; (2) établir le lien entre styles de mangement et bien-être au travail ; (3) caractériser les styles de management auxquels les managers sont formés. Une quatrième étape consiste à l'analyse thématique des données (4).

2.2.1. Caractériser le(s) style(s) de management pratiqué(s) aujourd'hui en Belgique

Pour ce faire, au terme d'une **revue de littérature** des éléments, il s'agit (a) de construire une **grille d'observation** et d'analyse des styles de management ; (b) de réaliser une série d'**entretiens collectifs (focus groups) avec des managers**.

Au total, sept *focus groups* « inter-organisations » et trois *focus groups* « intra-organisation » furent réalisés. Les focus groups ont l'avantage de permettre aux personnes ayant une expérience professionnelle similaire d'exprimer leurs expériences quotidiennes pour elles-mêmes et pour les autres et de rendre explicites leurs connaissances implicites. Chaque focus group fut composé entre trois à huit managers et d'un chercheur (animateur et observateur). Cette méthode de récolte des données offre l'opportunité de parvenir à un échange d'expériences dans lequel les managers racontent leur pratique quotidienne afin d'indiquer dans des discussions thématiquement organisées dans quel sens ou degré ils peuvent assurer la qualité du travail et le bien-être au travail. En outre, ces *focus groups* visent à identifier les liens entre les pratiques de management et l'enseignement reçu (i.e. lacunes éventuelles, apports de la formation initiale, etc.), en lien avec l'étape (3) de la recherche.

Les *focus groups* réalisés couvrent cinq secteurs économiques assez représentatifs de l'emploi salarié en Belgique. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, nous avons souhaité inclure la gestion d'équipe dans le secteur de la construction, car ici l'équipe, ou du moins le manager, doit traiter avec les clients et autres sous-traitants. Dans le secteur de l'électronique et le secteur pharmaceutique, l'idée était d'enquêter sur des équipes composées de personnes hautement qualifiées, dans lesquelles le manager peut fonctionner comme *primus inter pares* plutôt que comme leader. Il était également attendu à trouver du personnel technico-scientifique dans ce type de main-d'œuvre ayant acquis un diplôme de gestion grâce à une formation continue. Dans ces secteurs, mais aussi spécifiquement dans le secteur bancaire, des équipes travaillent ensemble à distance via les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La

façon dont les équipes travaillent ensemble, souvent séparées dans le temps et dans l'espace, est une caractéristique supplémentaire prise en compte dans ses liens avec le management.

Confrontés à des difficultés d'accès au terrain mais aussi face aux nombreuses contraintes du terrain pour organiser des *focus groups* mettant en discussion des personnes appartenant à différentes organisations (du même secteur), plusieurs entretiens individuels semi-directifs furent réalisés afin de compléter les informations récoltées auprès des managers en Région Flamande. De plus, les managers du secteur de la construction en Région Wallone n'ont pas eu la possibilité de participer à un focus group mettant en discussion des managers appartenant à différentes organisations. Une fois encore, les contraintes du secteur coïncidaient difficilement au format d'un focus group mettant en discussion des managers opérationnels d'organisations différentes. Ainsi, l'équipe de recherche a organisé trois *focus groups* « intra-organisation », c'est-à-dire mettant en discussion plusieurs managers travaillant au sein de la même organisation.

Secteur	Focus groups francophones	Focus groups néerlandophones
Bâtiment – construction	3 managers (INTRA) – Namur	4 managers (INTER) – Gent
	4 managers (INTRA) – Liège	1 interview – Gent
	4 managers (INTRA) – Namur	1 interview - Gent
Electronique (ICT)	Pas prévu	7 managers (INTER) – Antwerpen
Bancaire	6 managers (INTER) – Bruxelles	8 managers (INTER) – Hasselt
	6 managers (INTER) – Bruxelles	1 interview – Limburg
Pharmaceutique	7 managers (INTER) – Louvain-la-Neuve	7 managers (INTER) – Brussel
Total	30	29
Total (FR + NL)	59	

Les deux tableaux ci-dessous permettent de tenir compte de la diversité des organisations intégrées dans l'échantillon de cette recherche pour les managers.

Managers francophones

Secteur	Organisation	Nom rapport
Bancaire	BANK-1	Noémie
	BANK-1	Tom
	BANK-2	Marc
	BANK-2	Chloé
	BANK-2	Philippe

	BANK-2	Louise
	BANK-3	Florence
	BANK-4	Charles
	BANK-4	Martin
	BANK-5	Adrien
	BANK-5	Françoise
	BANK-6	Victoria
Pharmaceutique	PHARMA-1	Catherine
	PHARMA-1	Paul
	PHARMA-2	Jean
	PHARMA-3	Mathieu
	PHARMA-4	Simon
	PHARMA-4	Quentin
	PHARMA-4	Robin
Bâtiment - construction	CONSTRUCT-1	Antoine
	CONSTRUCT-1	Arthur
	CONSTRUCT-1	Damien
	CONSTRUCT-2	David
	CONSTRUCT-2	Guillaume
	CONSTRUCT-2	Gautier
	CONSTRUCT-2	Julien
	CONSTRUCT-3	Louis
	CONSTRUCT-3	Maxime
	CONSTRUCT-3	Lucien
	CONSTRUCT-3	Nicolas

Managers néerlandophones

Sector	Organisatie	Rapportnaam
ICT	ICT-1	Robert
	ICT-2	Ella

	ICT-3	Frits
	ICT-4	Jasper
	ICT-4	Wannes
	ICT-4	Bram
	ICT-5	Daniël
Banken	BANK-5	Kevin
	BANK-1	Bas
	BANK-1	Michael
	BANK-1	Rik
	BANK-1	Karin
	BANK-4	Felix
	BANK-5	Tina
	BANK-8	Silvia
	BANK-8	Maarten
Farmaceutica	PHARMA-2	Ferdinand
	PHARMA-5	Gustaaf
	PHARMA-6	Georges
	PHARMA-6	Harriet
	PHARMA-7	Gerrit
	PHARMA-7	Marie
	PHARMA-8	Ruben
Bouw	CONSTRUCT-4	Dieter
	CONSTRUCT-5	Bryan
	CONSTRUCT-6	Antony
	CONSTRUCT-7	Freek
	CONSTRUCT-8	Thomas
	CONSTRUCT-9	Francis

Plus concrètement, une structure des focus groups fut définie et se composait de cinq principales parties :

(i) L'introduction consistait à présenter dans les grandes lignes les objectifs de la recherche aux participants ainsi que les modalités pratiques (enregistrement de

l'entretien et retranscription, anonymat assuré) et un exercice de prise de contact (questions de présentation et questions introductives à la thématique de la recherche) ;

(ii) L'étape suivante était dédiée aux styles de management durant laquelle les managers ont été invités à décrire leur semaine-type (en précisant les activités et les personnes impliquées, le caractère formel et/ou informel) et à mettre en commun les rôles et activités du manager, cette étape s'est clôturée par la description générale des styles de management de chaque participant qui a identifié trois rôles ou activités prégnants ;

(iii) L'étape dédiée au bien-être au travail s'est déroulée sous forme d'un brainstorming, les managers discutaient ensemble des éléments qui permettent d'améliorer ou qui freinent le bien-être et la clôture de cette étape consistait en une présentation par le chercheur des cinq principales composantes du bien-être (l'organisation du travail, les conditions de vie au travail, le contenu du travail, les relations au travail et les conditions de travail) ;

(iv) Les liens perçus entre le style de management et le bien-être au travail correspondaient à la quatrième étape et avait pour objectif de déclencher une discussion sur les actions du manager qui influencent le bien-être des collaborateurs de leur équipe au vu des cinq composantes du bien-être au travail ;

(v) Pour finir, les managers de chaque focus group ont présenté leur parcours de formations, leurs principales sources d'apprentissage en termes de management, les lacunes de formations accomplies et les points forts ainsi que l'influence de ces formations sur leur style de management aujourd'hui.

Afin que les parties (ii) et (v) ci-dessus se déroulent au mieux, les managers ont reçu un document initial à compléter à l'avance leur demandant de décrire sur un calendrier hebdomadaire l'ensemble de leurs activités (formelles et informelles) en tant que manager ainsi que les différentes formations accomplies (initiales et continues).

2.2.2. Etablir le lien entre styles de management et bien-être au travail

Pour ce faire, nous avons réalisé quatre entretiens collectifs (*focus groups*) avec des travailleurs issus de plusieurs entreprises du même secteur. La composition de ces *focus groups* étaient de cinq ou six collaborateurs et d'un chercheur (animateur et observateur). A nouveau, les aléas de l'accès au terrain ont impacté l'idéal visé par l'équipe de recherche. Face à ces difficultés, deux *focus groups* « intra-organisation » ont été organisés pour récolter des informations auprès de collaborateurs en Région Wallone dans les secteurs du bâtiment et pharmaceutiques. De plus, l'impossibilité d'organiser un *focus group* dans le secteur pharmaceutique en Région Flamande nous a amené à réaliser un entretien semi-directif avec un collaborateur.

Les données auprès des collaborateurs permettent de comprendre, sur base de leur expérience de travail, la façon dont ils perçoivent le management en place dans leur organisation, le qualifient, et comment cela influence, d'après eux, leur bien-être au travail. En outre, l'objectif de cette collecte est d'identifier les styles de management en place dans les entreprises belges, ainsi que des pratiques de gestion susceptibles d'influencer le bien-être au travail des collaborateurs.

Secteur	Focus groups francophones	Focus groups néerlandophones

Bâtiment – construction	2 collaborateurs (INTRA) – Namur	
Electronique (ICT)	Pas prévu	6 collaborateurs (INTER) – Antwerpen
Bancaire	6 collaborateurs (INTER) – Bruxelles	5 collaborateurs (INTER) – Hasselt
Pharmaceutique	5 collaborateurs (INTER) – Louvain-la-Neuve	1 interview – Brussel
	3 collaborateurs (INTRA) – Bruxelles	
Total	16	12
Total (FR + NL)	28	

Les deux tableaux ci-dessous permettent de présenter le nombre d'organisations qui sont intégrées dans l'échantillon de la recherche au niveau des collaborateurs.

Collaborateurs francophones

Secteur	Organisation	Nom rapport
Bancaire	BANK-1	Henri
	BANK-1	Claire
	BANK-2	Alain
	BANK-4	Eric
	BANK-7	Charlotte
	BANK-7	Virginie
Pharmaceutique	PHARMA-1	Alexandre
	PHARMA-1	Alice
	PHARMA-1	Camille
	PHARMA-2	Anaïs
	PHARMA-2	Bruno
	PHARMA-2	Thierry
	PHARMA-4	Romain
	PHARMA-4	Maude
Bâtiment – construction	CONSTRUCT-1	Jérôme
	CONSTRUCT-1	Clément

Collaborateurs néerlandophones

Sector	Organisatie	Rapportnaam
ICT	ICT-2	Tim
	ICT-3	Peter
	ICT-4	Blaise
	ICT-4	Sandra
	ICT-4	Bram
	ICT-4	Maxim
Banken	BANK-1	Wouter
	BANK-1	Mathias
	BANK-8	Ilse
	BANK-8	Jürgen
	BANK-8	Oscar
Farmaceutica	PHARMA-8	Anna

De la même manière que pour les focus groups avec les managers, une structure fut définie et se composait de quatre principales parties :

(i) Une étape introductive consistait à présenter les objectifs de la recherche et les modalités pratiques (enregistrement et retranscription des entretiens, anonymat assuré pour tous les participants), elle incluait également un exercice de présentation dans le but d'installer une atmosphère détendue ;

(ii) Les collaborateurs, lors de la seconde étape, étaient invités à identifier les différents rôles de leur manager de manière individuelle et puis, ces rôles étaient discutés collectivement, enfin cette étape se clôturait par la présentation par le chercheur de la « photo » des rôles identifiés par les managers du même secteur afin de discuter sur les écarts et les similitudes avec leur propre « photo » ;

(iii) La troisième étape était dédiée à la thématique du bien-être au travail durant laquelle les collaborateurs ont exprimé ce qui est important aujourd'hui pour leur bien-être, ensuite le chercheur présentait les principales composantes retenues (organisation du travail, conditions de vie au travail, contenu du travail, relations au travail, conditions de travail) et chaque collaborateur a pu classer ces cinq composantes de plus important ou moins important ;

(iv) La dernière étape faisait appel à la méthode des incidents critiques puisque chaque collaborateur fut invité à envoyer à l'avance la description de deux actions de leur manager, l'une améliorant et l'autre freinant leur bien-être au travail permettant lors du focus group d'en débriefer avec les autres collaborateurs et de relier ces actions au style de management de leur manager.

2.2.3. Caractériser les styles de management auxquels les managers sont formés

Après avoir rencontré managers et collaborateurs, nous avons collecté des données auprès des responsables des programmes de formation (haute école, université, et formation continue). L'objectif de cette étape est de collecter des informations factuelles concernant la composition des formations, et les liens éventuellement déjà présents entre les instituts de formation et les managers.

Au total, douze (six FR – six NL) entretiens individuels semi-directifs ont été menés, sur base d'un guide d'entretien – et auprès des établissements formant au management et des institutions de formation continuée qui ont été identifiées au terme de l'étape 1, en Région Flamande, en Région Bruxelloise et en Région Wallone. L'objectif de ces entretiens était d'obtenir des informations quant à la façon dont les cours traitent, d'une part, des styles de management et, d'autre part, du bien-être au travail.

Types de formation	Entretiens francophones	Entretiens néerlandophones
Université	Louvain-la-Neuve (LSM UCLouvain)	Anvers (UAntwerpen)
	Bruxelles (Solvay ULB)	Louvain (KULeuven)
	Namur (UNamur) – master en horaire décalé	
Haute école	Bruxelles (ICHEC)	Gent
Formation continue	People management (ICHEC)	MBA (Vlerick)
	People management (Penta)	People management (Vlerick)
		Executive Master in Management of Major Construction Projects (ADEB-VBA, ULB & VUB)

Chaque entretien et focus group, avec l'accord des participants, a fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription afin d'améliorer la qualité d'analyse. Tous les répondants sont anonymés dans le rapport. Les chercheurs ont élaboré des tableaux de correspondance afin de renommer chaque participant et d'assurer que les prénoms et noms n'apparaissent pas.

Pour conclure cette partie sur la méthodologie de la recherche et la récolte des données, une limite de la recherche doit être indiquée : cette recherche ne prétend pas être exhaustive puisqu'elle est exploratoire et se base essentiellement sur les témoignages des personnes rencontrées.

2.3. L’analyse thématique des données

La dernière phase de la recherche concerne l’analyse des données. Nous proposons de mener une analyse thématique selon la méthode de Paillé et Mucchielli (Paillé & Muchielli, 2012). Cela signifie que dans le cadre de la définition du problème de style de management et de formation, les chercheurs travaillent les transcriptions à un niveau d’abstraction convenu à la recherche de thèmes et sous-thèmes afin d’arriver à une présentation systématique et significative des résultats de recherche.

3 MANAGEMENTSTIJLEN EN WELZIJN IN VIER INDUSTRIELE SECTOREN

In Deel 3 worden de resultaten van de focusgroepen besproken. Ze zijn opgesplitst volgens de vier benaderde sectoren. Binnen elke sector is eenzelfde basisordening gemaakt:

(1) *De context.* Dit is een korte weergave van karakteristieken van de sector die een weerslag hebben op het teammanagement.

(2) *De werking*. Het gaat om de manier waarop het dagelijks werk wordt opgezet, in het bijzonder de mate en zin waarin het werk wordt verdeeld, gepland, ondersteund en opgevolgd. Uit die organisatie blijkt in welke mate medewerkers materiële en professionele omkadering krijgen én op zichzelf kunnen werken en beslissingen nemen.

(3) *Het team.* Hier wordt dieper ingegaan op hoe er binnen het team met elkaar wordt omgegaan, gegeven de werkverdeling, de informatiestroom binnen het team, en de plaats en vertegenwoordiging van het team binnen de organisatie.

(4) *De personen*. Hierin worden persoonsgebonden behoeften en aspiraties besproken. Hoe gaat de organisatie hiermee om? Krijgen personen erkenning voor hun werk en resultaten?

(5) *Conclusie*. Dit is het te weerhouden profiel van de managementstijl in de sector. Aangegeven wordt hoe de stijl inwerkt op welzijn op het werk.

3.1 De managementstijl in ICT-bedrijven

3.1.1 Context

In twee focusgroepen – een groep managers en een groep medewerkers – zijn telkens dezelfde vier middelgrote bedrijven (35 tot 300 werknemers) en een groot bedrijf (1.400 werknemers) samengekomen.

Al deze bedrijven stellen in de kern informatici, wiskundigen en software- en hardware-ingenieurs tewerk. Teammanager of projectmanager wordt men door te evolueren vanuit de technisch-wetenschappelijke job. De meeste managers hebben een korte of langdurige bijkomende opleiding in management gehad.

Twee van de focusgroep-bedrijven ontwikkelen zowel software als hardware voor telecomoperatoren. Ze zijn daarbij betrokken bij de internationale ontwikkeling van 5G en mobiele breedband.

De drie andere bedrijven zijn voornamelijk gericht op het leveren van diensten aan – meestal lokale – bedrijven, i.c. door het verzorgen van een aan de organisatie aangepast informaticasysteem. Dit kan reiken van het administratiesysteem van een advocatenkantoor tot een geautomatiseerd beheersysteem voor een energieleverancier.

De meeste informatici en ingenieurs ondervinden weinig problemen met de continuïteit van hun tewerkstelling. Ze overwegen ook gemakkelijker om zelfstandige te worden. Via LinkedIn en andere kanalen zoeken headhunters ijverig naar geschikte kandidaten. Voor de werkgever is dit een extra stimulus om zorg voor zijn personeel te dragen.

3.1.2 De werking

Algemeen moet worden vermeld dat het ontwikkelen van een ICT-product regelmatig overleg met de klant of opdrachtgever vereist, dus zeker niet alleen in het begin en op het einde van een project of opdracht. De opdrachtgever weet bij de aanvang niet noodzakelijk precies wat hij wil, of wat de technische mogelijkheden en beperkingen zijn. Pas nadat hij een ruw prototype of voorontwerp in handen krijgt, weet hij beter wat er mis is, of wat er anders moet. De hedendaagse projectaanpak is dan om eerst de grote lijnen te schetsen en bij te werken, in plaats van de opdracht meteen in blokken op te splitsen en die dan in de details uit te werken. Er wordt regelmatig een algemeen, ruw ontwerp aan de klant voorgelegd, dat pas na discussie verder wordt uitgewerkt. Dit vereist sowieso dat minstens de manager zowel de denkwijze van de opdrachtgever als deze van de programmeurs of ontwerpers moet begrijpen.

3.1.2.1 Lokale teams en geografisch verspreide teams

Een team in de ICT-sector werkt volgens een binnen het team overeengekomen werkplan met een algemene timing en werkverdeling. De teamleden ontwikkelen deelprogramma's en ontwerpteksten en -schema's die ze in de regel elektronisch via een datacenter met elkaar delen en waarmee ieder de algemene voortgang van het project of de opdracht kan volgen.

Voor een groot deel van de tijd werken de programmeurs alleen. Dit kan dan zowel op kantoor als op een andere plaats. Punctuele coördinatie en discussie binnen het team is evengoed mogelijk via de telefoon of via Skype of WebEx. Elkaar face-to-face spreken is uiteraard een veel rijkere communicatie; ze is minstens aangewezen voor teamvergaderingen en elke bredere discussie. De bedrijven beperken telewerk trouwens voor de meeste medewerkers tot een à twee dagen per week. De band met het bedrijf moet worden bevestigd.

Er is bijzonder veel variatie in teamvormen, bijvoorbeeld: kleine en grote teams; een lokaal team dat dagelijks samenwerkt en een dat alleen wekelijks samenkomt; een groep van tien personen verspreid over vier continenten; drie ver van elkaar gelegen subteams, die samen een algemeen team vormen. Ondanks een soms jarenlange samenwerking, hebben de meeste medewerkers van geografisch gespreide teams elkaar nooit in levenden lijve ontmoet. Met reizen wordt er in de bedrijven zuinig omgesprongen.

> *Daniël (projectmanager): Ik leid de productontwikkeling van software in twee [lokale] teams: een van twee medewerkers en een van acht.*
>
> *Sandra (medewerker): Ik ben data-analist en bezig met automatisatie in alles wat met logistiek (transport, warehousing) te maken heeft. Ik probeer binnen het wereldwijde bedrijf dingen te aligneren, zodat ze kunnen worden geautomatiseerd. De mensen waar ik mee werk zitten in Noord- en Zuid-Amerika, China en Indië. Voor overleg gebruiken we WebEx, maar meestal zonder het beeld. Die van Indië zijn zeer flexibel, ze werken veel uren op een dag, met China moet het voor 10 uur zijn, met Zuid-Amerika moet het al na 16 uur zijn. De meeste mensen waar ik mee werk, heb ik nooit ontmoet. Mijn baas zit in Dubai. Die heb ik vroeger al wel ontmoet in België, tijdens een workshop.*
>
> *Ella (programmamanager): Ik ben verantwoordelijk voor onze R&D-afdeling. Dat zijn veertig mensen in België en vijftien in Macedonië. Ik heb voor de dagelijkse aansturing twee leads in België en een in Macedonië.*
>
> *Wannes (R&D-Manager): Ik leid een wereldwijd R&D-team, dat is opgebouwd uit vier in België, zevenenveertig in India, en twaalf in China. Voor het dagelijks management ter plaatse zijn er drie leads in Indië en een in China. Elke maandag – de dag waarop ik zelf telewerk – rapporteren de leads aan mij: eerst in een gezamenlijke vergadering, en daarna*

apart over ieders specifieke taken. Die gesprekken zijn audiovisueel. Video is belangrijk omdat het Engels veelal niet zo goed is en ook een beetje als sociale controle. (…) Voor mij is het belangrijk om toch zeker een keer per jaar naar Indië te gaan. Dat duurt dan een week. Die is heel intensief: alle mogelijke topics worden dan besproken.

3.1.2.2 Het vertalen van opdrachten

Met de wisselende opdrachten en projecten die ICT-bedrijven overeenkomen en op zich nemen, is het aan managers op verschillende niveaus – en aan medewerkers – om algemene doelstellingen steeds verder te vertalen in omlijnde technische opdrachten.

Tim (medewerker): Ons bedrijf maakt software op maat van de devices van grote klanten, zoals interventiediensten. Als applications consultant kom ik veel met de klant in aanraking, en maak ik analyses waarbij ik zijn noden in lading dekkende requirements probeer te gieten.

Blaise (medewerker): Mijn manager zijn rol is vooral om een bufferzone te zijn tussen ons en het hogere management. Hij zet – samen met ons – de requirements om in kleinere stukken die manageable zijn. Hij schermt het team af van die requirements. Als wij de vraag direct zouden krijgen, zouden we er vanuit onze kennis al direct te gedetailleerd op ingaan. Hij is een soort vertaler. Omgekeerd wordt de input die wij maken door hem samengebracht en in verstaanbare taal naar het hogere management overgedragen.

Sandra (medewerker): Zoals bij Blaise, schermt mijn manager ons af van het hogere niveau. Enerzijds, door te informeren en anderzijds, door een probleem dat wij aanbrengen eerst op zijn niveau te bekijken. Pas dan gaat hij hogerop dingen zeggen. Hij gaat ook zoeken naar projecten, waarbij hij onze input vraagt en die ook reguleert.

3.1.2.3 Het inplannen en ondersteunen van opdrachten en projecten

Voor elk project moet een algemene werkplanning worden uitgestippeld, met elkaar logisch opvolgende stadia, die elk een timing hebben en een allocatie van personen en technische infrastructuur. De planning moet haalbaar zijn voor een gegeven team en zijn mankracht.

Ella (programmamanager): Ik sta met HR-business partners in voor de HR-resource-planning en de HR-resource-verdeling.

Wannes (R&D-Manager): Ik ben ook voor de R&D-site van een 300-tal mensen de contactpersoon voor de behoeften aan infrastructuur. Zorgen voor een goede omgeving, zodat mensen zich op hun kerntaken kunnen concentreren: dat heeft ook met welzijn op het werk te maken.

Tim (medewerker): We hebben service-level agreements met klanten. Als er bij die klanten bijvoorbeeld een modem uitvalt, dan springt mijn manager in om de verschillende partijen te coördineren.

Voor de personen zelf betekent dit in praktijk wel dat ieder toch veelal meerdere deelopdrachten krijgt toegewezen, en moet zien dat hij daarin prioriteiten kan hebben.

Sandra (medewerker): Ik vind het heel belangrijk dat een teamleader prioriteiten kan stellen. Als ge heel veel op uw boterham hebt liggen, moet ge voortdurend switchen. Dan moet ge tegen uw teamleader kunnen zeggen dat het te veel is. Dan moet hij zien welke taken kunnen wachten of welke hij aan iemand anders moet geven.

Tim (medewerker): Met een veelheid aan projecten, hebt ge niet altijd de juiste mensen vrij. Dus krijgen sommigen te veel taken. Vooral omdat de projectmanagers van bovenaf onder druk staan.

Peter (medewerker): Zo gaat het bij een startup. Je hebt voortdurend verschillende petten. Het kan zijn dat de business manager akkoord is om er een project bij te nemen, en zelf begint te programmeren, terwijl dat in se zijn rol niet meer is. (…) We hebben dikwijls te weinig mensen. Dus mensen die pas afgestudeerd zijn en bij ons komen werken, worden soms in een project gegooid en dan zien we wel of dat gaat.

3.1.2.4 Opvolging en autonomie

Medewerkers werken voor de eigen deeltaak naar eigen inzichten en oplossend vermogen. Overleg en bijeenkomsten dienen om met het team de algemene uitvoering te overlopen en met elkaar tot een betere afstemming te komen.

Vanwege de nood aan overleg en discussie heeft een directieve aanpak van de manager weinig zin.

Sandra (medewerker): Van mijn vorige teamleader had ik na een half jaar een depressie. Het was een bullebak in de UK. Hij gaf opdrachten zonder achtergrond. En dan afgeven op wat ge niet gedaan had. (…) Mijn huidige manager [in Dubai] begeleidt ook echt. Hij zegt: "Ik zie dat ge die richting ingaat. Dat is goed. Maar probeer ook eens op die manier." Hij laat ons heel veel vrijheid. Natuurlijk ook vanwege de afstand, en omdat zijn weekend op vrijdag en zaterdag is.

Micromanagement wordt onder ICT-medewerkers begrepen als een manager die interfereert in de dingen waar je mee bezig bent. Het is iemand die je vraagt om iets te doen waar je op dit moment niet mee bezig bent of die je over een volbrachte taak plots uitleg vraagt. Voor de efficiëntie van het werk is het in ieder geval negatief.

Tim (medewerker), beaamd door Blaise (medewerker): Starters hebben misschien wat micromanagement nodig. Maar het is eerder contraproductief. Omdat de medewerker dan voortdurend van context moet veranderen: ge zijt met iets bezig; uw manager vraagt iets, en dan moet ge daar weer induiken. Als ge dan niet assertief genoeg zijt om te zeggen dat "we het straks zullen bespreken", dan raakt ge qua timemanagement in de problemen.

Sandra (medewerker): Micromanagement betekent voor mij dat ge de ander niet vertrouwt. Als ge ervaring hebt, weet ge zelf wel wat ge moet doen.

In het bijzonder de *scrum-methodologie* is een combinatie van individuele autonomie en verregaande samenwerking in een – lokaal – team. Algemeen gaat het uit van driewekelijkse cycli, waarbij op het einde van elke cyclus door het team een ontwerp aan de klant wordt voorgesteld. Op basis van de opmerkingen wordt het ontwerp dan in de volgende cyclus bijgestuurd en meer in detail uitgewerkt. Elke dag komen de teamleden voor een kwartier bij elkaar. Ze overleggen onderling en komen overeen wie er, op welke deeltaak, wat gaat uitwerken. Daarbij is het de rol van de teammanager om met open vragen de reflectie bij de teamleden te stimuleren en hen tot oplossingen te laten komen.

Daniël (projectmanager): We gebruiken een scrum-methodologie: een driewekelijkse cyclus met doelen, waarbij op het einde aan de klant een demo of presentatie wordt getoond. Met elk van mijn twee teams heb ik een dagelijkse stand-up-meeting van een kwartier. Je weet wie er met wat bezig is, wat er goed gaat, en wie er met welk probleem zit. (…) Een van mijn eerste trainingen ging over verschillende stijlen van mensen, en het

belang van een flexibele opstelling van de manager. Een junior benader je anders dan senior. Het is ook belangrijk om de juiste vragen te stellen. En niet om met oplossingen te komen, want mensen weten het veel beter dan ik. Daardoor komen mensen gemakkelijker zelf met goede ideeën en oplossingen. Dan worden die dagelijkse stand-ups fantastisch. Je moet zelf heel veel loslaten.

Een meer kritische visie stelt wel dat wanneer het team de volledige verantwoordelijkheid voor een taak gaat dragen, de teamleden elkaar onder druk plaatsen om meer werk te verrichten dan redelijk is.

Maxim (medewerker): Ik heb in mijn team een bepaald takenpakket waar ik weinig impact op heb. Maar er zijn andere teams waar ze elke dag – in een scrum-meeting – aan elkaar moeten komen vertellen wat ze gedaan hebben en waar ze problemen mee hebben. De bazen hebben er dan niks meer mee te maken, maar binnen het team krijgt ge spanningen: "Ik moet om vier uur mijn kinderen gaan afhalen, en die anderen werken door tot zeven uur."

Kortom, hoewel een team in samenspraak de precieze richting bepaalt waarnaar er wordt gewerkt, staat het natuurlijk wel onder gradaties van druk qua snelheid waarin er moet worden gewerkt. Een niet-directief management kan nog altijd een veeleisend management zijn.

Tim (medewerker): Als er tijdsnood is, wordt er wat korter gemanaged. Dus, in de teammeeting wordt er gevraagd: Hoe ver staan we? In welke fase zijn we?

3.1.3 Het team

3.1.3.1 Teammanagement als leerproces

Uit het bovenstaande blijkt dat ICT-teams sterk moeten staan qua samenwerking en uitwisseling rond de taak zelf. Daar staat tegenover dat de meeste ICT-opgeleiden eerder introvert zijn en niet meteen *great communicators* worden.

Wannes (R&D-manager): Je moet in een team kunnen werken. Een van mijn standaardvragen bij een sollicitatie is: "Leg uw thesis eens uit." Er zijn er een heleboel die dat niet kunnen.

Robert (talent manager): Bij ons leggen we ook de nadruk op sociale vaardigheid. De consultant kan zich bij de klant niet verstoppen. Hij is daar ons gezicht. Dus als hij 's middags alleen zijn boterhammen opeet, dan komt dat slecht over. Wij rekruteren op soft skills.

Ingenieurs en informatici trachten problemen die ze op het werk ervaren, wel op te lossen, maar voor zichzelf, en zonder overleg.

Robert (talent manager): Ik zeg tegen mijn consultants dat ze mij dingen moeten laten weten, goed of slecht. Maar er zijn er die die drempel niet nemen. En dat staan ze hier plots om ontslag te nemen.

Bram (preventieadviseur): Uit psychosociaal onderzoek van een paar jaar geleden, bleek dat onze mensen liefst graag zelf hun eigen problemen oplossen. Als blijkt dat er geen oplossing is, zijn ze weg.

Voor wie teammanager wordt, is het een uitdaging om de middelen en vaardigheden te verwerven die het team tegen een uitputtende werklast of moeizame verhoudingen beschermen.

Een eerste probleem is dat een medewerker er min of meer tegen wil en dank de taak van *people manager* kan bijkrijgen. De nieuwe teammanager moet dan eerst zijn eigen prioriteiten bijstellen om daarmee zichzelf tegen een te hoge werklast te beschermen.

> *Maxim (medewerker): Zoals veel mensen is mijn manager technisch binnengekomen. Manager worden is dan een beloning. Het is dan moeilijk om "nee" te zeggen. Om het positief te zeggen: sommigen hebben het lef om "nee" te zeggen.*
>
> *Bram (preventieadviseur): Het is een probleem omdat je als technisch manager al 100% een taak hebt, en er dan soms nog 40% people manager bovenop krijgt.*
>
> *Wannes (R&D-manager): Als je people manager wordt, moet je er tijd voor vrij maken. Dat betekent dat er andere, technische zaken niet gebeuren. Je kan niet perfect zijn. Je moet prioriteiten stellen. Dat is volgens mij een leadership-skill, en het verschil met iemand die alles probeert af te werken en een burn-out krijgt.*

Een tweede probleem is dat teammanagers ook hun coördinerende taak tussen personen in eerste instantie blijven benaderen als een instrumentele en technische taak. Dat informatie moet worden besproken en telkens moet worden herhaald, of dat er binnen het team spanningen en ontevredenheid kunnen zijn, gaat dan aan hun aandacht of actievermogen voorbij. Ook informele gesprekken houden, waarin pijnpunten terloops ter sprake kunnen komen, ligt voor velen moeilijk.

> *Tim (medewerker): Het is al gezegd, ICT-mensen zijn niet altijd de meest communicatieve mensen met de meeste people skills. (…) Onze eigen director vermijdt conflicten, die loopt weg.*
>
> *Tim (medewerker): Komt uw manager ook langs als er geen interrupt is? Om smalltalk te doen bijvoorbeeld? Maxim (medewerker): Nee. Ge kunt bij hem wel met een probleem komen, maar dat wordt dan toch vertaald naar het technische. Hij is ook maar een mens: hij valt terug op hetgeen hij kent.*
>
> *Ella (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.*

Hoewel in de bedrijven managementopleidingen volop worden voorzien, worden ze wel *en cours de route* opgenomen. Een derde en laatste probleem is dan, dat zeker de meer occasionele managementtrainingen niet meteen naar een geslaagde toepassing in de praktijk leiden.

> *Maxim (medewerker): Mijn manager is ook wel begaan met welzijn: hij gaat naar cursussen en lezingen erover. Maar het zien en toepassen is er nog niet.*
>
> *Tim (medewerker): Ik herken dat wel. Mensen naar workshops sturen, is een zaak. Practise what you preach, is het moeilijkste.*
>
> *Bram (preventieadviseur): We hebben wel een systeem om managers te coachen. We hebben een leadership forum, dat is een forum waar er informatie kan gedeeld worden. Alleen is dat preken voor de gelovigen.*

3.1.3.2 Feedback

Voor goede teamverhoudingen is het vooral belangrijk dat er binnen het team relatief open over problemen kan worden gesproken.

Sandra (medewerker): Ik denk dat wederzijds vertrouwen belangrijk is. Dus: niet alleen geen micromanagement, maar ook omgekeerd dat als ge problemen hebt met collega's, of met te veel werk, dat ge dat ook durft te zeggen. Daar loopt het, hoor ik, vaak mis.

Veel meer dan in andere sectoren hebben medewerkers in de ICT-sector eigenlijk veel hefbomen in handen om tot goede teamverhoudingen te kunnen komen. De manager is binnen het team alleen een *primus inter pares*. Voor een flink stuk stuurt het team zichzelf. Het bespreken van moeilijkheden in de operationele samenwerking kan dan overvloeien naar het bespreken van moeilijkheden op het interpersoonlijke vlak.

Jasper (aankoopmanager): We zijn meer aan het evolueren naar zelf-evaluerende teams. Scrum is daar een voorbeeld van. Hoe meer mensen – dus niet alleen de managers – die vaardigheden hebben, hoe meer een procesbenadering en resultaatgerichte samenwerking mogelijk wordt. Als je die vaardigheden hebt of ontwikkeld hebt, en je maakt dan tijd voor medewerkers, dan geef je een meerwaarde.

Medewerkers kunnen hun teammanager ook met hints en opmerkingen van elementaire tekortkomingen bewust maken. Het team leidt dan de manager op.

Sandra (medewerker): We hebben hem [mijn manager in Dubai] vanuit het team wat opgeleid. Ik heb hem op een moment een mail gestuurd: "Is het zo moeilijk om dank u wel te zeggen?" (…) We hebben hem de voorbije twee jaar zien evolueren. Hij zorgt ervoor om in de one-to-one's zijn tijd te nemen en naar specifieke problemen te luisteren.

Er worden in ICT-bedrijven regelmatig ook enquêtes gehouden, zowel op algemeen- als op teamniveau. De resultaten worden gemakkelijker doorgegeven naar de medewerkers en voor hen ter bespreking gegeven.

Sandra (medewerker): We hebben in ons bedrijf regelmatig enquêtes, waar dan feedback uit komt. Mijn baas heeft mij gevraagd om wat er uit zo'n enquête kwam bij elkaar te brengen, zodat we het konden bespreken om het team beter te laten functioneren.

Frits (bedrijfsleider): We hebben in ons bedrijf 360° feedback sessies gehouden, waarbij iedereen anoniem feedback geeft aan iedereen. Ik heb daar heel veel uit geleerd.

Tim (medewerker): 360°-evaluatie hebben wij ingevoerd. Voor uw medewerkers is dat heel positief. Het is voor sommigen bevrijdend om iets over hun manager te kunnen zeggen dat anoniem blijft. We krijgen een email met een vragenlijst. Daar wordt ook iets mee gedaan. Dan hebt ge de medewerkers mee.

Blaise (medewerker): We hebben wel ook een maandelijkse rapportering aan onze lijnmanager, waar we hem rapporteren over waar we mee bezig zijn en waar we staan. Dat gaat over project- en niet-project-gerelateerde zaken. Maar ook over: "Krijgt ge uw taken op 8h nog gedaan? Zijn er bepaalde zaken waar ge stress mee hebt? Zijn er zaken waarbij ik eventueel kan helpen?" Ge moet natuurlijk nog de tijd nemen om het in te vullen. Maar hij moet de werking van zijn team ook rapporteren aan zijn manager. Op die manier kan hij dat makkelijker samenbrengen.

De feedback kan ook komen van hetgeen de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur in het bedrijf systematisch opvangen.

Bram (preventieadviseur): We hebben in principe een duidelijke politiek van niet-vergelding. Als ge iets meldt, moogt ge er niet op afgerekend worden.

Tim (medewerker): Vandaar het belang van een vertrouwenspersoon: het is laagdrempelig, ge probeert samen om er iets aan te doen. Er is een wettelijk kader rond. (…) We proberen van ons bedrijf een bedrijf te maken waar ge weet dat ge al eens een slecht moment kunt hebben en dat ge dat kunt melden. (…) We proberen dat ook aan de hand van risicoanalyses naar boven te krijgen. We hebben een aantal vragen die we regelmatig aan de mensen stellen, zoals: "Hoe voelt ge u? Zijn er spanningen met collega's?" De bedoeling is om daarmee burn-out te vermijden of terug te dringen. Dat lukt de laatste twee jaar redelijk.

Die feedback wordt ook gebruikt om managers te confronteren rond werkdruk. Op de langere termijn is het voor het bedrijf rendabeler om de werkdruk beperkt te houden.

Tim (medewerker): Ge moet de projectmanagers duidelijk maken dat als ze hun mensen niet verzorgen, ze op de duur veel grotere problemen gaan hebben. Het bewustzijn bij de projectmanagers komt er nu wel. Een groter draagvlak creëren, taken beter verdelen, deadlines verschuiven.

Voor de volledigheid moet wel worden opgemerkt, dat in de ogen van het kleinere bedrijf (35 mensen) dat aan de focusgroep deelnam, de positie van vertrouwenspersoon als te log en te institutioneel verankerd wordt gezien.

Peter (medewerker): Sommige dingen zijn moeilijk te meten. Maar als teammanager heb je wel de taak om met welzijn bezig te zijn. In een kleinere organisatie is dat wel fijner, omdat iedereen daar makkelijker aanspreekbaar is, terwijl het in een grotere organisatie in structuren moet worden gegoten.

3.1.3.3 Activiteiten buiten het werk

Een laatste aspect bij het creëren van goede verhoudingen zijn de activiteiten buiten het werk. Voor een stuk gaat het om de enkele evenementen die zowat elk bedrijf jaarlijks organiseert.

Frits (bedrijfsleider): Als jong bedrijf organiseren wij ook heel veel activiteiten, zoals tweemaal per jaar een langweekend skiën.

Robert (talent manager): Mensen die niet naar social events komen, dat is een probleem, want je moet tussen pot en pint met elkaar kunnen spreken. Wie dat niet doet, kan plots weg zijn.

Ella (programmamanager): Ik heb de indruk dat de huidige generaties zeggen: "Om vijf uur zit het werk erop en dan begint mijn privéleven." Dat betekent ook dat mensen niet op dat soort extra activiteiten zitten te wachten.

Eveneens belangrijk is dat een groter bedrijf ruimte, tijd en geld kan vrijmaken om de werkomgeving aantrekkelijker te maken, gedeeltelijk om personen terug naar het bedrijf te lokken zodat ze niet volop van telewerkmogelijkheden gebruikmaken, gedeeltelijk ook om hen de ruimte te geven om zich binnen het bedrijf, buiten de werktijd, met dingen bezig te zijn die hen mateloos boeien, en die dan met anderen te delen.

Bram (preventieadviseur): Wat wij in het bedrijf hebben gedaan is het mogelijk maken om tussen de middag samen te gaan lopen of een andere activiteit. (…) Home@work is bij ons ook gecreëerd om mensen minder thuis te laten werken.

Wannes (R&D-manager): We doen sponsoring van activiteiten, maar het initiatief komt van de mensen zelf. Er zijn ook activiteiten onder de middag of na het werk. We zijn nu

begonnen met een muziekband. We hebben een "garage" waar mensen kunnen experimenteren met technische dingen. We faciliteren dus initiatieven van de mensen zelf.

3.1.4 De personen

In het bovenstaande zijn reeds verscheidene aspecten vermeld die aangeven dat in de sector vanuit de werking en in de teams al vrij sterk rekening wordt gehouden met persoonlijke situaties, preferenties en ambities. Er wordt om te beginnen ingezet op opleidingen, zowel technisch als in management (§3.1.3.1). Gegeven de dagtaak en de gezinstaken zijn de mogelijkheden voor velen weliswaar toch beperkt.

> *Blaise (medewerker): We hebben een personal development plan, waarop ge moet aanduiden in welke materies ge u verder wilt verdiepen: "Dit soort cursussen zou ik willen doen." Het is wel mooi gestructureerd en er zijn processen van, maar de laatste jaren is daar allemaal geen tijd voor. Ik zou op dit moment niet weten waar ik de tijd moet halen om cursussen te volgen.*

Verder zijn er in alle bedrijven vrij algemene mogelijkheden tot een à twee dagen per week telewerken en tot vier vijfde werken, die een beter evenwicht tussen werk en privéleven mogelijk maken (§3.1.2.1). De enquêtes lenen er zich van hun kant toe om op een anonieme manier wrevelpunten over de werksituatie te uiten en van daaruit aan verbeteringen te werken (§3.1.3.2). Ten slotte zijn er in een bedrijf mogelijkheden om activiteiten te lanceren vanuit persoonlijke interesses of passies (§3.1.3.3).

Hoe dan ook is in alle bedrijven voorzien dat er, hetzij om de drie maanden hetzij om de zes maanden, een persoonlijk gesprek tussen manager en medewerker moet plaatsgrijpen. Dat gesprek gaat hoe dan ook over hoe goed de medewerker zich in het dagelijks werk en in het team voelt.

> *Sandra (medewerker): Om de twee weken heb ik een one-to-one [via WebEx]. Hij zorgt ervoor om in de one-to-one's zijn tijd te nemen en naar specifieke problemen te luisteren.*
>
> *Tim (medewerker): Bij ons zijn one-to-ones alleen verplicht om de zes maanden. Ge kunt er veel meer hebben, maar dat vraagt natuurlijk wel tijdsinvestering.*
>
> *Peter (medewerker): Dat is altijd met de lijnmanager? Bij ons is het verbreed. Ge kunt ook een collega nemen. In ieder geval iemand bij wie ge u wat beter kunt uitdrukken. (…) Ik doe nu [als manager] one-on-ones, en het is frappant dat iedereen dat juist heel leuk vindt: de afwisseling, de flexibiliteit.*
>
> *Bram (preventieadviseur): Een one-to-one is in het bedrijf voorzien om de negentig dagen. Het is niet gegarandeerd dat het ook gebeurt, maar meestal wel; ge kunt het ook zelf aanvragen. Dat gesprek verloopt volgens een viertal topics, waarvan er een is: Hoe voelt ge u? Zodra een manager betrokken is met zijn mensen, komt dat tot een goed gesprek. Het is een goede aanzet.*

In een persoonlijk gesprek kunnen uiteraard ook persoonlijke ontwikkelingswensen aan bod komen. De teammanager vervult dan een coachrol. Cruciaal is evenwel dat de bedrijven de medewerker de mogelijkheid geven om te worden gecoacht door iemand buiten het team.

> *Ella (programmamanager): Het is belangrijk dat het iemand is die buiten uw directe werkomgeving zit. Anders wordt het te veel gestuurd.*

Jasper (aankoopmanager): Vanuit de pool van Belgische coaches merken we dat mensen gemakkelijker de weg naar de interne coach vinden omdat daar de volledige confidentialiteit wordt gegarandeerd. Mensen die HR niet vertrouwen, of niet bij hun people manager terecht kunnen, contacteren toch de interne coach.

3.1.5 Conclusie

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 brengt mee dat er in het team een wederzijdse kennis is van elkaars sterktes en interesses hebben. 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.

3.2 De managementstijl in farmaceutische bedrijven

3.2.1 Context

De bedrijven die in de focusgroepen konden worden betrokken, zijn één klein bedrijf (in totaal 70 werknemers) en zeven grote, internationale bedrijven. Een van de bedrijven is in België alleen vertegenwoordigd door een commerciële dienst, de andere hebben zowel een commerciële dienst, productielijnen en R&D-afdelingen. Vooral de commerciële diensten en productielijnen zijn in het onderzoek betrokken geweest.

De Belgische farmaceutische sector kent zowel een groeiende werkgelegenheid als werkonzekerheid. De productie is hoogtechnologisch en sterk exportgericht. Ze vereist hooggekwalificeerd personeel.

De sector kent evenwel ook sinds tien jaar lagere winstmarges door de kortere octrooitijd voor (erg winstgevende) geneesmiddelen en lagere terugbetalingstarieven indien er een generische variant voor het geneesmiddel bestaat. Met internationale bedrijven is er ook steeds het risico dat ze delokaliseren of fusioneren. Het lokale management weet veelal niet zo goed wat de toekomst brengt.

3.2.2 De werking

Algemeen moet worden vermeld dat farmaceutische productie hoe dan ook heel lage foutenmarges vereist. Er zijn ook strikte wettelijke navolgingsregels. Bij een audit moeten de logboeken aantonen dat op elk moment de regels gevolgd zijn. Dit geldt zowel voor het onderzoek als voor de productie en de verkoop. In het onderzoek moeten de volledige procedure en de ruwe data beschikbaar zijn. In de productie moeten elke stap en elke fout en haar correctie worden geregistreerd en gecontroleerd. In de verkoop moet er op elk moment correcte informatie worden gegeven en mogen er zeker geen voordelen aan artsen of apothekers worden gegeven. Voor de arbeidsorganisatie betekent dit dat er voor de managers veel tijd en energie gaat naar het operationaliseren van die vastgelegde controleprocedures en voor de medewerkers naar het opvolgen ervan.

Ook moet worden vermeld dat de farmaceutische productie dikwijls doordrongen is van de principes van lean-productie: (a) er wordt gewerkt op bestelling; (b) er is weinig stock en het personeel wordt optimaliserend ingeschakeld; (c) door (a) en (b) is er een gecompliceerde planning om de juiste grondstoffen, materialen en personeel op het juiste moment bij elkaar te krijgen; (d) de managers staan mee op de werkvloer; (e) managers en medewerkers zoeken voortdurend naar een verdere optimalisatie van het arbeidsproces.

Het gros van de managers en medewerkers uit de focusgroepen kwam ofwel uit de verkoop- ofwel uit de productieafdelingen. Vermits die afdelingen behoorlijk verschillend georganiseerd zijn, worden ze hieronder telkens apart beschouwd.

3.2.2.1 De verkoopafdelingen

(1) Kwalificaties en training. Mensen in de verkoop hebben veelal een paramedische bachelor- of masteropleiding. Ze krijgen in het bedrijf een uitvoerige opleiding over de achtergrond van de specifieke geneesmiddelen die ze promoten bij huisartsen en specialisten. Ze worden verondersteld om met die dokters een stevig netwerk te vormen.

> *Marie (netwerkmanager): Op dit moment heb ik negen mensen in mijn team. Met uitzondering van één chemicus, hebben ze allemaal een opleiding lichamelijke opvoeding of kinesitherapie. Mensen met die vorming hebben een paramedische achtergrond, en zijn*

veelal sociaal – ze leggen gemakkelijk contact met klanten. We bezoeken huisartsen en specialisten, en proberen met hen een netwerk te vormen.

(2) Een autonoom bepaalde dagtaak. Verkopers zijn mensen die van thuis uit hun afspraken maken, op de baan gaan, en terug thuis hun administratie afhandelen. Het verslag van elk bezoek dient in een registratiesysteem te worden ingevoerd. De manager ontvangt elektronisch een kopie van dit verslag. Hij ontvangt maandelijks (al dan niet met vertraging) een overzicht van de bezoeken.

Voor de medewerkers is het normaal om autonoom te werken. Ten minste qua agendabepaling. Maar hun calls of bezoeken verlopen wel volgens een bepaald script en ze moeten – zeker op jaarbasis – een vooropgesteld aantal calls en bezoeken halen. Vaak zijn ze verplicht hun agenda vol te boeken.

Gerrit (regionaal manager): De medewerkers zijn erop geselecteerd om zelfstandig te werken. Als collega's zien ze elkaar niet vaak. Ze vinden dat niet altijd erg, maar het is belangrijk om toch een teamgevoel te geven.

Marie (netwerkmanager): Ze hebben aan de ene kant de vrijheid om zelf te bepalen wanneer ze vertrekken en terugkomen. Aan de andere kant moeten ze een vast aantal calls doen, en dat geeft, zeker in ons team, stress. Elk jaar wordt het moeilijker. En dat in de wetenschap dat er al zoveel buiten gesmeten zijn.

Georges (sales- en marketingmanager): De medewerkers staan onder hoge druk. Ze rapporteren hun dagelijkse activiteiten. Ze moeten een vooropgesteld aantal artsen, volgens hun belangrijkheid, een aantal maal per jaar bezoeken. Maar zo'n afspraken verlopen vaak moeilijk. Je zit soms gewoon vast in het verkeer. Dan heb je die dag twee bezoeken gemaakt in plaats van vijf, die je toch moet zien in te halen. In praktijk betekent het dan dat je agenda bomvol zit.

(3) Opvolging en verkoopstrategie in het team. Af en toe vergezelt hun manager hen op de baan. In de regel wordt eenmaal per maand op het kantoor van het bedrijf een teammeeting gehouden. Daarin worden de **team- en individuele resultaten** besproken. De teammanager bepaalt in samenspraak met de medewerkers wat de te volgen koers is.

Marie (netwerkmanager): Een keer per maand komen we met het team samen. Dat is een meeting waar tijd voor wordt genomen, die samen wordt voorbereid, en waar allerlei onderwerpen aan bod komen.

(4) Het volgen van wettelijke regels (*compliance*). De verkopers moeten in hun verslag van elk bezoek aangeven welke informatie ze hebben gegeven. Hieruit moet telkens blijken dat ze alle wettelijke regels hebben gevolgd. Dit verzwaart hun administratie, te meer omdat de bedrijven zelf hun interne regels strikter en complexer maken.

Marie (netwerkmanager): Je mag geen beïnvloeding doen, en daarom zijn al die regels opgesteld. Maar dat maakt dat het moeilijk werken wordt. (…) Als wij vroeger iemand lieten spreken over de pathologie van een medicament, was het heel eenvoudig: we voorzagen een avond met een diner en een voordracht van een uur. Nu mag alles maar €20 per uur per deelnemer kosten. Dus in een restaurant aan €60 per persoon, moet een spreker drie uur komen spreken. Nu moet er ook van een spreker een cv binnen zijn. En moet er binnenshuis besproken worden of die spreker wel goed genoeg is.

Ruben (diensthoofd): De compliance-cel [in ons bedrijf] wordt elk jaar groter. Er is onwettelijk, en er is wettelijk. Zwart en wit. Maar daartussen is er ook veel grijs. De

meesten weten dat ze op zwart niet mogen komen. Maar als alles wat wit is groter en groter moet worden, dan maak je de processen in de organisatie almaar logger en zwaarder.

(5) De druk op teammanagers. De individuele- en groepsresultaten opvolgen en ervoor zorgen dat die conform de vooropgestelde jaardoelstellingen zijn, is de belangrijkste zorg. Bij het vervullen van die taak worden teammanagers ook vaak verondersteld om meerdere functies op te nemen: verkoop, marketing en administratie.

Georges (sales- en marketingmanager): Sinds anderhalf jaar ben ik naast mijn voltijdse functie van marketingmanager ook nog eens salesmanager van vier medewerkers. Dat is het gevolg van besparingen in het bedrijf. Ik heb er de tweede functie gewoon bovenop gekregen.

Gerrit (regionaal manager): De helft van mijn werkweek bestaat nu uit administratie en analyse van sales. Vijftien jaar geleden waren er voor die taken aparte afdelingen in het bedrijf. Ik kreeg van hen de resultaten. Ik kon toen veel meer aandacht besteden aan mijn mensen. Ik bepaal nu ook mee de strategie. Welke richting gaan we uit? Dat is dus een marketingtaak.

3.2.2.2 De productieafdelingen

(1) Kwalificaties en training. In de productieafdelingen wordt er voor de voorbereiding en controle van hoogtechnologisch farmaceutische producten gewerkt met technisch-wetenschappelijk bachelor- en masterpersoneel.

Harriet (laboratory supervisor): In het lab werken er bachelors in medische technieken en in farmaceutische en biologische technieken (FBT), dus laboranten en analisten. Maar er zijn ook industrieel ingenieurs, en enkele biowetenschappers.

(2) Een gecompliceerde planning van het dagelijks werk. Planning en organisatie van de dagelijkse productie is een kerntaak van het eerstelijnsmanagement. In de regel gaat het om *lean production*. Dit betekent onder andere dat er wordt gewerkt met een minimum aan stocks, en uitsluitend op bestelling. Volgens de urgentie van nieuwe bestellingen, kan de weekplanning sterk veranderen.

Harriet (laboratory supervisor): Mijn dagelijks werk is heel operationeel en veranderlijk. Het omvat voor een deel wat in de weekplanning voorzien is: te halen due dates, op tijd af te sluiten afwijkingen, zodat de loten buiten kunnen, want de klanten – uiteindelijk: de patiënten – wachten. Ik kom in contact met verscheidene diensten: problemen bij productie of release, of een vraag om bijkomende informatie van compliance. En dan zijn er de niet geplande zaken: productie heeft plots iets mispeutert, wat extra analyses vraagt en waar mensen vrij voor moeten gemaakt. Dan verander ik de prioriteiten, zodat de planners de dagplanning van de juiste mensen veranderen.

(3) Werkverdeling en communicatie in het team. De manager moet de dagelijkse planning bepalen. Een goed manager legt die planning ook uit aan de medewerkers. Dit blijkt in de praktijk toch voornamelijk een communicatie in een richting te zijn.

Simon (manager quality control): Ik voorzie elke morgen een operationele meeting van een klein half uur waarin ik de link leg tussen planning en uitvoering.

Quentin (R&D-manager): Ik leg vooral het verband uit tussen de individuele doelstellingen en de algemene planning.

Robin (productiemanager): Ik hou het bij een dagelijkse mededeling waarin ik de planning uitleg.

Bij de planning op iets langere termijn (i.c. de week) zijn er gradaties van inspraak. De meest directieve stijl is wanneer de manager de deeltaken definieert en aan elke taak een medewerker koppelt. Een tussenvorm is wanneer de manager het aan de medewerkers overlaat om onderling de deeltaken te verdelen. De minst directieve stijl is wanneer collectief besproken wordt hoe de deeltaken worden gedefinieerd en wie er wat doet. Daarbij kan het een medewerker zijn die de vergadering voorbereidt. Onder tijdsdruk is de manager hoe dan ook directiever.

Romain (medewerker): Het is de taak van de manager om teamvergaderingen voor te bereiden en in goede banen te leiden. Maar het is ook interessant wanneer hij die taak soms delegeert aan een medewerker.

Catherine (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.

Quentin (R&D-manager): Ik probeer te faciliteren en beslissingen te nemen die tot een goede combinatie van de capaciteiten van de verschillende medewerkers leiden.

Robin (productiemanager): Ik probeer beslissingen te nemen die voor het bedrijf het meest renderend zijn. En als er dringend moet geleverd worden, ga ik echt mijn tijd niet verdoen met coaching: "Jij doet dit, of het je nu bevalt of niet." Het is misschien niet netjes, maar soms gaat het echt niet anders. (…) [Maar] wat ik ook doe [als er minder druk is] is mijn planning met deeltaken aan het team voorleggen. De medewerkers kunnen dan zelf kiezen welke deeltaak ze op zich nemen.

Het is in ieder geval frustrerend en vervreemdend voor de medewerkers als ze op de langere termijn (i.c. de maand, het jaar) de plaats van hun werk in het geheel niet kunnen zien. Als ze door de bomen het bos niet zien.

Alexandre (medewerker): Een manager moet voor de middellange termijn het werk organiseren door de prioriteiten aan te geven en de doelstellingen van het team te definiëren. Wat negatief werkt op mijn welzijn is dat mijn manager juist geen overzichtelijke planning heeft. Hij heeft zijn doelstellingen ook pas op de laatste minuut kunnen halen. Dat is heel demotiverend voor de medewerkers.

(4) Communicatie met *shared service centers.* Een bijkomend aspect van arbeidsorganisatie is dat interne diensten beroep moeten doen op diensten die geoutsourcet zijn. Dit is voor de medewerkers een bron van frustratie en stress omdat er omslachtig, via mail met onbekenden moet worden gecommuniceerd.

Ruben (diensthoofd): Er is een tendens in alle farmaceutische bedrijven om met shared service centers delen van het arbeidsproces te outsourcen en op een andere locatie te zetten. Stel: we maken een bestelling, maar de factuur voor de bestelling komt in ons bedrijf niet toe; en omdat de leverancier geen betaling ontvangt, wordt het product niet geleverd. Vroeger belde de medewerker dan met zijn collega van de aankoopdienst om samen even de zaak na te kijken en op te lossen. Nu moet hij een mail sturen en een ticket krijgen bij het shared service center. Dat is omslachtig, traag en onpersoonlijk. Het creëert stress en frustratie bij de medewerker.

(5) De manager staat mee op de werkvloer. De manager is voor een deel van de tijd medewerker tussen de medewerkers. Deze manier van werken maakt andermaal deel uit van de aanpak in lean-productie.

> *Robin (productiemanager): Op de werkvloer waar ik verantwoordelijk voor ben, neem ik voor een groot deel van de tijd naast ieder ander deel aan de productie. Op die manier wordt de verantwoordelijkheid voor de productie gedeeld. Ik kan ook ter plaatse uitleggen waarom een bepaalde machine wordt gebruikt of waarom er iets verandert in de werkwijze.*
>
> *Camille (medewerker): Een manager moet hetzelfde werk kunnen doen als zijn medewerkers. Ik vind het heel belangrijk dat hij weet welke druk en stress wij kunnen ervaren.*
>
> *Alexandre (medewerker): We willen dat de manager technische kennis heeft. Het moet een expert zijn. Ik heb de omgekeerde situatie gehad en dat was heel frustrerend. Je geraakt dan gewoon niet vooruit.*

Soms speelt de teammanager de rol van brandweerman of bijkomende, sterkere kracht in de productie. Hij springt in en neemt taken over als het team er niet in lijkt te slagen om op tijd het vereiste resultaat te bereiken.

> *Robin (productiemanager): Ik beschouw inspringen als een feitelijke vorm van crisismanagement.*
>
> *Simon (manager quality control): Ik neem die pompierrol wel op, maar het zou niet nodig mogen zijn. Ik zie het toch als een teken dat er iets is misgelopen in mijn beheer.*

(6) Het volgen van wettelijke regels (*compliance*). De wettelijke regels voorzien dat elke stap in de productie wordt geregistreerd en traceerbaar is. Fouten en correcties vereisen een bijkomende, loodzware procedure. Daarmee verliezen de analisten en laboranten een flink deel van hun beroepseer en autonomie.

> *Harriet (laboratory supervisor): Wij hebben wettelijk voorgeschreven regels voor data integrity. Voor elke letter die je fout schrijft moet je een justificatie maken. Let wel: er kan inderdaad van alles misgaan, en je wil niet dat de patiënt met een fout lot geneesmiddel opgescheept zit. Maar de procedure heeft een enorme druk op de analisten gebracht. Daar waar ze vroeger op de werkvloer – toch technisch gezien – de subject experts waren en wel wisten hoe ze hun analyses in orde moesten krijgen, is alles nu tot op de letter. Elke afwijking moet gecontroleerd worden door supervisie en door QA [Quality Assessment]. Dus dat deel van het werk wordt heel groot en er gaat tijd over. Voor de analisten is dit heel erg: "Wij moeten onze KPI's halen en dus binnen zoveel dagen ons lot vrijgeven, maar het is nog geblokkeerd."*

(7) Het belang van de werkomstandigheden. Het belang van correcte werkomstandigheden wordt in enkele gevallen ook onderstreept. Het gaat dan onder andere om het comfort van stoelen, voldoende licht en meer algemeen om een aangename werkomgeving. Voor dit technische werk speelt beschikken over adequaat en functioneel materiaal ook een belangrijke rol. Uiteindelijk is het ook hier de taak van de teammanager om de nodige budgetten vrij te krijgen die hierin voorzien.

Ook openruimtewerkplaatsen krijgen negatieve commentaren. Kennelijk wordt er op een hoger niveau van management puur economisch over de schikking van werkplaatsen beslist.

Camille (medewerker): Ik moet rustig kunnen werken, in zo'n open ruimte is dat bijzonder moeilijk.

(8) Opvolging en autonomie. Opvolging is de belangrijkste formele taak van de teammanager. Hij moet letten op **de individuele- en teamprestaties**. De vereiste KPI's [Key Performance Indicators] moeten worden gehaald.

Mathieu (packaging manager): Op de eerste en laatste woensdag van de maand voorzie ik één uur om alle performantiecijfers formeel te controleren.

Catherine (commercialisatiemanager): Een teammanager is zeer actief bezig met de performantiecijfers. Veel meer dan met zijn rol als coach, waar hij de persoonlijke ontwikkeling moet begeleiden.

De vraag is dan vervolgens in welke mate de teammanager het nodig vindt het dagelijks werk van de medewerkers te definiëren en op te volgen. In principe is er consensus: managers willen vanuit de algemene planning en deeltaken de uitvoering van de deeltaak aan de medewerker overlaten; medewerkers willen duidelijke deeltaken om daarbinnen zelf te bepalen hoe ze dit doen.

Quentin (R&D-manager): Als manager moet je duidelijk uitleggen welke doelstellingen er moeten worden bereikt, maar je moet ook voldoende flexibiliteit laten aan de medewerkers voor de manier waarop die doelstellingen bereikt moeten worden.

Romain (medewerker): In een project moeten de doelstellingen en het lastenboek duidelijk zijn, en conform de visie van de directie. Dat is allemaal de taak van de manager. Het is niet zijn taak om het dagelijks werk te organiseren.

Anaïs (medewerker): Ik heb geen manager nodig om mijn dagtaak te organiseren. Ik moet alleen de doelstellingen en de prioriteiten kennen. (…) Mijn manager verschilt vaak van mening over de manier waarop iets moet worden aangepakt, maar voor hem is het belangrijkste dat we de doelstelling bereiken.

Bruno (medewerker): Ik doe technisch werk, ik werk niet binnen een project, ik. Ik vind het goed dat mijn manager mijn taken organiseert en plant. Maar ik wil me natuurlijk niet opgesloten voelen. Ik moet alleen goed weten wat mijn taak is. (…) Mijn manager geeft me verantwoordelijkheid, maar zoekt ook informatie op die me ondersteunt bij het uitvoeren van mijn taak.

De mate waarin autonomie wordt gegeven hangt evenwel ook af van de tijdsdruk. Onder hoge tijdsdruk wordt de teammanager gemakkelijker directief.

Harriet (laboratory supervisor): Micro-management ga ik alleen doen in tijden van nood; als we echt aan het zinken zijn. Da ga ik plots: woetsch, en dan komt de rode kat in mij boven. "Je moet dat doen, en ook dat. Je hebt gisteren dat hier neergezet. Waar is het nu? Wat is de situatie?" Dat is op crisismomenten. Omdat ik ook zelf wil dat die situaties snel opgelost geraken.

Wat de verhouding moet zijn tussen autonomie en verantwoordelijkheid is eveneens delicaat. Als het de manager is die alle verantwoordelijkheid blijft dragen, dan is hij bij een falen de enige verliezer. Als de medewerker onmiddellijk wordt teruggefloten na een gemaakte fout, dan is er eigenlijk nooit autonomie gegeven geweest.

Simon (manager quality control): Autonomie geven betekent dat je verantwoordelijkheden gaat delen. Uiteindelijk betekent het dat iedereen manager wordt.

De moeilijkheid daarbij is dat het de manager is die de verantwoordelijkheid draagt voor het bereiken van de doelstellingen.

Alice, beaamd door Alexandre en Camille (medewerkers): Autonomie en vertrouwen maken deel uit van onze bedrijfscultuur. Het recht om zich te vergissen, is dat veel minder. Het komt erop neer dat je alleen autonomie en vertrouwen krijgt, zolang je je nooit vergist hebt. Terwijl vergissen menselijk is.

(9) Veranderingen in de productie. Eveneens kenmerkend voor het model van de lean-productie is dat er voortdurend wordt gezocht naar verbetering van de procedures en de efficiëntie van de arbeidsorganisatie. Dit wordt ondersteund doordat de manager mee op vloer staat.

Mathieu (packaging manager): Op de werkvloer maak ik gebruik van het managementondersteuningsprogramma Gemba. Praktisch betekent het dat ik dagelijks zo'n uur bezig ben met de taken op het terrein op te volgen. Ik overleg dan met de medewerkers hoe de werking van het team kan worden verbeterd. (…) Voor mij is dit programma een manier om te achterhalen welke moeilijkheden en tegenstrijdigheden de medewerkers in het werk op het terrein ervaren.

Harriet (laboratory supervisor): Als er structureel dingen moeten worden aangepakt, dan zitten we samen met de hogere managers: "Kijk, daar hebben we een probleem." "Kunnen we dit niet over alle labo's gelijktrekken?" "Hoe moeten we deze beslissing van hogerop op de werkvloer implementeren?" Veranderingen doorvoeren is niet gemakkelijk, heb ik gemerkt.

Toch blijkt de productie in de farmaceutische sector vaak zo complex te zijn, dat de rolverdeling voor de medewerkers frustrerend onduidelijk is.

Alice (medewerker): Mijn welzijn op het werk zou erop verbeteren als het arbeidsproces vereenvoudigd werd, en de rollen en verantwoordelijkheden verduidelijkt werden. Nu hebben we extra werkdruk omdat de procedures almaar complexer zijn geworden.

3.2.3 Het team

3.2.3.1 De verkoopafdelingen

(1) Opgelegde doelstellingen. In een verkoopteam hebben de medewerkers een veelzijdige kennis van het product dat ze verkopen. Binnen het team wordt een eigen marketingstrategie voor het product ontwikkeld, dat opgevolgd en bijgestuurd wordt.

Veel minder onder controle van het team en zijn manager is de opdracht en het te behalen resultaat, i.e. het aantal bezoeken bij artsen. Het bedrijf wil in de regel jaar na jaar dezelfde of hogere resultaten, terwijl artsen gereserveerder worden en het voor de verkopers moeilijker is om die resultaten te boeken.

Georges (sales- en marketingmanager): De normale gang zou moeten zijn, dat wij als lijnmanagers met het hogere management konden onderhandelen over welke cijfers haalbaar zijn, maar het komt erop neer dat we die cijfers gewoon opgelegd krijgen.

(2) Meetings voor het werk en voor de personen. In hun dagelijks werk staan de medewerkers er alleen voor. Op kantoor komen ze eenmaal per maand, voor een teammeeting. De meeting is zowel een praktische opvolging van de individuele- en teamresultaten en een bespreking van de marketingstrategie, als een uitlaatklep en een opsteker. De teamleden en de manager zitten in dezelfde schuit.

Georges (sales- en marketingmanager): Ik probeer de druk op de medewerkers wat weg te halen. Ik ga niet voortdurend over performantiecijfers beginnen. Maar ik moet die uiteindelijk wel halen, natuurlijk.

Marie (netwerkmanager): Op een gegeven moment gaat het in de teammeetings ook over welzijn. Ze moeten hun stress kunnen ventileren. Door te zien dat het bij iedereen zo is, kan je de druk beter dragen.

Er zijn ook bijeenkomsten – driemaandelijks en jaarlijks – die in bredere zin de band met het bedrijf consolideren. Daarin hebben de medewerkers een informeel contact, ook met personen buiten hun team, en zien ze het algemene beeld van het bedrijf.

Marie (netwerkmanager): Ik probeer ook om de drie maanden een Listen with a view te organiseren. De countrymanager komt dan ook. Als de medewerkers met een stress zitten, kunnen ze die aan hem uiten, zodat hij die de kop kan indrukken. Open communicatie is belangrijk als ze met een stress zitten.

Marie (netwerkmanager): Een paar keer per jaar hebben wij een cycle-meeting, waar ook een overnachting bij is. Waardoor ze elkaar ook aan de toog leren kennen. Wat ik ook gedaan heb om het teamgebeuren te verbeteren: wij hebben een Whatsapp-groep. Waar ook persoonlijke dingen op gezet worden. Als een van de kinderen een wedstrijd heeft gewonnen, dan zegt iedereen: "Bravo!" Op die manier hebben ze toch een band.

Ruben (diensthoofd): In levenden lijve met mensen kunnen omgaan, is gewoon vreselijk belangrijk. Je ziet en voelt hun reacties. Je weet onmiddellijk: "Oh, daar is iets mis". En dat heb je veel minder op afstand. Vroeger had ik een global team job waar het vooral neerkwam op telefonische contacten. Tweemaal per jaar zagen we elkaar dan. Het belangrijkste waren de avonden in de bar. Op die momenten bouw je relaties op.

(3) Omgaan met werkonzekerheid. Wellicht de grootste druk en stress die op de teams en hun medewerkers rust, is de ervaring van mogelijk ontslag. Collectieve ontslagen zijn er de laatste tien jaar ten volle geweest. De teammanagers bevinden zich daarbij nauwelijks in een comfortabelere positie dan de medewerkers. Open communicatie – i.c. zeggen wat je weet over mogelijke collectieve ontslagen – is daarbij de sleutel voor het voortbestaan van de vertrouwensrelatie binnen het team.

Gerrit (regionaal manager): In de [salesafdelingen van de] farma-industrie moet ge ermee kunnen leven dat ge geen vaste job hebt. Wij kunnen volgend jaar ontslagen worden. Dat is een grote stress-factor. Dat is misschien minder zo in de productie.

Marie (netwerkmanager): Het is nu meer dan tien jaar geleden, maar het was een grote schok. 's Morgens was er niks aan de hand. In de namiddag wordt er een reorganisatie aangekondigd. Al wie in het rood stond, viel weg. We stonden met ons hele team van twintig mensen in het rood. Een paar maanden later zijn er twee nieuwe functies gecreëerd. We zijn met twintig gaan solliciteren. Ik was, gelukkig voor mij, een van de twee geselecteerden. Maar ik heb wel mijn achttien collega's zien vertrekken. Ik voelde me er mee verantwoordelijk voor.

Marie (netwerkmanager): Als people manager is open communicatie belangrijk. Als je iets weet moet je het zeggen.

3.2.3.2 De productieafdelingen

(1) Het team in de bredere organisatie. Hogerop (§ 3.2.2.2 punt (4)) werd reeds aangegeven dat de managers op meerdere momenten deelnemen aan de productie en dat ze bij het verbeteren

van de arbeidsorganisatie de medewerkers betrekken. Toch blijft het voor de medewerkers vaak moeilijk om hun werk te situeren in het groter geheel van de productie en de doelstellingen. Die situering is wel cruciaal voor hun werkmotivatie.

> *Paul (productmanager): In een deel van onze productie werken er mensen aan deelproducten zonder te weten waar die vandaan komen of waar die naartoe gaan. In een ander deel van de productie wordt er van A tot Z een eindproduct gemaakt. Dat maakt een fenomenaal verschil qua motivatie.*

De rol van de manager is dan om de medewerkers duidelijk te informeren over de productie en over de doelstellingen en de evolutie van de organisatie.

> *Mathieu (packaging manager): Mijn medewerkers hebben de supranationale manager kunnen ontmoeten, die hen met foto's en schema's heeft uitgelegd wat het doel is van het eindproduct.*

(2) Bouwen aan het team. Van daaruit is het ook zijn rol om in het team – en in de schoot van de organisatie – een gedeelde visie en een eenheid voort te brengen. Dit is de rol van facilitator.

> *Catherine (commercialisatiemanager): Ik zie mezelf als facilitator, die probeert mensen op elkaar te doen aansluiten, zodat de mayonaise aanslaat. (…) Je moet naar de mensen luisteren volgens: Wat is er zinvol? Wat kunnen de mensen die rond de tafel zitten elkaar bijbrengen? Zodat er individueel en in de groep beter kan worden gewerkt.*

> *Alice (medewerker): Voor mij is een goede manager iemand die met de mensen een vertrouwensrelatie opbouwt en die van daaruit een efficiënte samenwerking en een goede teamgeest voortbrengt.*

(3) Linken leggen tussen diensten. De faciliterende rol heeft ook betrekking op het bij elkaar brengen van de verscheidene diensten. Vooral voor wie in de productie staat, moet de link met de doelstellingen van de organisatie ook praktisch bevestigd worden.

> *Paul (productmanager): Ik organiseer vergaderingen tussen de verschillende diensten. De belangrijkste uitdaging is om mensen die in de productie staan bewust te maken dat er ook een andere dimensie is, waarmee ze de strategie van het bedrijf kunnen vatten.*

> *Camille (medewerker): Een teammanager moet in staat zijn om synergetisch met andere afdelingen samen te werken. Hij moet een bredere visie hebben en zich niet blindstaren op de doelstellingen van zijn eigen afdeling.*

> *Alexandre (medewerker): Een goed manager is iemand die een teamgeest heeft, die sterk is in organisatie en die een transversale expertise heeft die synergie tussen afdelingen mogelijk maakt.*

(4) Communicatie met het hogere management. Hogerop (§ 3.2.2.2 punt (3)) werd aangegeven dat medewerkers duidelijkheid willen over de doelstellingen voor het team. Binnen de bredere context van het bedrijf vereist dit dat de teammanager bij het hogere management de belangen van het team moet verdedigen en binnen het team duidelijk moet communiceren over het resultaat van zijn overleg. In enkele gevallen zeggen medewerkers dat dit in hun geval helemaal niet zo is. Niet alleen de vertrouwensrelatie tussen manager en medewerker is dan zoek, maar ook de zingeving aan het werk zelf.

> *Alice (medewerker): Ik weet niet welke doelstellingen mijn manager verdedigt tegenover de manager boven hem. Ik vind dat dit zou moeten worden uitgeklaard.*

Camille (medewerker) vult aan: Mijn manager vertelt ook niet welke doelstellingen hij van bovenaf meekrijgt. Hij zou dat toch moeten doorgeven, zodat wij onze energie kunnen richten naar de doelstellingen van de organisatie.

(5) Omgaan met werkonzekerheid. Hoewel minder dan in de verkoopafdelingen, is een gebrek aan werkzekerheid ook in de productieafdelingen een bron van stress. Daarbij is het probleem voor de lijnmanagers dat zij over mogelijke sluitingen of fusies niet noodzakelijk veel meer informatie hebben dan de medewerkers. In ieder geval staat of valt het vertrouwen van het team in hun manager met eerlijke communicatie. De manager moet zeggen wat hij weet, of minstens eerlijk uitleggen waarom hij niets mag zeggen.

Harriet (laboratory supervisor): Ons oorspronkelijk bedrijf is overgenomen door een multinationaal bedrijf. We zijn dus keigroot geworden. Maar ook nu is er heel veel stress. Bij elke state of the department gaan de analisten met een klein hartje naar het auditorium: "Ow, wat gaat er nu aangekondigd worden?" Ondanks dat we groeien en opportuniteiten krijgen: "Jaja, de biotechnologische geneesmiddelen komen naar ons. Oké, maar de rest gaan ze waarschijnlijk buitengooien." (…)

Mensen zijn daar constant over aan het nadenken. Het is dan u om hen toch gerust te stellen. Maar ge hebt ook geen glazen bol. Ge probeert ze gerust te stellen met de feiten die ge hebt. En twee weken later – dat is heel dynamisch – veranderen een deel van die feiten. "Ziet ge wel. En we hebben het gezegd."

Ferdinand (productiehoofd): Een farmaceutische productielijn kan je niet zomaar delokaliseren. Ik zeg de mensen, naar waarheid, dat hun job veilig is tot eind 2020, en dat ze voor alles wat daarna komt, niemand mogen geloven.

3.2.4 De personen

3.2.4.1 De verkoopafdelingen

(1) Aandacht voor individualiteit. De managers in de verkoopafdelingen rapporteren dat ze een regelmatig, persoonlijk contact met hun medewerkers hebben. Daarbij hebben ze oog voor de moeilijkheden die mensen ondervinden, en voor datgene dat hen kan motiveren.

Gerrit (regionaal manager): Ik kom terug op die kleuren[2]. Ik ben vrij direct en rood. Misschien niet in mijn dagelijks leven, maar toch op mijn werk. Maar toch denk ik dat ik menselijk en motiverend ben. Ik kan wel luisteren.

Marie (netwerkmanager): Ik probeer toch minstens om de twee maanden met iedereen op de baan te gaan. Zodat ik met ieder persoonlijk kan praten; kan zien wat er leeft en moeilijkheden kan bespreken.

[2] Dit verwijst naar een vierkleurentypologie van persoonlijkheden. Het is een vereenvoudigde versie van de 16 persoonlijkheidscategorieën uit de Myers–Briggs Type Indicator (MBTI), een test gebaseerd op zelfrapportering. De wetenschappelijke waarde van de test en zijn dimensies is twijfelachtig. In ieder geval is hij zeer geliefd bij consultants én managers.

(2) De balans tussen werk en privéleven. Een belangrijk probleem bij verkopers is dat ze door hun werkdruk en autonome agendabepaling geneigd zijn hun privéleven te laten overwoekeren door hun werk. Managers benadrukken het begrenzen van het werk. Daar staat wel tegenover dat ze uiteindelijk niet veel te zeggen hebben over de kwantiteit en kwaliteit van het te leveren werk.

> *Marie (netwerkmanager): [Wat ik belangrijk vind is] dat mensen zich goed in hun vel voelen en dat er een goede balans is tussen werk en privéleven. Niet dat ze 's avonds laat of in het weekend nog administratie moeten doen. Dat ze ten minste in het weekend ontspannen. (…) Dat is [met de jaren] belangrijker geworden, omdat door al die factoren er meer stress is. Om die compliance regels zaten ze 's avonds en in het weekend hun rapporten nog in orde te maken. Ik heb mijn medewerkers moeten verbieden om nog in het weekend te werken. 't Is de omgekeerde wereld, maar je moet ze daartegen beschermen.*

(3) Coaching. Bij coaching wordt de manager verondersteld in te gaan op de behoeften en aspiraties van de persoon. Onder de huidige werkdruk is in de verkoop de ruimte voor effectieve coaching niet zo groot.

> *Gerrit (regionaal manager): In een bedrijf wordt standaard gezegd: "Oké, jij wordt manager" en dan ben je dat al een tijd en dan is er toevallig plots een opleiding. (…) We hebben drie keer per jaar een People Management Forum (PMF). Maar daar zitten natuurlijk mensen tussen die gewoon intern werken met een team [en dat is een heel andere situatie].*
>
> *Marie (netwerkmanager): Ik werk al langer in hetzelfde bedrijf als Gerrit. Wij hebben vroeger heel veel opleidingen gehad over coaching en situational leadership. Elk jaar werden wij zes dagen op training gestuurd. Puur om people manager te zijn. Met al die reorganisaties is daar altijd minder tijd voor gekomen. Op een gegeven moment werd er geen opleiding gegeven. Als er dan een nieuwe people manager begon, die moest zijn plan trekken, met alle gevolgen van dien. Omdat men zag dat daar problemen van kwamen, is men dan met het People Management Forum begonnen.*

3.2.4.2 De productieafdelingen

(1) Aandacht voor individualiteit. De aandacht voor individualiteit is hoe dan ook makkelijker wanneer, zoals in de productie, personen dagelijks met elkaar omgaan. Empathie en informele communicatie zijn de basis voor die aandacht.

> *Harriet (laboratory supervisor): Voor mij, ik vind het ook wel belangrijk, inderdaad, ge moet op de werkvloer zijn, om te weten wat er leeft. Er wordt ook heel veel gezegd [dat het al wordt geapprecieerd] als ge gewoon even gaat kijken wat er gebeurt in het labo, of even passeert met "ah, is alles oké?", of een grapje maakt of wat dan ook.*
>
> *Camille (medewerker): [Een manager] moet weten wat er bij ieder leeft – ook emotioneel – want iedereen is verschillend. Dat vraagt geen daadkracht, wel empathie.*

De aandacht dient ook te worden geformaliseerd in systematisch geplande overlegmomenten. Opgemerkt moet wel worden dat in de focusgroepen slechts enkele managers dit expliciet zien als deel van hun rol.

> *Alexandre (medewerker): Een van de rollen van de manager is om een luisterend oor voor de medewerkers te zijn. Hij dient daar systematische momenten voor te organiseren, of het nu maandelijks of driemaandelijks is, bilateraal of in team is.*

(2) De balans tussen werk en privéleven. Mensen in de productie hebben veelal een vast aantal, plaatsgebonden werkuren. Voor telewerk is er niet veel mogelijkheid. Managers gebruiken af en toe een dag om hun administratie af te handelen. Flexibele of aangepaste werktijden zijn voor sommigen – naar gelang hun taak – dan weer wel mogelijk. Zij worden soms wel scheef bekeken door diegenen die dat niet kunnen.

> *Bruno (medewerker): Het bedrijf bewijst me een dienst door de herschikking van mijn werkuren. Het bedrijf verdient dat terug. Overigens zonder dat ik me daar nu ook toe verplicht voel.*
>
> *Alexandre (medewerker): Ik vind het heel belangrijk dat ik flexibele werkuren heb. Die dragen erg bij tot het evenwicht tussen mijn privéleven en het werk.*
>
> *Anaïs (medewerker): De boodschap van de manager en mijn collega's is niet erg duidelijk. Wanneer ik een aangepast werkschema heb, merk ik toch een zekere afkeuring.*
>
> *Romain (medewerker): Ik heb flexibele werkuren. Ik kan nu buiten het werk veel gemakkelijker afspraken maken, en ook makkelijker mijn werk organiseren. (…) Het is wel goed, maar ik krijg toch negatieve blikken. Overigens eerder wanneer ik vroeger vertrek, dan wanneer ik later toekom.*

(3) Coaching door personen te stimuleren. Een elementaire vorm van coaching kan op een informele, terloopse manier gebeuren. Als de manager weet wat iemands sterktes en interesses zijn, kan hij die stimuleren met taken of projecten die de medewerker liggen.

> *Bruno (medewerker): Een manager moet de verwachtingen en interesses van mensen opmerken. Hij moet zien welke taken of projecten de medewerker graag doet. Je kan mensen alleen motiveren als je op hun interesses kan inspelen.*
>
> *Harriet (laboratory supervisor): Ik ben ook rood, directief. Ik wil dat de mensen zich binnen hun eigen kunnen wat overstijgen. Ik verwacht wel. Ik daag wel mensen uit. Dat kan soms wel beetje botsen. (…) [Maar] meestal zeggen ze: "Oh ja, dat is iets speciaals, ik wil dat wel doen." Omdat het een probleem is. We zitten in een routine-labo, maar ik heb geen enkele dag waarop ik zeg: dit is dezelfde geweest als de vorige.*

Een opmerkzame manager haalt medewerkers uit de sleur van betekenisloos routineus werk.

> *Camille (medewerker): Mijn manager heeft op een gegeven moment aangevoeld, of in losse conversaties gemerkt, dat ik stilaan in een routine terecht kwam. Hij is dan mijn ervaring en het belang van mijn werk voor de afdeling gaan benadrukken.*

De routineuze kant van het werk, met name administratie, treft overigens evengoed de manager.

> *Quentin (manager R&D), beaamd door Jean (projectmanager): In mijn taak als manager is er ook een voor mij wat obscuur administratief luik – paperassen invullen – dat afbreuk doet aan de zin van mijn werk.*

(4) Coaching in one-to-one meetings. Managers voorzien momenten in hun agenda voor one-to-one meetings die bedoeld zijn voor coaching. Theoretisch weten ze coaching perfect te situeren.

> *Paul (productmanager): Een goed manager stimuleert de ontwikkeling van zijn teamleden.*
>
> *Catherine (commercialisatiemanager), beaamd door Quentin (manager R&D) en Simon (manager quality control): Coaching is het begeleiden van teamleden door hen individueel vragen te stellen en hen hun antwoorden te laten vinden.*

Quentin (manager R&D), beaamd door Simon (manager quality control): Coaching moet je onderscheiden van mentoring. Coaching is gericht op persoonlijke ontwikkeling. Mentoring is [alleen maar] de medewerker begeleiden en raadgeven zodat hij de kennis en vaardigheden ontwikkelt voor het werk dat hij moet doen.

Simon (manager quality control): Er is veel voorafgaand werk nodig om ieder persoon zichzelf te laten ontdekken. Hij moet kunnen uitmaken welke zijn sterktes en zwaktes zijn, en hoe hij daarmee best aansluit in zijn werk.

In de praktijk is voor veel managers coaching een aan te vinken item op de TO-DO-lijst.

Alice (medewerker): Ik zit opgezadeld met een jonge manager die niet echt beseft dat medewerkers zich willen ontwikkelen en beter willen worden. Hij legt wel coachgesprekken vast, maar die zijn eigenlijk directief, dus ik heb er niet veel aan.

Het probleem is vooral dat de teammanager niet de neutrale positie heeft die het mogelijk zou moeten maken om openlijk met de medewerker over ontwikkeling en ambities te spreken. Als de medewerker een goede kracht is binnen het team, dan heeft de manager er geen belang bij om de medewerker op diens verdergaande capaciteiten te wijzen.

Anaïs, beaamd door Thierry en Bruno (medewerkers): 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 (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 (medewerker): Idealiter zou het een persoon los van je manager moeten zijn die je coacht.

(5) De hoge rotatie van managers. In de productie is er al bij al een hoge rotatie van managers. De job wordt vaak beschouwd als een middel om ervaring mee op te doen, om dan over te springen naar een hogere managementfunctie. Het gevolg voor de medewerkers is, dat de opgebouwde persoonlijke relatie verdwijnt. Wie ze zijn en wat ze kunnen, moeten de medewerkers bij elke nieuwe manager opnieuw aantonen.

Alice (medewerker): Vaak is onze directe manager iemand die niet langer dan een jaar op post blijft en dan vervangen wordt door alweer een ander. Operationele managers beschouwen hun job vaak als een etappe in hun eigen carrièreplanning.

Camille (medewerker): Voor de medewerkers is het erg lastig als ze elk jaar een andere directe manager hebben. Die weet dan telkens opnieuw niets van de achtergrond van de medewerkers. Zij moeten telkens opnieuw tonen en bewijzen wat ze aankunnen.

Alexandre (medewerker): Je moet steeds terug van nul beginnen. Niet dat we moeten postuleren om aangeworven te worden, maar we moeten toch telkens opnieuw onze competenties bewijzen.

De klacht van sommige medewerkers over van job veranderende managers is wel onverenigbaar met het belang dat andere medewerkers geven aan transversale kennis (§ 3.2.2.2 punt (3)): managers moeten intern van job veranderen willen ze een omvattende kennis van de organisatie verkrijgen.

In de productielijnen geldt overigens een eerder slopend ritme van vaste procedures. Dit kan een goede reden voor de manager zijn om intern van job te veranderen.

Ferdinand (productiehoofd): Als hoofd van de productie was ik verplicht om dagelijks een stand-up meeting te houden met de verantwoordelijken van de vier productielijnen en met dezen van het laboratorium. Dat ging dan over problemen in de productie, of over kwesties rond Health Safety & Environment (HSE). Dat werk was nogal slopend.

Ferdinand (productiehoofd): Sinds kort ben ik verantwoordelijk voor het HSE-departement. Nu heb ik maar twee à drie meetings per week, met mijn directe overste en drie andere mensen. Mijn medewerkers en ik zijn nu betrokken in verscheidene projecten. Ik zorg ervoor dat mijn mensen de nodige middelen en steun hebben bij het tot stand brengen van die projecten. Ten slotte zorg ik ervoor dat mijn agenda maar voor 80% gevuld is. Idem voor de agenda van mijn medewerkers. Ik houd nu ook een maandelijkse one-to-one meeting met medewerkers.

(6) Omgaan met persoonlijke problemen van medewerkers. In de persoonlijke relaties op het werk, leren mensen elementen uit elkaars privéleven kennen. In één focusgroep wordt dit zijdelings besproken: met privéproblemen kan op het werk rekening worden gehouden; het is voor het team evenwel niet eerlijk om iemands werklast langdurig te verlichten door die van anderen te verzwaren.

Harriet (laboratory supervisor): Op de werkvloer omvat mijn taak trouble-shooting en afwijkingen oplossen. Het scheikundig-wetenschappelijke enerzijds. Tot zelfs privéproblemen: "Kijk ik voel mij helemaal niet goed. Kunt ge me alstublieft helpen? Wat moet ik doen?" Daar sta je dan als wetenschapper: "Wow, ik heb dit nog nooit zelf meegemaakt, maar ik moet nu iemand helpen met privéproblemen." Ge staat daar voor het blok. 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.

3.2.5 Conclusie

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* af te hangen van nooit fouten te maken. 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 de persoon en de 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.

3.3 De managementstijl in banken en verzekeringsinstellingen

3.3.1 Context

Banken en verzekeringsinstellingen zijn complexe organisaties die, zeker sinds de financiële crisis van 2008, onderhevig zijn aan afslankingen, overnames, fusies en reorganisaties. Niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de managers zelf is het moeilijk om de volledige impact te kennen van gebeurtenissen en beslissingen in hun sector.

De meeste grote banken geven momenteel in zekere mate hun hiërarchische structuren op. Ze voeren een matrixstructuur door, in die zin dat enerzijds het beheer van de kantoren in handen

blijft van de kantoorverantwoordelijken (*structurele managers*), en anderzijds de expertisebegeleiding en opvolging van medewerkers uit verscheidene kantoren samen, in handen komt van gespecialiseerde leidinggevenden (*functionele managers*).

Sommige banken werken nu ook vaker met zelfstandige kantoorhouders of met directeurs die op zelfstandige basis meerdere kantoren beheren. Die zelfstandigen vormen samen een regionaal netwerk, waarvan de voorstellen weerklank vinden bij de algemene directie.

De veranderingen worden gedragen en versterkt door een verregaande digitalisering. Klanten krijgen digitale ondersteuningen aangeboden, waarmee ze zelf verrichtingen kunnen uitvoeren en zich voor beleggingen of leningen al grotendeels kunnen informeren, nog zonder persoonlijk contact met het bankpersoneel. Dat persoonlijk contact kan trouwens ook via mail of videochat gebeuren, en bindende beslissingen kunnen elektronisch worden afgesloten. Medewerkers voelen zich vaak onwennig met programma's die voor hen even nieuw zijn als voor de klant, maar waarvan zij worden verondersteld er alle aspecten van te kennen.

Ook de ruimtelijke schikking verandert. Het aantal kantoren wordt teruggedrongen, wat gevolgen heeft voor de klanten en voor het personeel, zeker in landelijke gebieden. In de centrale kantoren worden vaste bureaus opgegeven, ten voordele van openkantoorruimtes. Het is het directiecomité dat het voorbeeld geeft. De open ruimtes kunnen evenwel tot hinder tussen medewerkers leiden.

In die context van inkrimping en optimalisering wordt er van managers en medewerkers verwacht om meer taken op zich te nemen, om die op kortere termijn te vervullen, en om in het algemeen meer initiatief en aspiratie te tonen. Wie voor andere kwaliteiten werd aangenomen dan deze die vereist zijn voor de taken waar hij naartoe wordt geleid, krijgt het moeilijk te verduren.

Wel zijn niet alle bank- of verzekeringsafdelingen even sterk onderhevig aan veranderingen. Zo blijft er een sterk gepersonaliseerd contact en dito begeleiding bij vermogensbeheer en kredieten aan ondernemingen en zelfstandigen. Zo ook wordt de behandeling van bijvoorbeeld schadedossiers in verzekeringen enerzijds weliswaar volledig gedigitaliseerd – wat dossierbeheerders in een onwennig keurslijf kan plaatsen – maar verandert dit anderzijds de inhoud van de arbeidstaak en de er voor vereiste expertise niet.

3.3.2 De werking

3.3.2.1 Competente teams

Het is de taak van de manager om, binnen de complexe regels van het bank- en verzekeringswezen, een team te vormen en in stand te houden, en er overeengekomen resultaten mee te behalen.

Van de ene kant vereist zo'n operationeel team technisch onderlegde, betrokken en gemotiveerde medewerkers.

> *Adrien (manager corporate banking): We moeten zorgen voor de continuïteit van de business.*
>
> *Françoise (commercial manager): We zorgen voor de operationele efficiëntie en de communicatie.*
>
> *Tom (manager private banking): Het is aan ons om de doelstellingen van de directie waar te maken.*

Victoria (manager): Mijn medewerkers moeten zich goed voelen en daarbij resultaten bereiken. Het gaat zowel om welzijn als om resultaat.

Van de andere kant moet ook de manager eerst en vooral een collega zijn. Bank- en verzekeringsmanagers in de focusgroepen rapporteren dat ze vroeger minstens gedeeltelijk hetzelfde werk als hun medewerkers hebben gedaan en dat ze dit in zeker mate blijven doen. Ze kunnen hun medewerkers opvolgen omdat ze dezelfde taal spreken en de moeilijkheden van het werk kennen.

Tom (manager private banking): Het feit dat je je bewust bent van de moeilijkheden van elke taak, maakt dat je meer op je gemak bent als manager. Je kent de realiteit van het werk.

Kevin (bestuurder): Ik houd minstens éénmaal per week een klantengesprek. Kwestie van de vinger op de pols te houden. Onze kantoorhouders doen dan trouwens ook.

Silvia (dienstverantwoordelijke): Ik ben voor 20% verantwoordelijke, en voor 80% dossierbeheerder. Ik heb vaak de moeilijkere dossiers en ik ben het aanspreekpunt voor medewerkers die in hun dossiers met een probleem worden geconfronteerd. We zitten ook samen in een open ruimte.

De medewerkers uit één focusgroep kennen in ieder geval heel andere managers. Wanneer de manager niet de relevante technische competentie heeft, verliest hij autoriteit bij de medewerkers.

Eric (medewerker): In het algemeen stel ik vast dat managers goede verkopers zijn. Ze hebben vooral daarin ervaring.

Claire (medewerker): Het is beter als ik me vergis, maar ik heb sterk de indruk dat veel managers het reële werk van hun medewerkers onvoldoende kennen en ook onvoldoende de technische competentie hebben om dat werk op te volgen. Wat volgen ze dan eigenlijk op? Wat betekent "opvolgen" dan nog?

In de marge moet nog opgemerkt worden dat voor sommige ondersteunende diensten de technische competentie van de manager niet noodzakelijk dezelfde moet zijn als die van de medewerkers.

Jürgen (medewerker): Onze informaticadienst [die arbeidsprocessen informatiseert en daarin sommige beslissingen automatiseert] kan perfect worden geleid door iemand die niets van IT kent. Je kan een projectmanager hebben die van dat technische niveau niet veel kaas heeft gegeten. (…) We hebben mensen die economie hebben gestudeerd en die nu projectmanager Artificial Intelligence zijn.

3.3.2.2 Planning en controle

Er zijn voor het dagelijkse werk van de teams vier functionele gebieden die moeten worden gepland en gecontroleerd: de operationele controle, de operationele continuïteit, de teamactiviteiten en de individuele activiteiten.

Een teammanager dient ervoor te zorgen dat er, ten eerste, binnen de juridische regels en de bedrijfsregels gewerkt wordt. Dit is de operationele controle.

Florence (manager), beaamd door Adrien (manager corporate banking): We staan ervoor in dat bij alle operaties aan alle reglementering wordt voldaan.

De regelgeving is sinds de financiële crisis van 2008 veel strikter en gedetailleerder geworden. In het dagelijks werk van de medewerkers en managers is ze een belangrijke energienemer. Voor de manager komt het er dan op aan informatie over nieuwe reglementering en de implicaties ervan overzichtelijk aan medewerkers door te geven.

Ten tweede is het aan de manager om zijn team te sturen en er de operationele continuïteit van te verzekeren. Dit kan bijvoorbeeld zijn het bepalen van de verkoopstrategie, of het vastleggen van de verwerkingsprocedure van dossiers, of het bepalen van prioriteiten tussen taken of projecten. In de besluitvorming over hoe kwesties dienen te worden aangepakt, kan de manager medewerkers betrekken. De medewerkers verwachten evenwel ook dat het de manager is die beslissingen neemt.

> *Françoise (commercial manager), beaamd door Louise (diensthoofd): Het is aan ons om knopen door te hakken.*
>
> *Tom (manager private banking): Je moet ervoor zorgen dat er een maximum aan beslissingen op het goede moment door de juiste personen wordt genomen, maar er is ook een moment waarop de medewerkers op het terrein verwachten dat, om eindeloze discussies te vermijden, de manager beslissingen neemt. Dan trancheer je. En je trancheert dus alleen wanneer het nodig is.*
>
> *Françoise (commercial manager): Ik geef autonomie en inspraak aan mijn medewerkers, maar ik blijf wel de verantwoordelijke voor alle genomen beslissingen.*
>
> *Chloé (manager publieke sector): De opdracht is om een team te beheren. Je moet luisteren, delegeren en vertrouwen opbouwen. Maar op zekere momenten moet je ook directief zijn en verantwoordelijkheden nemen.*
>
> *Virginie (medewerker): Ik heb mijn manager mondeling en schriftelijk gemeld dat ik te veel taken heb, en dat ik prioriteiten nodig heb. Hij toont zich heel betrokken, maar hij verzuipt zelf in het werk, en hij neemt geen beslissingen. Dat is niet bepaald goed voor mijn welzijn op het werk.*

Ten derde dient de manager zich ten opzichte van zijn eigen hiërarchie te verantwoorden. Van hem worden teamresultaten verwacht, opgebouwd met de individuele prestaties van de teamleden.

Het is dan aan de manager om, ten vierde en ten laatste, tussen de medewerkers de opdrachten te verdelen en met elke medewerker een planning af te spreken. Het gaat er dus om, met elke medewerker te bepalen wat de individuele doelstellingen zijn en de timing te controleren om die doelstellingen te behalen.

Kantoorhouders, regiomanagers, businessmanagers en back-office-diensten werken met geïnformatiseerde programma's waarin de individuele en collectieve doelstellingen en resultaten (onder de vorm van KPIs) in worden opgevolgd. Bij salesfuncties is de referentie de waarde van de verkochte producten, bij dossierbeheerfuncties is dit het aantal afgehandelde dossiers volgens hun moeilijkheidsgraad. De KPIs maken dus een kwantitatieve evaluatie van het collectief en individueel gepresteerde werk mogelijk.

Het zijn wel in de eerste plaats de teammanagers zelf die onder druk staan om commerciële resultaten te behalen.

Eric (medewerker): Ik heb de indruk dat managers voortdurend feedback aan hun hiërarchie moeten geven over hun resultaten. Er is een gans systeem van rapportering en controle waarmee kan worden uitgemaakt wat er deze week gedaan is.

Draagt een teammanager de druk om resultaten te behalen gewoon over aan zijn medewerkers, dan maakt hij meteen duidelijk dat hij hen beschouwt als alleen een middel om zijn eigen doel te bereiken. Indien de resultaten dan niet bereikt worden, is het met evengoed zijn falen als het falen van de medewerkers.

Alain (medewerker): Mijn vorige manager was een money manager, die zich alleen interesseerde voor mijn commerciële doelstellingen. Als ik die niet bereikte, dreigde hij de zijne ook niet te bereiken: hij liet me voortdurend die druk voelen. Daarom ben ik ook gestopt in die functie. Je zit in een situatie waarin er geen rekening wordt gehouden met wat je in het verleden hebt gepresteerd. Het ontbreken van die menselijke kant: "ik werk hier toch vijf jaar, ik heb getoond dat ik bekwaam ben, maar nee, hij kijkt alleen naar mijn cijfers van dit moment, en als die niet goed zijn, dan mag ik het horen."

Eric (medewerker): Bij een negatieve evaluatie van de medewerker kan de verantwoordelijkheid in de twee kampen liggen: ofwel heeft de manager niet opgelet ofwel heeft de medewerker niet gereageerd.

Mathias (medewerker): Voor mij gaat niet de bank maar de klant voorop. Ik heb vroeger een leidinggevende gehad die wanneer hij bepaalde streefcijfers van bovenaf opgelegd kreeg, die gewoon doorduwde naar onder. Dat betekent: pushen naar de klanten om targets te halen. Dat heb ik nooit gedaan. (…) Men heeft mij tweemaal gevraagd om kantoordirecteur te worden. Ik heb dat tweemaal geweigerd omdat ik denk dat ik anderen te strikt zou aanspreken op streefcijfers.

Louise (diensthoofd): De KPI's worden tweemaal per jaar besproken. Persoonlijk vind ik dat je daar veel mee verliest. Het risico is dat je dan te veel nadruk legt op wat er goed verlopen is op korte termijn.

3.3.2.3 Opvolging en autonomie

Hoewel de KPI's de referentie zijn voor formele evaluaties van teams en individuele medewerkers, is er in de regel ook een meer regelmatige en inhoudelijke opvolging of feedback die medewerkers in staat stelt beter in hun werk te worden.

Er zijn hoe dan ook verschillen qua termijnen van opvolging. De manager differentieert om te beginnen medewerkers volgens hun ervaring. Nieuwe medewerkers hebben meer technische ondersteuning nodig, en daar wordt rekening mee gehouden.

Bas (kantoordirecteur): Nieuwe medewerkers volg ik kort op, maar met de ervaren medewerkers heb ik slechts om de drie maanden een opvolgingsgesprek.

In kantoren en back-office-diensten zijn het, zowel voor de individuele- als voor de teamprestaties, vooral de wekelijkse vergaderingen die de vinger op de pols houden.

Louise (diensthoofd): Ik heb wekelijkse teammeetings waarin de agenda [i.e. de planning voor de volgende week] wordt vastgelegd.

Silvia (dienstverantwoordelijke): In het begin van de week houd ik een teamvergadering waarin de objectieven van de week worden afgesproken, op het einde van de week volgt dan een evaluatie van de gemaakte vorderingen. De objectieven en vorderingen worden weergegeven op een whiteboard.

Bij salesfuncties ligt de nadruk op maandelijkse of tweemaandelijkse one-to-one meetings.

> *Noémie (manager): Ik zorg ervoor dat ik heel regelmatig bilateraal overleg heb met mijn medewerkers.*

Qua aanpak in die individuele gesprekken zijn er nogal wat verschillen tussen managers. Sommigen kijken mee in de agenda van hun medewerker, of komen in een gesprek snel uit bij te respecteren objectieven en termijnen.

> *Tom (manager private banking): Er gaat veel tijd naar het overlopen van de agenda: welke taken zijn belangrijk en welke minder?*
>
> *Claire (medewerker): Sommige medewerkers moeten echt wel begeleid worden in hun tijdsbeheer. Ze hebben te veel werk, niet omdat ze meer werk hebben dan anderen, maar omdat ze er langer over doen.*

Als de medewerker bovendien achterstand oploopt, dan wordt de manager nog directiever.

> *Chloé (manager publieke sector): Ik houd meetings met elke medewerker apart. We discussiëren wel over welke taken de medewerker op zich neemt, maar er is toch een moment waarop het gesprek directief wordt. Er zijn te respecteren termijnen. (…) Wanneer het nodig is, leg ik aan de medewerker een strikt te volgen model op.*

Andere managers benadrukken veel sterker het opbouwen van vertrouwen en wederzijdse verwachtingen op langere termijn.

> *Martin (commercieel manager): Ik ben voor een medewerker liever de coach dan de manager. Ik laat liever de vrijheid aan mijn medewerker, maar dat is wel binnen een met mij als coördinator overeengekomen kader.*
>
> *Felix (manager private banking): Ik vertrek van afspraken op jaarbasis. Daarvoor heb ik een uitgebreid overleg met elke medewerker over de wederzijdse verwachtingen. Op basis van de ervaring, competenties en ambities van elke medewerker, krijgt ieder een portefeuille van klanten toegewezen. Aan elke portefeuille wordt een resultaatsverbintenis op jaarbasis gebonden. Elke twee à drie maanden overleg ik met elke medewerker in welke mate de verbintenis kan worden gehaald. (…) Wat belangrijker is: mijn deur staat altijd open. Medewerkers kunnen altijd kwesties komen bespreken.*

Veeleer dan gesprekken te hebben op vastgelegde termijnen, wordt er dan ruimte gemaakt voor overleg op de momenten dat er nood aan is. Even belangrijk zijn ook gesprekken in de gang en bij de koffie.

> *Philippe (manager publieke sector): Je deur moet openstaan en je medewerkers moeten dat ook zo aanvoelen.*
>
> *Victoria (manager): Ik houd een vast moment in de week in mijn agenda open. Medewerkers kunnen daar op hun beurt een afspraak op vastleggen. (…) Ik zorg er ook voor dat er informele momenten zijn, bijvoorbeeld bij de koffie, zodat het duidelijk is dat ik bereikbaar ben en luister.*
>
> *Françoise (commercial manager): Buiten de formele gespreksmomenten probeer ik op het terrein te luisteren en de emoties van de medewerkers te vatten.*

Het geven en krijgen van autonomie impliceert het verdwijnen van elk micro-management. Autonomie is een werkrelatie die manager en medewerker samen opbouwen.

Charlotte (medewerker): De manager geeft je een prioriteit en een missie met een deadline. Hij mag dan drie dagen voor de deadline geen zes mails sturen met: "Heb je dit en dat gedaan?" Hij moet erop vertrouwen en niet controleren.

Jürgen (medewerker): Mijn manager geeft mij de vrijheid om projecten te doen. Hoe ik mijn doelen bereik, maakt hem niet veel uit. Ik kan dat zelf invullen. Dat vind ik fijn.

Tom (manager private banking): Met medewerkers aan wie ik een project heb toevertrouwd, las ik informele discussiemomenten in.

Mathias (medewerker): Voor mij is een goede manager iemand die vrijheid van werken geeft. Niet iemand die zegt "dit doet ge vandaag en dit doet ge morgen". Het is iemand die niet als controleur overkomt en die verantwoordelijkheden afstaat.

Alain (medewerker): Vooraleer je in een situatie van autonomie kan komen, moet je van de manager eerst weten waar de prioriteiten liggen, en moet je weten hoe je de dingen moet aanpakken. In het begin moet je begeleid worden. Als het vertrouwen is opgebouwd kan de manager teamleden laten verdergaan Het is iets dat stap per stap tot stand komt.

Autonomie betekent dat de medewerker meer verantwoordelijkheid draagt. Hij moet wel marges krijgen om zich te vergissen en fouten te maken. In die evenwichtsoefening blijft de manager ook de eindverantwoordelijke.

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

Henri (medewerker): Het begrip verantwoordelijkheid is toch stof om over na te denken. De medewerker moet weliswaar verantwoordelijkheid krijgen, maar toch ook niet alle verantwoordelijkheid. Het is belangrijk om autonomie te krijgen, maar er blijft een rol voor de manager en er moet steun van de hiërarchie zijn. Je bent wel autonoom, maar een deel van de verantwoordelijkheid wordt gedeeld.

Al bij al blijken veel medewerkers zich het best thuis te voelen in een algemeen kader van duidelijk vooropgestelde doelen met daarbinnen de vrijheid om hun werk en aanpak zelf te bepalen. Belangrijk is daarbij dat de medewerker in overleg met de manager ook voor zichzelf moet kunnen uitmaken welke doelstellingen realistisch zijn en welke de noden zijn om die doelen te kunnen bereiken.

Mathias (medewerker): Ik zie mijn manager normaal eenmaal per week. Hij controleert mij niet, of hij laat mij in ieder geval vrij in mijn werkorganisatie. Hij wijst op verbeterpunten, zegt waar ik dingen kan terugvinden, zegt wat van mij wordt verwacht op maandbasis. Dat is resultaatsgericht, op een positieve manier.

Rik (manager private banking): Ik heb tweemaandelijkse gesprekken met elk van in totaal een dertigtal medewerkers. Dat zijn geen evaluatiegesprekken. Het gaat erom om met de medewerker te overlopen wat de aspiraties waren, wat er hiervan momenteel lukt en wat niet. Wat heeft de medewerker nodig om het vooropgestelde doel te kunnen bereiken? Binnen het kader van de rol en verantwoordelijkheid van de medewerker gaat het er dus om de zelfwerkzaamheid en expertise van de medewerker te verhogen.

3.3.2.4 Veranderingen in de organisatie

Zoals in alle grote organisaties circuleren er in bank- en verzekeringsinstellingen heel veel verslagen, rapporten en richtlijnen van uiteenlopende raden en commissies. Met de bankwereld

in transformatie gaat veel van die informatie evenwel over op gang zijnde proefprojecten, veranderingen in de arbeidsorganisatie, nieuwe interfaces voor de klant, en zo voort.

De managers zien zichzelf dan als een filter in het laten doorstromen van de informatie die ze zelf ontvangen. Ze beperken en herformuleren de informatie tot wat – in hun ogen – relevant is voor diegene die het ontvangen.

> *Michael (gebiedsdirecteur): Het is belangrijk om medewerkers te behoeden voor een overvloed aan informatie. Je moet orde en selecties maken in de verdere informatiestroom naar beneden toe. Mensen mogen niet overspoeld worden. Ze moeten de informatie krijgen die voor hen op het moment zelf relevant is.*
>
> *Silvia (dienstverantwoordelijke): Ik vind het belangrijk om de medewerkers te informeren over op gang zijnde veranderingen in de organisatie van het werk. Als lid van een comité dat veranderingen in onder andere mijn team voorbereidt, krijgt ik van hogeraf de boodschap mee om teamleden nog niet op de hoogte te brengen. Ik vind dit geen goede insteek, en vind het beter om teamleden gradueel wel op de hoogte te brengen.*
>
> *Karin (kantoordirecteur): Het maakt een groot verschil uit, of die op gang zijnde veranderingen te maken hebben met een verschuiving in de organisatie van het werk zelf, dan wel met de arbeidsvoorwaarden, i.c. de arbeidsuren of de plaats van tewerkstelling. Met het eerste hebben mensen niet veel moeite, het tweede daarentegen kan veel onrust veroorzaken. Als mensen het vooruitzicht hebben dat ze binnenkort misschien tien kilometer verder zullen moeten werken, dan kan dit heel veel implicaties hebben voor hun dagelijks leven.*

Sommige managers zien het bovendien als hun taak om op het geschikte moment informatie te herhalen. Ze weten dat hetgeen voor hen, door hun dagelijkse contacten, vanzelfsprekend is geworden, dat niet is voor veel medewerkers.

> *Wouter (medewerker): Mijn manager vertaalt de strategie van het bedrijf naar de medewerkers toe, zodat we beter weten waarom dingen zo veranderen.*
>
> *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.*

Initiatieven en veranderingen kunnen ook bottom-up plaatsgrijpen. Managers kunnen teamleden voor de oplossing van een probleem doorverwijzen naar een contact in een andere dienst of een ander team. Ze functioneren dan als verbinding, of liaison of lijm.

> *Noémie (manager): Ik ben het business contactpunt. Ik organiseer teammeetings waarin ik informatie doorgeef die ik verneem via maandelijkse vergaderingen met andere departementen. Tegelijk ontvang ik in die teamvergaderingen ook commentaar en andere informatie van de medewerkers – zij zijn diegenen die de realiteit van het dagelijkse werk kennen.*
>
> *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.*

Michael (gebiedsdirecteur): In mijn functie weet ik van alles iets, en van niets alles. (…) Vaak kan ik mensen verder helpen door hen naar de juiste persoon te verwijzen.

Het in verbinding stellen kan ook systematisch gebeuren en uiteindelijk voor een netwerking tussen diensten zorgen.

Michael (gebiedsdirecteur): Ik houd een maandelijkse bijeenkomst waarin telkens iemand van een ander team komt vertellen waar zij mee bezig zijn. Op die manier vormen de teams meer en meer een netwerk met uitwisselingen van competenties. (…) Wat ik merkte toen ik vorig jaar begon als regiomanager, was dat sub-teams soms dingen opvingen, maar dan zegden: "Ja maar dat is ons ding niet." De kantoorbriefing – de mensen samenbrengen 's morgens om 8h25 – helpt daaraan. Mensen vertellen dan waar ze mee bezig zijn, en waarvoor anderen bij hen terecht kunnen. We zijn er nog niet, maar het helpt. Zeker voor verkoop: cross-selling [i.e. aan een bestaande klant andere producten verkopen] is hetgeen we doen.

3.3.3 Het team

In de bank- en verzekeringssector kan een *team* onder andere verwijzen naar een groep medewerkers van eenzelfde kantoor, afdeling of dienst. Ook de medewerkers van eenzelfde functionele manager onderhouden met elkaar contacten en kunnen worden beschouwd als leden van een team. Bij uitbreiding kunnen de vertegenwoordigers van een netwerk van kantoren eveneens een team vormen.

Zoals het in de focusgroepen naar voor is gekomen, hangen goede teamverhoudingen af van een aantal voorwaarden die minstens gedeeltelijk bepaald worden door het optreden van de teammanager.

Er is om te beginnen de opdracht van **het team in de bredere context van de organisatie**. De teammedewerkers moeten het gevoel hebben dat hun teamwerklast werkbaar is. Er moet voldoende adequaat gekwalificeerd personeel zijn en er moet een correcte materiële ondersteuning zijn om het huidige en komende werk op een efficiënte manier uit te voeren.

De teammanager is bij de directie de vertegenwoordiger en verdediger van het team. Daarvoor moet hij weten wat er voor het team haalbaar is, en bij uitbreiding wat de visie en de belangen van het team zijn.

Martin (commercieel manager), beaamd door Louise (diensthoofd): Het is ook de taak van de manager om in gesprekken of vergaderingen met projectleiders of de directie, het team te verdedigen. We moeten ervoor zorgen dat de werklast in het team realistisch en draagbaar blijft.

Françoise (commercial manager): Vooraf aan een managementmeeting overleg ik ook graag met mijn medewerkers, kwestie om ook van hen te weten wat de risico's zijn van een bepaalde beslissing, of om te weten wat een haalbare deadline is.

Virginie (medewerker), beaamd door Alain (medewerker): Alleen als de manager zelf transparant is, kunnen de medewerkers transparant zijn en zeggen wat hun behoeften zijn.

Als er niets aan beslissingen van hogerhand te doen valt, moet de manager dit aan het team uitleggen: de beslissingen moeten individueel en in de groep een plaats kunnen krijgen.

Maarten (regiomanager): Een bedrijf is ook geen democratie. Je wordt betaald om een bijdrage. De werkgever tekent de krijtlijnen uit, weliswaar in een respectvolle omgeving. Dan is er een kleine minderheid die niet mee wil evolueren, daar moet ge spijtig genoeg ook uiteindelijk confronterend mee zijn. Anders druist het in tegen de belangen van het team of het bedrijf. Ge kunt dat respectvol doen. De leercurve is voor iedereen anders: heel traag of heel betrokken.

Eric (medewerker), beaamd door Alain (medewerker): Mijn manager is een buffer tegenover de hogere hiërarchie. Er zijn doelstellingen die wij [vanuit het team] soms irrationeel bekijken. Maar doordat we er onderling over kunnen discussiëren of gewoon kunnen zeggen: "oké, dit is een compleet scheefgetrokken doelstelling, maar ze komt van boven en we moeten ermee verder", krijgt de doelstelling een menselijke plaats. Doordat we er commentaar op kunnen geven, kunnen we er vervolgens mee leven.

Als vertegenwoordiger van het team moet de manager er absoluut voor zorgen dat wanneer de prestaties van het team gewaardeerd worden, de eer gaat naar wie de eer toekomt. Het mag zeker niet alleen de manager zijn die de eer opstrijkt.

Henri (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.

Rik (manager private banking): Ik vind het ook belangrijk om aan mijn hogere manager te rapporteren dat bepaalde medewerkers het bijzonder goed doen. Op die manier worden die medewerkers makkelijker aangesproken door de hogere manager, wat natuurlijk een bijzondere erkenning van hun werk is.

Binnen het team moet er met een zekere openheid over de werkdruk, de werkverdeling en de werkvoorwaarden kunnen gediscussieerd worden. Opgemerkt moet daarbij worden dat dit onderwerp als probleem in de focusgroepen van de medewerkers werd aangekaart, maar niet in deze van de managers.

Alain (medewerker), beaamd door Claire (medewerker) en Henri (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.

Jürgen (medewerker): De mogelijkheid om van thuis uit te werken is in mijn bedrijf niet opengetrokken tot alle diensten. Ik vind het niet fijn dat mensen die in hetzelfde bedrijf werken, meer dingen mogen dan ik. Ik kan daar niet mee naar HR, want die kunnen daar niet zo open over zijn. Met HR zou ik wel eens hetzelfde gesprek willen hebben als hier [in deze focusgroep]. Zij weten misschien niet dat er wrevel bestaat over dat sommige diensten mogen thuiswerken en andere niet.

Een van de manieren om meer openheid van discussie binnen het team te bereiken, is om herhaaldelijk tijdens vergaderingen en in dagelijkse conversaties de verschillende functies en taken (en taaklast) van de medewerkers te verduidelijken.

Alain (medewerker): Het belangrijkste [in welzijn op het werk] is de inhoud van het werk, want daar hangt de zingeving van af en het gevoel van ergens toe te behoren. Ik moet kunnen zeggen: ik werk in een team, ik werk hierop en hij daarop, en we weten waarom, want we kennen de finaliteit van ons werk. Er is een collectief doel. Je moet een plaats in de organisatie kunnen vinden. En die ligt in je functie, in de inhoud van je werk, samen met het werk van je collega's.

Eric (medewerker): Welzijn op het werk vereist in de eerste plaats een collectief professioneel bewustzijn, in de zin dat ieder zijn rol en zijn taak in het agentschap begrijpt en er zich van bewust is wat zijn impact is op zijn collega. Dat is voor mij de teamspirit. Ieder werkt aan zijn taak, maar zijn taak kan door anderen gefaciliteerd worden, en hij kan het werk van anderen faciliteren.

Charlotte (medewerker): De manager kan de samenwerking in het team vergroten door een senior bij een junior te plaatsen of door iemand die sterk is in Excel tijdens een vergadering te laten tonen hoe je moet tewerk moet gaan. (…) Een manager moet bij een vergadering de temperatuur in het team kunnen opnemen, bijvoorbeeld door een rondvraag te houden. Op die manier kan je soms zien bij wie het op dit moment minder goed gaat.

Bas (kantoordirecteur): Ik vind het belangrijk dat de medewerkers mee zijn met de visie van het kantoor. Elke week zitten we samen: ieder overloopt zijn werkweek; zodat ieder weet waar de ander mee bezig is. Een keer per maand is er een teamoverleg om grotere zaken te bespreken. (…) Wekelijks proberen we actieplannen op elkaar af te stemmen. Waar gaan we de focus op leggen? Ik probeer ook duidelijkheid te creëren. Hoe ver zitten we in onze resultaten? Zodat iedereen betrokken is. Mensen die betrokken zijn, gaan ook spontaan meer dingen doen.

De openheid wordt in het bijzonder versterkt door vergaderingen te laten voorbereiden, en mogelijk ook te laten voorzitten, door medewerkers.

Victoria (manager), beaamd door Philippe (manager publieke sector): Voor de voorbereiding van teamvergaderingen vind ik het soms beter om die te laten doen door een medewerker. Gedeeltelijk omdat die beter kan inschatten wat belangrijk is voor de andere medewerkers, maar ook wel omdat de voorbereiding veel tijd vraagt en ik die niet altijd kan vrijmaken.

Kevin (bestuurder): Meetings bij ons worden door medewerkers gedragen. Bepaalde medewerkers zeggen zelfs: "Kevin, uw agenda voor deze week staat vrij leeg, kunt gij niet een beetje helpen met de kantoororganisatie van…". Als zij dat met mij doen, dan betekent dat wel dat ze zich engageren en dat we een bepaald resultaat moeten halen. Ik vind dat heel sterk.

Samengaand met openheid is er het belang van voorbeeldgedrag. In het bijzonder kan de teammanager weliswaar delegeren, maar niet in die zin of mate dat zijn eigen taak er almaar lichter mee lijkt.

Eric (medewerker): Mijn manager tracht heel vaak zijn werkdag vroeg af te sluiten. (…) Als hij zelf veel werk heeft, snauwt hij de mensen af. (…) Ik had al veel werk, en toen moest ik een nieuwe medewerker bij diens werk begeleiden. Voor mij betekent zo'n manier van delegeren hetzelfde als "ik ga er me niet mee bezighouden; ik ga eerst en vooral mijn eigen tijdsbesteding veiligstellen."

Ten slotte is er ook het belang van evenementen en activiteiten buiten het werk. Een jaarlijkse personeelsbarbecue is in alle bedrijven voorzien. Managers en medewerkers kunnen ook initiatieven nemen om binnen het team gezamenlijk op uitstap te gaan of samen aan sport te doen.

> *Kevin (bestuurder): Bij ons is er een apart budget voorzien voor zo'n activiteiten, b.v. de deelname aan een marathon of een gemeenschappelijk diner. Het wordt aan het initiatief van de medewerkers overgelaten om, binnen de lijnen van het budget, zo'n activiteiten te organiseren. Zo'n bijkomende activiteiten zijn heel belangrijk om de teamgeest te verhogen: Als ik u sympathiek vind, zal ik veel gemakkelijker iets voor u doen.*

Zo'n teambuildinginitiatieven hebben ook een mogelijk negatieve kant: niet iedereen heeft tijd en zin om een groot aantal collega's buiten het werk terug te zien. En er kan een kloof groeien tussen diegenen die eraan deelnemen en zij die dat niet doen.

> *Silvia (dienstverantwoordelijke): Activiteiten buiten het werk hebben ook een keerzijde en een beperking. Sommige leden van mijn team hebben een Whatsapp-groep opgericht. Dit is een goede zaak om iets meer luchtige en persoonsgebonden gebeurtenissen met elkaar uit te wisselen. Aan de andere kant is niet iedereen gediend met zo'n contacten buiten het werk. Collega's zijn geen vrienden. Voor veel mensen geldt dat ze 's avonds de wereld van het werk achter zich willen afsluiten. "Ik wil u na vijf uur niet meer zien."*

3.3.4 De personen

Aandacht voor de personen in een organisatie wordt soms vrij letterlijk genomen, door te stellen dat een manager met elke medewerker op een aangepaste manier moet omgaan. Anderen antwoorden daarop dat er binnen de dagelijkse context van vereiste productiviteit en resultaten weinig of geen tijd is voor zo'n gedifferentieerde omgangsvormen.

> *Claire (medewerker), beaamd door Virginie (medewerker): Ik denk dat elke medewerker andere behoeften heeft, en dat een manager zijn manier van optreden aan de persoon moet aanpassen.*
>
> *Martin (commercieel manager): Ook al geef je waarde aan de dimensie personen, de dimensie activiteit is altijd aanwezig in je managementstijl. In de omstandigheden moet je soms gewoon vooruitgang boeken zonder veel rekening te houden met de mening van de medewerkers.*

Eerder gaat het er evenwel om, om verder te bouwen op het streven naar de autonomie of zelfwerkzaamheid van medewerkers (§ 3.3.2.3) en dit te doen in een team waarin er een zekere openheid van discussie is (§ 3.3.3). Het belangrijke is dat de medewerker een voor zichzelf zinvolle plaats vindt in het team en de organisatie, zich daarin gerespecteerd voelt, en van daaruit kan kijken hoe hij zich verder kan ontwikkelen.

> *Tom (manager private banking): Beschikbaar zijn is belangrijk om elke medewerker individueel te begeleiden in zijn behoeften tot ontwikkeling.*
>
> *Philippe (manager publieke sector): Het is een goede manier om de mensen te motiveren als je naar hen luistert, weet wat hen bezighoudt en wat hun doelstellingen zijn.*
>
> *Alain (medewerker): Niet dat mijn manager op mij toezicht houdt, maar hij waakt er toch op dat ik mijn plaats vind. Vorming is voor mij iets heel breed, want je kan een product leren kennen, maar ook een arbeidsproces of je kan leren hoe een de organisatie waarin*

je werkt functioneert. Het is toch zijn taak ervoor te zorgen dat zijn medewerker zich kan ontwikkelen en de vereiste competenties kan verwerven.

Wouter (medewerker): Mijn leidinggevende is mijn coach, die mij richting geeft in wat ik moet doen. Hij is mijn aanspreekpunt: als ik met vragen zit, is hij de eerste waartoe ik me richt om meer duidelijkheid te krijgen. (…) Hij houdt ook de cijfers bij: prestaties; mijn persoonlijke groei – we hebben daar instrumenten voor, om dingen op papier te zetten. Bijvoorbeeld – deze zomer – heb ik een opleiding gevolgd over successieplanning: bij collega's volgen hoe zij hierover een klantengesprek voeren.

Adrien (manager corporate banking): Het is moeilijker om te zeggen dat je niet gemotiveerd bent als je gerespecteerd wordt als persoon en niet zomaar als een schakel in het team wordt beschouwd.

Er wordt onderlijnd dat op het moment dat de teammanager aan coaching doet, hij in een relatie van gelijkheid met de medewerker moet staan. Initiatieven om zichzelf verder te ontwikkelen moeten daarbij van de medewerker zelf komen. Hoewel het om een relatie van gelijkheid moet gaan, is het verwonderlijk dat de ontwikkeling van de manager in de focusgroepen niet ter sprake komt.

Alain (medewerker): Op het moment dat een manager coach wordt, is er geen hiërarchische relatie: hij neemt dan geen beslissingen meer, maar is er om met de medewerker van gedachten te wisselen.

Mathias (medewerker): In ons bedrijf krijg je mogelijkheden om aan carrièreplanning te doen. Maar het initiatief moet van uzelf komen.

Virginie (medewerker): De verantwoordelijkheid om te evolueren is in de handen van de medewerker. De rol van de manager is om raad te geven, te begeleiden en deuren te openen. Maar de wil moet bij de medewerker liggen.

Henri (medewerker): Het gaat erom te kunnen antwoorden op de vragen die de medewerker kan hebben over zijn functie en ook om hem te helpen uit te maken waar hij naartoe wil (…) daar gaat het bij coaching voor een flink stuk over: kijken hoe men kan evolueren, ideeën te geven en te reageren op de ideeën die ik zelf kan hebben. Coaching is aangepast aan de persoon en dus moet de manager de medewerker begrijpen en helpen in zijn functie.

Claire (medewerker): De manager kan helpen naar onszelf te kijken en onze manier van werken, ons afstand te doen nemen en te analyseren hoe we zijn en hoe we werken.

Victoria (manager): Als coach komt het erop aan om iemands sterktes te zien, samen met de punten die stapsgewijs via trainingen kunnen worden verbeterd. Kijken hoe je iemand kan helpen groeien. (…) Het is door vragen te stellen dat de ander van zichzelf te weten komt wat hij wil verbeteren.

Opgemerkt moet worden dat het bij persoonlijke ontwikkeling zeker niet noodzakelijk over het volgen van opleidingen hoeft te gaan. De medewerker of de manager kunnen ook betrokken zijn of de leiding nemen van een specifiek project. Een taak die buiten de dagelijkse opdracht valt, is ten volle een mogelijkheid tot verdere ontwikkeling en erkenning.

Rik (manager private banking): Voor er bij ons zo'n grote beslissing [over digitalisering] wordt genomen, zijn er wel proefprojecten geweest waar medewerkers uit de kantoren maanden in hebben meegedraaid. Dat zijn medewerkers die een sterk contact hebben met

de klant. Het gevolg van zo'n proefproject kan wel zijn dat die medewerker elders [mogelijkheden ontdekt en] blijft plakken, en dat je die kwijt bent voor je kantoor.

De coach dient ook bepaalde medewerkers die zich liever gedeisd houden, eveneens aan te spreken en te beïnvloeden. Daarbij gaat het om medewerkers die het moeilijk hebben met veranderingen in de inhoud en organisatie van het werk. In het belang van het team en de organisatie moet men zich dan als coach opwerpen voor wie in eerste instantie liever geen coach wil.

Maarten (regiomanager): Ik beschouw het ook als mijn taak om medewerkers die minder de urgentie zien om zich aan te passen in de veranderende werking van de organisatie, te begeleiden en met hen naar nieuwe uitdagingen te zoeken.

Rik (manager private banking): Mensen zijn liever goed in de verkeerde dingen, dan slecht in de goede dingen. Het vraagt veel kneedwerk om hen te doen inzien, dat niemand daarmee gebaat is.

De klassieke manier om als coach in te werken op de aspiraties van individuele medewerkers, lijkt op nieuwe generaties minder impact te hebben. Hun aspiraties lijken soms te grillig voor de bankwereld, of althans niet in verhouding tot hun inzet.

Kevin (bestuurder): Ik zie een sterk verschil met jongere generaties. Ze zijn zowel mondiger als wispelturiger. Ik zoek eigenlijk nog steeds een goede manier om met hen om te gaan.

Felix (manager private banking): De huidige jongeren vinden de banksector minder aantrekkelijk. Ze willen er eventueel wel hun eerste werkervaring opdoen. Maar daarna willen ze elders verder gaan. Dat is een enorme uitdaging voor de banksector.

Vanuit de rol van coach belandt de manager soms in het privéleven van medewerkers. In het bijzonder jongeren spreken managers hier mee aan.

Noémie (manager): Bij de jonge generatie gaat het bij persoonlijke behoeften niet alleen om deze die met het werk te maken hebben. Je moet hen niet alleen helpen in de ontwikkeling van hun capaciteiten, je moet hen ook bijstaan bij persoonlijke problemen.

Persoonlijke confidenties zijn evenwel ook een heikel punt, omdat ze de rol van de manager ruim kunnen overschrijden.

Michael (gebiedsdirecteur), beaamd door Karin (kantoordirecteur): Ik word door verscheidene medewerkers in vertrouwen genomen. Soms vertelt men mij dingen, waarbij ik alleen kan denken: "Ik heb in mijn leven nog niks meegemaakt." Ik moet er mensen soms ook op wijzen dat ik niet de professionele achtergrond heb om hen uit hun persoonlijke problemen te helpen.

Ten slotte is er het geval waar het duidelijk wordt dat privéproblemen zwaar op de werkprestaties gaan wegen. Dit is dan weer wel relevant binnen de managementrol, en het vereist tussenkomsten.

Kevin (bestuurder): Bij evaluatiegesprekken zeggen we dat als er privéproblemen zijn, we klaar staan om te luisteren en zelfs te helpen. Omdat we een financiële sector zijn: als er financiële problemen zijn, willen we die weten. Als je je openstelt, komt dat ook terug. Als je werk lijdt onder wat er privé gebeurt, hebben wij de plicht om mensen erop aan te spreken. Zij moeten weten dat wij weten dat er een probleem is, en dat we hen willen helpen. (…) We hebben iemand gehad met een alcoholprobleem; en dat was heel moeilijk,

want zo iemand doet alles om dat te verdoezelen. Dan moet je zeggen: "We zien dat, we ruiken dat. Wat gaan we daar nu aan doen?"

3.3.5 Conclusie

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 omlijnde 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 coach-advies 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.

3.4 De managementstijl op bouwwerven

3.4.1 Context

De bouwsector is bijzonder heterogeen opgebouwd. Er zijn in België 100.000 bouwbedrijven: 75% is zelfstandig; 95% heeft minder dan tien werknemers; 99,8% heeft er minder dan honderd; daar staat tegenover dat er zo'n vijfenzestig grote bedrijven zijn die instaan voor 50% van de Belgische omzet.[3] In de focusgroepen telde het kleinste bedrijf vijfenzestig werknemers, het grootste 2.200.

De bouwsector kent een aanslepend probleem van human resources. In de *war on talent* scoort de sector onvoldoende bij opkomende generaties: er zijn algemeen te weinig kandidaat-technisch geschoolden, en er zijn zeker te weinig kandidaat-bouwingenieurs; er is op alle kwalificatieniveaus een flinke uitstroom op middelbare leeftijd; de sector blijft ook op alle kwalificatieniveaus een mannenbastion.[4]

Bouwprojecten zijn samenwerkingen van vele grote en kleine organisaties. Er zijn al minstens een klant, een architect en een aannemer, en bij elk groter bouwproject zeker een hoofdaannemer of nevenaannemers, in samenwerking met onderaannemers en aanleveringsbedrijven.

In de bouwsector wordt de productie gerealiseerd op bouwwerven. Hoe zwaar de coördinatie van een werf valt, kan sterk variëren. De bouw van een standaard appartementsgebouw is alvast eenvoudiger dan die van een zwembad of ziekenhuis.

Naar gelang de fase van een bouwwerf kunnen er dagelijks op de werf enkele medewerkers (i.c. graaf- en funderingswerken) werkzaam zijn, dan wel tientallen van verscheidene onderaannemers (i.c. afwerking). Een onderaannemer kan ook van dag op dag wisselende ploegen inzetten op eenzelfde werf.

De teammanagers op een werf zijn de project- en werfleiders. In principe is er het team van de projectleider met de werfleiders, en het team van elke werfleider met zijn ploegbazen. In de praktijk zijn het eerder zwak omgrensde en over de tijd veranderlijke teams.

Elk bouwproject is ook onderhevig aan mogelijke externe verstoringen: extreme weeromstandigheden, ondergrondboringen die op obstakels stoten, aanleveringen die vertraging oplopen of die niet aan de kwaliteitsnormen voldoen, of onderaannemers die hun engagementen niet op schema klaarkrijgen en de daaropvolgende onderaannemers in tijdsproblemen brengen. Met de vastgelegde opleveringstermijn betekent dit veelal dat naarmate de werf naar de eindfase gaat, de druk op onderaannemers die voor de afwerking zorgen, groter is.

[3] ADEB-VBA Jaarverslag 2018.

[4] Bijvoorbeeld volgens de Vlaamse Confederatie Bouw: http://www.vcb.be/press-room-detail?id=324 (op 11/12/2019).

Kortom, er is een precieze planning, maar tijdens de uitvoering ondergaat die planning steevast veranderingen.

3.4.2 De werking

3.4.2.1 De planning

Het is het studiebureau van de hoofdaannemer dat een bouwplan tekent en de commerciële dienst die een budget en timing onderhandelt. Sommige bedrijven maken in de bouwplanning alleen een specificatie van wat het architectenbureau heeft vastgelegd. Andere bedrijven, met een sterk eigen studiebureau en werkzaam voor private klanten, kunnen voor een stuk aan de klant voorschrijven hoe en wat er zal worden gebouwd.

> *Dieter (preventieadviseur): Het begint al bij de aanbesteding. Het bedrijf schrijft in op een werk; als er weinig werk is in het bedrijf, worden de prijzen heel scherp gezet en wordt er gediscussieerd voor een heel korte uitvoeringstermijn; is het heel druk dan schrijf je hoger in, zodat je iets meer ademruimte hebt. Maar eenmaal als het project binnenkomt, is het voor een bepaalde prijs en moet het uitgevoerd worden. Dan pas komt het bij de projectleider – die heeft er geen of weinig feeling in gehad. Het moet tegen die prijs en tegen die termijn uitgevoerd worden.*

Pas voor de uitwerking en uitvoering van het bouwplan worden er een projectleider en werfleiders aangesteld. De projectleider is diegene die algemeen de opdracht op de werf coördineert, opvolgt en controleert. Werfleiders staan dan weer in voor de directe coördinatie en voor de contacten met ploegbazen. In de praktijk kunnen de taken van werfleiders en projectleiders wel min of meer in elkaar overgaan.

> *Antony (projectleider): Het grote verschil tussen een projectleider en een werfleider is dat de laatste de dagdagelijkse dingen regelt en contact houdt met alle ploegbazen en ook met arbeiders. Ik organiseer het. Ik houd de contacten met de firma's; ik overloop dan met de werfleiders en ploegbazen wat er allemaal gepland is.*

Over met welke onderaannemers er zal worden samengewerkt kan de projectleider in de regel weinig inbrengen.

> *Francis (projectleider): We hebben bij een aanbesteding een aantal onderaannemers voor ogen. Meestal wordt de goedkoopste gekozen. Wat de klant verwacht is dan misschien minder van tel. Ik heb het zelden meegemaakt dat je als projectleider de directie kan overtuigen om niet de goedkoopste onderaannemer te nemen, maar deze waar je al heel goed mee hebt samengewerkt.*

De projectleider stelt een uitvoeringsplanning van de werf op. Hij vertaalt de algemene bouwplannen in een concrete maandelijkse, wekelijkse en uiteindelijk dagelijkse planning.

> *David (verantwoordelijke van de werfleiders): Planning is essentieel in ons bedrijf.*
>
> *Antony (projectleider): Diegene die de echt gedetailleerde uitvoeringsplanning maakt ben ik, en die is verschillend van de eerste planning die door de werfvoorbereiding is gemaakt.*

Die planning bestaat uit Gantt-tabellen met in de kolommen de tijdsspanne en in de rijen de uit te voeren taken. Daaraan moet dan worden gekoppeld welke aannemers of ploegen welke taken verrichten, welke de vereiste materialen zijn, en door welke leveranciers die moeten worden aangebracht.

Verantwoordelijkheden zoals het contactnemen met onderaannemers en leveranciers, en het financieel management kunnen hetzij eerder bij de projectleider, hetzij eerder bij de centrale diensten van de hoofdaannemer worden gelegd.

> *Antony (projectleider): Er zijn natuurlijk ook mensen van de bureaus bezig met het project, zoals aankooppersoneel en technisch personeel. Er zijn dus andere cellen die deels voor deze werf werken, maar ook voor andere. Alles hangt er ook van af hoe ge de dingen organiseert. In ons bedrijf moeten wij als projectleiders alles financieel bijhouden; ook: "op dit moment hebben we zoveel winst en we gaan op het einde zoveel halen". Mijn zoon werkt bij een ander bedrijf, hij is begonnen als werfleider en nu kan hij zich projectleider noemen, maar hij moet zich in zijn bedrijf niet met de financiën bezighouden.*

Voor grote bouwwerken wordt gebruik gemaakt van Building Information Modelling (BIM). Deze software maakt een planning mogelijk waarbij alle betrokken aannemers en medewerkers onmiddellijk de gedetailleerde planning en vereisten van de werf kunnen consulteren. Doordat zo'n systeem evenwel meer gedetailleerde informatie over de bouwelementen vereist, betekent dit dat de werfleiding afhankelijker is van het centrale studiebureau.

> *Antony (projectleider): Bouwprojecten zijn complexer geworden. Nu werken we met driedimensionale modellen. B.v. elke muur is een driedimensionaal model met eigenschappen. Daar kan je bijvoorbeeld het volume en de hoeveelheid gips van afleiden. Maar met zo'n model ben ik afhankelijker van het studiebureau: het model moet helemaal op punt staan, en pas dan kunnen de onderaannemers verder om daarmee te werken.*

Integraal verweven in de uitvoeringsplanning zijn ten slotte alle aspecten van veiligheid en gezondheid op het werk. De hoofdaannemer is trouwens juridisch verantwoordelijk voor alle veiligheidsaspecten op de werf.

> *Dieter (preventieadviseur): Onze interactie met de werven vangt al aan bij de aanbesteding: adviezen, bepaalde vragen van klanten die moeten worden beantwoord. Bij de opstart van de werven hebben we een kick-off meeting, waarin ieders verantwoordelijkheden worden bepaald – wat er moet gebeuren. Daarna moeten we verscheidene aanvragen doen voor het omgevingsloket: een topaanvraag doen, tijdelijke stockage van gronden, breekvergunningen aanvragen. Als dat allemaal bekomen is, kan de werf van start gaan.*

Bij opstartwerven en moeilijke topics moeten wij oplossingen aanbieden, zodat het werk veilig kan worden uitgevoerd. In akkoord met de opdrachtgever of het studiebureau of veiligheidscoördinator. Nadien staan we ook in voor ongevalsonderzoeken, opmaak veiligheidsplan, opmaak risicoanalyses.

3.4.2.2 De opvolging op de werf

Op de werf is de uitvoeringsplanning de basisreferentie die de samenwerking tussen de vele, wisselende actoren mogelijk maakt. Naarmate de uitvoering vordert wordt de planning verder uitgewerkt en ondergaat ze aanpassingen.

De uitvoeringsplanning, en specifieke details ervan, worden in de regel voor alle werknemers zichtbaar uitgehangen op de werf. In principe kan ieder zijn taak en timing eruit aflezen.

> *Julien (verantwoordelijke van de metsers): Met de planning kunnen de medewerkers hun werk in de tijd zien. Ze maakt het ook mogelijk om de uit te voeren taken af te stemmen op de vereiste materialen.*

Veelal wordt een wekelijkse vergadering gehouden tussen de projectleider, de werfleiders, onderaannemers en ploegbazen.

> *Lucien (werfleider): We komen samen om de planning verder uit te werken en het werk tussen de equipes te verdelen, volgens hun beschikbaarheid en volgens wat het meest dringende is.*

In twee kleinere bedrijven uit de focusgroep wordt er vergaderd met alle medewerkers. In B-Bouw wordt daarbij benadrukt dat suggesties wel worden meegenomen, maar dat het de manager is die de uiteindelijke beslissingen maakt.

> *Julien (verantwoordelijke van de metsers): Ik vraag op vergaderingen met medewerkers naar hun opmerkingen en ideeën. In het team zijn er individuele verschillen die in iets positiefs moeten uitmonden. Er moet gediscussieerd worden opdat iedereen goed zou inzien dat we samen moeten werken.*

> *David (verantwoordelijke van de werfleiders): Op vergaderingen laat ik de medewerkers ideeën aanbrengen. Ik vraag hen systematisch of ze het eens zijn met bepaalde opmerkingen. Van daaruit neem ik dan een beslissing.*

In M-Bouw daarentegen wordt het gezag van de manager niet benadrukt. Los van ieders formele positie wordt veeleer rekening gehouden met ervaring op het terrein.

> *Antoine (werfleider): Ik sta altijd open voor vragen of opmerkingen van medewerkers.*

> *Damien (bedrijfsleider-werfleider): Bij de werfvergaderingen en de planning neemt iedereen deel, en de opmerkingen die daar gemaakt worden zijn heel belangrijk om beter aan te sluiten bij de behoeften van de klanten.*

> *Jérôme (werkman): We hebben een contactpersoon aan wie we voorleggen hoe het werk sneller of rendabeler kan worden gedaan. Die overlegt dan met de werfleider, hetzij onmiddellijk aan de telefoon hetzij op het einde van de dag.*

> *Clément (werkman): Op de werf zien wij soms een probleem dat de werfleiders niet voorzien hebben. We maken dan foto's en gaan ermee langs het bureau.*

Daar waar het zonder meer uithangen van de uitvoeringsplanning een formeel doorgeven van informatie is, kan door het betrekken van de medewerkers in de planningsvergadering ook daadwerkelijk worden nagegaan of iedereen wel mee is.

> *Arthur (werfleider): We zorgen ervoor dat de planning volledig gekend is door alle medewerkers. Zij kunnen mee vooruitzien.*

> *Damien (bedrijfsleider-werfleider): We moeten goed zien dat iedereen mee is. Je moet bijna vijfenzestig verschillende sleutels hebben om zeker te zijn dat alles goed is doorgedrongen.*

> *Antoine (werfleider): De omstandigheden veranderen voortdurend, daar moet je als manager steeds rekening mee houden. Je moet ervoor zorgen dat je medewerkers mee zijn.*

> *Alleen bij B-Bouw en M-Bouw worden de medewerkers in vergaderingen betrokken bij het overlopen van de planning, en wordt er ook nagegaan of iedereen mee is. Alleen in die bedrijven ook, wordt door de managers de link tussen welzijn en planning expliciet gemaakt.*

Antoine (werfleider): We voelen ons niet gans de tijd onder druk. Er is een dagelijks technisch gestuurd welzijn op het werk.

David (verantwoordelijke van de werfleiders): Door een duidelijke rolverdeling weet ieder waartoe hij zich moet richten wanneer er problemen zijn.

Arthur (werfleider): Er is overleg met de medewerkers, maar er is ook een algemeen kader met regels en criteria waaraan ieder zich moet houden.

In alle bedrijven overlopen de werfleiders de taken met de ploegbazen en hun medewerkers. Indien de technische details het vereisen of wanneer de personen die het uitvoeren dit nodig hebben, kunnen er heel veel preciseringen worden gemaakt.

Louis (werfleider): We maken werkfiches. Daarop zetten we ook mogelijke specifieke aandachtspunten en waar nieuw geleverde materialen te vinden zijn.

Maxime (werfleider): Er zijn ploegen aan wie je iets kan uitleggen zonder met hen ter plaatse te gaan kijken, er zijn er andere waar je dat wel moet doen: je past je aan volgens de mensen waar je mee te maken hebt.

Julien (verantwoordelijke van de metsers): Er zijn soms technische bepalingen om het werk op die manier, en niet op een andere, uit te voeren. Dit moet dan nauwkeurig vermeld worden.

Bij onderaanneming is het belangrijk om bij de uitvoering de verantwoordelijkheden af te bakenen. Zo wordt voor de veiligheidsaspecten gebruik gemaakt van toolboxen. De hoofdaannemer laat de onderaannemer daarbij tekenen dat de veiligheidsaspecten overlopen zijn, kwestie van zich juridisch in te dekken.

Bryan (projectleider): Als er ramen moeten worden geplaatst op een negende verdieping, zijn we heel serieus bezig met veiligheid. Dan ga ik langs de preventieadviseur: Welke stappen moeten er worden gedaan? Welke toolboxen kan ik geven? Zijn er bepaalde controles die moeten gebeuren? Dat is mijn verantwoordelijkheid: ik moet maken dat alles veilig gebeurt. Er is altijd bij elke opstart een toolbox: met o.a. indicaties over de nooduitgang, de EHBO-koffer, het sanitair, de verplichte helmdracht, of over hoe je dient te werken op hoogte. We overlopen dit dan met de onderaannemer. Maar we laten hem dat ook ondertekenen, waardoor de verantwoordelijkheid toch wat wordt doorgeschoven. Ge moet nu eenmaal ook een bewijs hebben dat ge de toolbox effectief hebt overlopen.

Controle is het complement van de uitvoering zelf. Het komt er in alle bedrijven op aan, om op het terrein na te gaan, of alles dat in de planning is uitgestippeld ook daadwerkelijk naar behoren is uitgevoerd. Soms verlopen uitvoering en controle gelijktijdig. Meestal is de controle ex post, maar wel quasi dagelijks.

Bryan (projectleider): Bij de opstart zorg ik ervoor dat ik er altijd bij ben. Dat betekent zeven uur 's morgens. Vervolgens probeer ik een keer per week langs te gaan; als het een groot project is, dan twee of drie keer. Dat is een beetje aanvoelen: draait het goed? Zijn er extra dingen die ik moet controleren?

Maxime (werfleider): Je werkmensen uitleggen wat ze moeten doen, is niet alles. Je moet gaan controleren of ze het correct hebben uitgevoerd. Een groot deel van ons werk is, om langs de werven te gaan, en de medewerkers en onderaannemers te zien.

Thomas (projectleider): Ik probeer tweemaal per week naar elke werf te gaan. Ik controleer dan het werk, zowel van de eigen aannemers als die van de hoofdaannemers, en zeg of ze het al dan niet goed gedaan hebben. Vaak loop ik een half uur rond op de werf en neem heel veel foto's. Als de aannemer al vertrokken is of als de arbeiders niet aanspreekbaar zijn in een taal die ik zelf beheers, dan communiceer ik dat door naar de project- of werfleider van de onderaannemer. Soms is het voldoende om een foto door te sturen, soms moet je bellen en zeggen dat je dit en dat hebt gezien. "Let erop dat dit zeker tegen volgende week is opgelost."

Tevens is er de controle van de veiligheidsaspecten.

Dieter (preventieadviseur): Wij doen ook werfinspecties. Dat aantal is vastgelegd binnen het bedrijf. De feedback wordt rechtstreeks gecommuniceerd naar de project- of werfleider. Nadien worden de punten opgelijst, volgens het criterium zeer dringend à niet-dringend. We zorgen ook dat de mensen die controleren, de goede opleiding hebben. Machines moeten de juiste keuringen hebben, zowel intern als extern. Die feedback sturen wij ook door naar de opdrachtgevers.

Voor sommige managers gaat het niet alleen om de formele controle op het terrein, maar zijn ook informele gesprekken met aannemers of telefoneren met de personen op het terrein van belang.

Guillaume (verantwoordelijke dienst afwerking): Ik bel mijn mensen om te weten hoe op de werf het werk verloopt en of alles conform de instructies gaat. Sommigen zijn mijn ogen ter plaatse.

Julien (verantwoordelijke van de metsers): Op de werf praat ik met de mensen om te weten wat ze denken over de plannen en het verloop van de werken. 's Morgens bij het appel vraag ik aan de telefoon of alles goed gaat; we discussiëren dan, en als we er niet uit geraken kom ik later op de dag langs om te zien wat er aan de hand is.

In B-Bouw wordt veel sterker dan in andere bedrijven het belang van feedback onderlijnd. Het kan zowel gaan om aandachtspunten die vanuit de werkploegen worden aangebracht, als om de ervaring die de managers vanuit verscheidene projecten met elkaar uitwisselen.

Guillaume (verantwoordelijke dienst afwerking): Als ik op andere werven bepaalde bezorgdheden telkens opnieuw hoor, dan geef ik dat door aan David die dat in zijn team ter sprake brengt.

David (verantwoordelijke van de werfleiders): Een van mijn rollen is om ervaring van anderen te gebruiken en die met medewerkers tijdens werfvergaderingen te bespreken. Het is dan mijn taak om uit managementvergaderingen informatie te selecteren die ik overbreng aan de medewerkers op de werf.

Julien (verantwoordelijke van de metsers): Ik gebruik de ervaringen van andere managers en wanneer ik op de werf ben, breng ik die dan informeel ter sprake wanneer ik met medewerkers praat.

In de bedrijven B-Bouw en T-Bouw is er ook expliciet een erkenning van ervaring op het terrein. De managers nemen de beslissingen, maar houden rekening met suggesties en adviezen.

Guillaume (verantwoordelijke dienst afwerking): Mijn mensen zijn op het terrein. Ze nemen dagelijks – vaak via de telefoon – deel aan de te nemen beslissingen.

Louis (werfleider): Als er zich onvoorziene zaken voordoen dan neem ik alle raadgevingen mee van de mensen op het terrein. Vandaaruit kijk ik wat er het best kan worden gedaan.

Maxime (werfleider): Vooral werkmannen met veel anciënniteit zijn proactief, bijvoorbeeld om te weten welke materialen er moeten worden aangevuld.

Lucien (werfleider): In ons werk moet je snel, spontaan en accuraat beslissingen kunnen nemen wanneer er zich problemen of onvoorziene zaken voordoen.

Op het einde van een project is er in de regel ook een evaluatievergadering, waaruit in een verslag lessen worden getrokken voor volgende projecten. Andermaal zijn die in de eerste plaats technisch en instrumenteel: Hoe moeten operationele problematische situaties worden vermeden en zo nodig worden opgelost?

3.4.2.3 Communicatie met de klant

De projectleider van de hoofaannemer is op de werf het aanspreekpunt van de klant. Hij moet bijvoorbeeld uitleggen waarom werken vertraging oplopen of een meerprijs zullen vereisen. Dit vereist een precieze, gedetailleerde rechtvaardiging.

Damien (bedrijfsleider-werfleider): Het is onze technische kennis die ons toelaat om te antwoorden op vragen van klanten. Het is die kennis die ons geloofwaardig maakt.

Thomas (projectleider): De confrontatie zou je bij wijze van spreken dagelijks kunnen aangaan. De manier waarop je bijvoorbeeld een meerprijs of een meerwerk moet doorsturen naar een klant of een onderaannemer, vind ik heel belangrijk. Als je zo maar zegt: "betaal zoveel tegen volgende week" dan zoek je problemen. Je moet technisch heel precies uitleggen waar die meerprijs vandaan komt.

Tevens moet de projectleider soms met de klant onderhandelen en met hem naar compromissen zoeken.

Louis (werfleider): We zijn de brug tussen klant en bedrijf: we moeten de klant tevredenstellen en er tegelijk voor zorgen dat het project rendabel blijft voor het bedrijf.

Francis (projectleider): Ook met de klant heeft het geen zin om continu aan confrontatie te doen. Ge wordt bijvoorbeeld geconfronteerd met een verkeerde uitrekening door het studiebureau of met een onjuiste inschatting van de architect, waar gij of de firma de gevolgen moet van dragen. Natuurlijk gaat ge proberen geen verlies daarop te lijden. Tegelijkertijd moet ge ook in uw achterhoofd houden: ge moet de bouwperiode door, en op het einde van de rit moet ge samen door dezelfde gaan, en misschien zult ge met dezelfde klant nog in een volgend project staan.

Als de klant zich hard en veeleisend opstelt, is het aan de projectleider om een buffer te zijn tussen de klant en de medewerkers op de werf.

Maxime (werfleider): We hebben zowel tegenover de klant als tegenover de medewerkers een verzoenende rol.

Jérôme (werkman): Het is de werfleider die het best weet wat de klant wil. Dat stelt geen probleem, behalve als het echt onredelijk is. Dan leggen we met A+B aan de werfleider uit dat het niet mogelijk is.

Thomas (projectleider): Ik probeer de menselijkheid te behouden. Maar ik merk vaak dat klanten die menselijkheid niet hebben: "Het kan me niet schelen. Ik heb een boeteclausule naar mijn huurders toe, en dit en dat." Voor sommige klanten is zo'n gebouw hun

levenswerk. En als ge dan achter zijt in de planning, of het verloopt niet zoals het hoort, dan kunnen die mensen daar heel hard in zijn.

Bryan (projectleider): Ge hebt klanten die heel directief zijn tegen mij, maar ik probeer dat niet te doen met mijn onderaannemer. De klant tiert: "Het is hier allemaal vuil en stoffig". 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. Ik kan beter tegen de onderaannemer zeggen: "Daar liggen zakken. We gaan dit hier opvegen." En dan de klant bellen: "Kijk, we hebben het opgelost."

3.4.3 Het team

Voor het verloop van bouwwerven wordt door de managers uit de focusgroepen vooral het belang onderstreept van een goede verstandhouding tussen de veelheid van verantwoordelijken en medewerkers. Er is dan ook een wederzijdse afhankelijkheid tussen de aannemers.

Iedere aannemer heeft zijn contractuele resultaatsverbintenis. De verbintenis wordt op een of andere manier vertaald naar de medewerkers. Komt iemand zijn verplichtingen onvoldoende na, dat brengt hij de anderen in moeilijkheden. Dit moet klaar en duidelijk worden gezegd.

Dieter (preventieadviseur): Een werfleider calculeert: vandaag moet er zoveel kubieke meter uitgegraven worden. Als een kraanman dat niet haalt, gaat hij daarop aangesproken worden.

Thomas (projectleider): Eerlijk gezegd: als er een werk af moet, en ik zie dat mijn onderaannemer niet ten volle aan het werk is, ga ik zeggen: "Dit moet nu af, van mijn part zitten jullie hier tot tien uur vanavond, maar het moet af."

Bryan (projectleider): Ja, mensen van de onderaannemer die te laat komen, te vroeg vertrekken, arrogant zijn. Dat gebeurt zeker. Dan stuur ik de onderaannemer een aangetekend schrijven. Ik licht mijn directie in. Dan kijken we of de dingen beteren of niet.

Een goede projectleider anticipeert ook op mogelijke elementen die de timing van het project kunnen verstoren. Hij ziet problemen met de timing aankomen en waarschuwt zijn medewerkers ruim op voorhand.

Arthur (werfleider): Hoe meer we in ons domein anticiperen, hoe beter.

Francis (projectleider): Onze taak is natuurlijk ook niet om de onmens uit te hangen op een werf. Een situatie waarin ge dreigt om volgens uw planning laattijdig te zijn, groeit niet op een dag. Ge moet dan op tijd communiceren naar uw mensen en naar de onderaannemer: "We gaan hier in de problemen geraken." Dat is een beetje de uitdaging: inzien dat ge voor problemen gaat geraken, en van daar op tijd uit te geraken – niet als het vijf voor twaalf is.

Een rechtuit directieve – autoritaire – aanpak wordt hoe dan ook vermeden. Als stijl wordt ze als niet productief gezien.

Dieter (preventieadviseur): Als ge op iemand inhaakt en die zegt: "Ik ga me ziekmelden, ik ga naar de dokter.", dan zit ge daar een week zonder die man.

Freek (werfleider): Wel ja, die mensen moeten werk doen voor u. Als ge die constant zit af te blaffen, gaat ge niks bereiken. Dan gaan ze de volgende keer zeggen: "Trek uw plan. Ik doe mijn best niet." Ik heb ook collega's gehad die werfleider waren en die constant zaten te brullen en te doen.

Vriendelijk blijven en appel doen op de goede wil van de ander is algemeen de boodschap, zowel met de eigen ploeg als met onderaannemers. Als je een goede verstandhouding opbouwt, krijg je meer gedaan, krijg je betere resultaten.

> *Freek (werfleider): Maar dat is de tijd van vroeger. In de huidige maatschappij bereik je daar niks meer mee. Je moet menselijk blijven, ook tegen de arbeiders. Dat sociaal aspect – toch een beetje een band voelen – ook met je ploegen waar je dagdagelijks mee samenwerkt.*
>
> *Thomas (projectleider): Het is een harde sector. Je probeert een planning aan te houden, en tegelijk heb je eisen van klanten en architecten. Maar in dat alles ben ik iemand die meer mensgericht is. Vriendelijk: "Kan je proberen om… Zou het lukken dat…" Om op die manier mensen te motiveren.*

Managers motiveren hun medewerkers ook, zodat ze betrokken zijn en goed werk leveren. In enkele gevallen gebeurt dit duidelijk op de toon van een goede vader of beschermende grote broer.

> *Louis (werfleider): Het doet je mensen plezier als je met hen een praatje maakt en als ze zich goed verstaan met hun werfleider. Je krijgt dat ook terug. Ze hebben dan meer de neiging om ons te helpen. (…) Ik probeer er ook een goed werkritme in te krijgen en de motivatie te verhogen door mijn mannen doelen voorop te stellen.*
>
> *Julien (verantwoordelijke van de metsers): Mijn rol is mijn werkmannen te steunen, zodat ze uit hun comfortzone durven te komen. Ik ga vriendschappelijk met hen om. (…) Wat wel veel energie vraagt, is dat ik er steeds ben. Als ze mij nodig hebben, hebben ze altijd een schouder in de buurt waarop ze kunnen steunen.*

Meer egalitair zijn de volgende benaderingen.

> *David (verantwoordelijke van de werfleiders): Als je wil dat mensen zich ontwikkelen, mag je hen niets opleggen. Het moet van hen komen, en dus laat ik hen spreken. Ik luister naar iedereen om hen toe te laten zich persoonlijk te ontwikkelen.*
>
> *Bryan (projectverantwoordelijke): Er is een verschil naar de manier waarop je opdrachten geeft. We zijn hier met twintig projectleiders, en er zijn heel verschillende manieren van doen. Je kan gewoon instructies geven. Maar je kan ook dingen uitleggen op een manier dat je samen als team iets gaat verwezenlijken. Ik probeer er zoveel mogelijk voor te zorgen dat we samen aan hetzelfde zeel trekken, en samen de boel afwerken.*

Alleen bij M-Bouw is er een politiek over omgangsvormen. Daar wordt het belang van open communicatie en voorbeeldgedrag van de werfleiders onderstreept. De politiek wordt gekoppeld aan de ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers.

> *Arthur (werfleider): De deuren staan hier steeds open en iedereen zegt elkaar goeiedag, van de werkmannen tot de mensen van het atelier of de bureaus. Dat zorgt voor goede verhoudingen. (…) In het bedrijf beschouwen we een goede, betrokken communicatie als sleutel van het bedrijfssucces.*
>
> *Damien (bedrijfsleider-werfleider): Ieder kan hier het woord nemen. Ook iemand in opleiding kan met een idee of een verzoek aankomen. De deur staat open. Er wordt naar hem geluisterd. Dat laat de mannen toe te groeien.*

Jérôme (werkman): Respect is heel belangrijk. Alle managers in dit bedrijf weten dat. Ze weten dat het deel uitmaakt van de bedrijfspolitiek.

Algemeen trachten de bouwbedrijven de identificatie van de medewerkers met het bedrijf te vergroten.

Dieter (preventieadviseur): Er komen nieuwe functies in het organigram. Waar vroeger de HRM vooral de contracten en de lonen regelde, moet die nu andere taken opnemen. Het is de bedoeling om meer betrokken te zijn bij het bedrijf, en ook je gezin te betrekken. We krijgen al vast gele hesjes met het logo van het bedrijf.

Francis (projectleider): Wij hebben een goede HRM, maar hij organiseert vooral externe activiteiten. Bijvoorbeeld meedoen aan de 10 Miles. Hij probeert toch iedereen van het personeel te betrekken.

Ten slotte zijn er de meer algemene vieringen waarmee een goede samenwerking en het goed verloop van werken worden gemarkeerd.

Dieter (preventieadviseur): Daar kijken mijn medewerkers naar uit: dat managers niet enkel in een ivoren toren blijven. Op het einde van de werken, als het werk goed afloopt, wordt er veelal iets gedaan door de opdrachtgever of de bouwheer: een barbecue, of het uitdelen van een stick of een klein item.

Francis (projectleider): Ja, wij doen nog altijd het steken van de mei. Als een bouw het hoogste punt heeft bereikt dan steekt ge daar een tak of een boom op. Wat gebeurt er dan: de aannemer trakteert iedereen – ook de klant. Dat is een goed moment. De ruwbouw is af; de afbouw moet beginnen. Ge zijt aan de helft van het werk. Even evalueren. Dat is een goed moment – ook naar arbeiders toe.

3.4.4 De personen

Zorgen voor een vlotte werksfeer is een zaak, aandacht hebben voor personen en hun mogelijkheden en gevoeligheden, is een andere zaak. In de meeste bouwbedrijven is er alles bij elkaar een grote afstand tussen management en arbeiders.

Wanneer er appreciatie is, dan wordt die toch voornamelijk geuit voor het resultaat.

Antony (projectleider): Zelf vind ik complimenten geven heel belangrijk. In de bouw is er veel te veel nadruk op: Is het geleverde werk conform de overeenkomst? Als het dat niet is, dan komt de kritiek. Je moet ook kunnen zeggen: Dit is echt goed gedaan.

Als er ook appreciatie is voor het engagement of het leerproces, dan gebeurt die eerder in een verhouding tussen ouder en kind. Het vergroten van de autonomie of zelfwerkzaamheid van arbeiders is zelden aan de orde.

Henri (werfleider): Onze mannen zijn als kinderen. Je moet hen eerst zeggen wat ze al goed gedaan hebben en hen dan enkele negatieve dingen geven.

Louis (werfleider): Ze voelen zich goed met wat ze doen. Je mag hen niet alleen terechtwijzen. Als het goed is moet je zeggen: "Dat is prima gedaan."

Er lijkt weinig speelruimte voor het valoriseren van kennis, ook door terughoudendheid van de arbeiders zelf.

Francis (projectleider): Ik heb eens de suggestie gedaan: laat die oudere arbeiders niet weggaan; gebruik hun kennis om bijvoorbeeld een nieuwe Poolse ploeg kennis bij te

brengen. Maar dat lukt zomaar niet. Ook omdat de persoon zelf zegt: "Laat mij gerust. Ik heb het vroeger ook zelf moeten leren."

Van coaching in de zin van mensen persoonsafhankelijk te begeleiden en te stimuleren in hun ontwikkeling, is in het werkverband van bouwwerven weinig of geen sprake.

Buiten technisch-instrumentele discussies, wordt er op bouwwerven buitengewoon weinig ter discussie gebracht.

Nochtans zijn er veel andere kwesties, i.c. arbeidsvoorwaarden, die een belastende invloed hebben op het dagelijks leven van de werknemers in het algemeen en van de project- en werfleiders in het bijzonder. Op bedrijfs- en sectoraal niveau blijven die kwesties kennelijk *on hold*.

Om te beginnen zijn er de lange werkdagen van project- en werfleiders, gemakkelijk zo'n zestig uren per week. De werkdagen liggen ook vast, en met de werkuren is er veelal weinig speling. Dit is in combinatie met een gangbaar privé- en gezinsleven op langere termijn moeilijk vol te houden.

Thomas (projectleider): Ik sta vaak om half zeven à zeven uur op de werf. Ik heb momenteel zeven lopende werven, dus in de fase van ontwerp tot oplevering. Momenteel zijn er drie werven in uitvoering. Ik zou dagelijks naar elke werf moeten gaan, maar dat lukt nooit. Het is twee à drie keer per week dat ik naar elke werf ga. (…) Vergaderen met klant en architect. Planning bijhouden. Wijzen op helmdracht, veiligheid. Vaak 's middags rond twee à drie uur op het bureau toekomen; dan het administratieve luik: facturen van onderaannemers, verslagen van preventie en veiligheid. (…) Ge kunt het doen als ge jong zijt, als ge geen vrouw en kinderen hebt. Ik heb een vriendin, maar ik zie me binnen vijf jaar niet dezelfde uren doen.

Vervolgens is er het probleem van het woon-werkverkeer. Medewerkers kunnen een werf toegewezen krijgen die hen dagelijks enkele uren aan extra verplaatsingstijd bezorgt.

Freek (werfleider): Op mijn vroegere werk stond ik om vijf uur op en vertrok om half zes. Tegen dat je 's avonds thuis bent is het zeven uur. Om negen uur val je al zowat in slaap. Nu heb ik het geluk dat ik op twintig minuten van thuis werk, maar anders zijn het heel lange dagen.

Antony (projectleider): Iedereen die op werven werkt, heeft geen idee waar hij het volgend jaar zal zitten. Ik woon in Merelbeke; ik heb het geluk dat ik nu in Zottegem werk; maar dat is alleen omdat mijn vorige werf afliep op het moment dat deze begon. Het is heel moeilijk voor mijn baas om rekening te houden met: "Waar woont Antony?" De vraag voor hem is: "Wanneer komt Antony vrij?" Dat is een enorm werkpunt voor de bouw. Mijn vorige werf was in Duffel. Dat betekent, elke dag enkele reis anderhalf uur onderweg. Het is een enorm probleem, waardoor het moeilijker is om mensen te vinden die in de bouw willen werken.

Ten derde is deeltijds werken maar moeizaam te verkrijgen. Voltijds werkende collega's doen er smalend over.

Francis (projectleider): Ook vier vijfde werken ligt bij ons heel moeilijk. Voor een projectleider wordt het al zelden toegestaan, en voor een werfleider is het nog moeilijker: dan moet je voor die ene dag al andere mensen gaan inschakelen.

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 verstuurde pas op maandag las. Er is nog een weg af te leggen.

Ten vierde: daar waar bij T-Bouw telewerk voor projectleiders ingeburgerd is, wordt het in de andere bedrijven uit de focusgroepen als onbespreekbaar gezien.

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.

Ten vijfde wordt het idee om, zoals in andere sectoren, voor oudere werknemers een of meer "rimpeldagen" te voorzien, niet ernstig genomen.

Francis (projectleider): Ik heb onlangs bij ons aangedrongen om – zoals in andere sectoren, o.a. met de witte woede – P-dagen in te voeren. Die worden gegeven aan mensen boven de vijfenvijftig en boven de zestig. Vanaf zestig heb je dan een dag per maand verlof. Een jonge vijftiger zei: "Daar gaan we toch niet mee beginnen. Wat voor zever is dat." Maar ik zeg tegen hem: "Hoe gaat gij al die jonge mensen hier tot hun zevenenzestigste laten werken? En liefst in uw bedrijf."

Opvallend is trouwens dat het in verscheidene bedrijven voornamelijk (zeer) jonge mensen zijn die projectleider zijn, en daarbij instaan voor een veelheid van werven en projecten.

Ten zesde, en ten slotte: met het vaste bouwverlof in de sector zijn de zelf te kiezen verlofdagen erg beperkt.

De managers hebben zelf zo hun twijfels over hoe lang ze de job op de werf onder de huidige voorwaarden zullen volhouden. Meermaals dragen de dertigers de fakkel over aan de twintigers.

Wat natuurlijk evenmin ter discussie staat en tot sociale vrede leidt: de lonen in de sector zijn hoog en de werkgelegenheid is momenteel gegarandeerd.

Dieter (preventieadviseur): In een andere sector duurt een paritair comité bijna een dag, in de bouw is dat op een half uur geregeld. In de bouw wordt er meer naar de vakbond gecommuniceerd, maar in termen van: zit het orderboek goed vol, is er zekerheid? Als in termen van werkzekerheid de vooruitzichten goed zijn, is alles goed.

3.4.5 Conclusie

De managementstijl op bouwwerven 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 gegevenheden. Hij heeft over al die elementen in de regel geen onderhandelingsruimte.

De arbeidsorganisatie is volledig gebaseerd op *gedetailleerde planningen* 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 bouwwerven gestreefd naar correct vriendelijke omgangsvormen. Die maken het mogelijk om aan de wederzijdse ander tegemoet te komen 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.

3.5 Aanbevelingen vanuit de praktijk van managementstijlen

Vooraf moet natuurlijk worden vastgesteld dat teammanagers, net als hun medewerkers, binnen een productiewijze en een organisatiebeleid werken die hen al dan niet de nodige speelruimte geven om welzijn op het werk te verbeteren. Om de managementstijl op teamniveau te verbeteren moet er ook een zekere steun zijn vanuit de bredere organisatie. Enkele algemene aspecten kunnen worden weerhouden.

(1) Om te beginnen is het verhogen van *flexibiliteitsmogelijkheden* voor de medewerker erg belangrijk om een betere balans tussen werk en privéleven te bereiken. In die zin is het geven van

zulke mogelijkheden een element van erkenning van de persoon. Ook al is met sommige gegeven productiewijzen de speelruimte niet zo groot, toch blijkt uit het onderzoek dat bedrijven en diensten die voor het overige sterk met elkaar overeenkomen, in het ene geval wel en in het andere geval niet b.v. een dag telewerk of enigszins flexibele werkuren toestaan. Er is dus onderhandelingsruimte, ook op het niveau van diensten en teams.

(2) Een ander punt van erkenning is naast de *mentoring,* de *coaching,* in de zin van de verdere ontwikkeling van de persoon ondersteunen. De teammanager zelf moet hierin een rol spelen, in het bijzonder door regelmatige one-to-one gesprekken met elke medewerker. De aspiraties en mogelijkheden van de medewerker hoeven evenwel niet binnen zijn huidige team te liggen. Voor coaching is het dus belangrijk dat de medewerker ook regelmatig advies kan krijgen van iemand buiten het team (die wordt meestal, enigszins verwarrend de *interne coach* genoemd, i.e. wel buiten het team, maar binnen het bedrijf).

(3) De *werkdruk* is in alle sectoren hoog. Toch is het belangrijk dat er tussen de medewerker en de teammanager, en ook binnen het team, vrij openlijk en vertrouwend over werkdruk kan worden gesproken. Daarenboven is het sterk aangewezen dat de teammanager naar het hogere management duidelijk en objectief over werkdruk rapporteert. Ook al leidt dit wellicht niet meteen tot veranderingen, voor het team is het belangrijk om te weten dat het probleem in ieder geval is aangebracht, en om te weten wat de bedrijfsvisie hierover is.

(4) Meer algemeen over *informatie*, blijkt het heel belangrijk te zijn dat de teammanager de teammedewerkers correct en eerder uitvoerig inlicht over wat hij wat hij van het hogere management verneemt en wat hij eraan meldt. Met die informatie staat of valt het vertrouwen van de teamleden.

(5) Bij dit alles is het zeker aangewezen dat er binnen een bedrijf geanonimiseerde enquêtes worden gehouden over welzijn op het werk, in het bijzonder over onderwerpen zoals die in dit rapport als pijnpunten naar voor zijn gekomen. De resultaten van zo'n enquêtes geven de teammanagers en hun medewerkers hefbomen om op team- en bedrijfsniveau tot specifieke verbeteringen te komen.

4 FORMATION AUX STYLES DE MANAGEMENT ET AU BIEN-ÊTRE

4.1 Introduction

Cette partie du rapport se consacre aux styles de management auxquels les managers sont actuellement formés en Belgique. Pour cela, plusieurs données ont été récoltées et nous permettent de répondre aux deux des objectifs formulés pour cette recherche : (i) identifier les lacunes dans les formations des managers au regard de la pratique actuelle ; (ii) comparer les styles de management pratiqués et enseignés afin d'émettre des recommandations, au regard de leur impact sur le bien-être au travail.

Tout d'abord, chaque focus group réalisé avec des managers (cf. partie précédente du rapport) a consacré un moment de discussion sur la thématique de la « formation ». En effet, les focus groups offraient également l'opportunité d'examiner et de discuter non seulement des points forts et des points faibles perçus des formations suivies - la formation initiale la formation continue - mais aussi des attentes de formation en tant que manager. Ensuite, douze entretiens semi-directifs furent réalisés avec des responsables des programmes de formation (haute école, université, et formation continue). Enfin, les brochures et autres informations disponibles sur les sites Internet des formations ont pu préparer les différents entretiens ainsi que compléter les observations en tant que données secondaires. Les données primaires, via les entretiens, et les données secondaires, via les documents officiels disponibles, constituent notre accès principal à la compréhension des objectifs visés par les formations, des enseignements en management prônés, des types de pédagogies déployés mais aussi la manière d'intégrer et d'envisager le bien-être au travail. D'un point de vue méthodologique, rappelons que cette partie du rapport ne prétend pas à une exhaustivité des données : les observations sont essentiellement basées sur les différents témoignages récoltés (cf. partie méthodologie).

Trois sections structurent cette partie consacrée aux styles de management enseignés. Les perceptions des managers interrogés sur les formations et une analyse des formations en terme de promesses formulées, contenu, pédagogie, etc. constituent la première section ; la deuxième section consiste à identifier les tendances de styles de management auxquels les (futurs) managers sont formés, notamment à travers les éléments de pédagogie et de contenu du programme ; pour finir, la troisième section est consacrée aux recommandations vis-à-vis des formations en management afin de tisser des liens plus forts entre la pratique et l'enseignement et de soutenir l'enseignement de styles de management respectueux des personnes et de leur bien-être au travail.

4.2 Les perceptions des managers sur les formations

Cette section contient trois sous-sections principales. Il est pertinent de diviser nos observations et analyses sur (4.2.1.) les formations initiales, d'une part et (4.2.2.) les formations continues, d'autre part. Ensuite, nous présenterons (4.2.3.) les perceptions des managers vis-à-vis des influences des formations sur leur style de management et les autres sources d'influence qu'ils identifient.

4.1.1. Les formations initiales : quelle préparation au management ?

Parmi les perceptions récoltées des managers, un élément semble commun à l'ensemble des secteurs investigués : les managers observent que **l'expertise technique** - sur les activités du domaine - est nécessaire dans la pratique du management. Cette expertise apparaît, en particulier dans le secteur des banques et assurances et le secteur pharmaceutique, comme une condition pour accomplir les missions assignées à leur équipe. Plusieurs managers partagent que les connaissances de la « technique pure » les aident à comprendre le travail effectué par les collaborateurs et dès lors facilitent la recherche de pistes pour des techniques facilitant leur travail.

> *On est responsable, on démarre un projet et on doit le concrétiser ; la technique est nécessaire pour faire avancer le groupe. (Marc, secteur bancaire)*

Néanmoins, la formation « initiale » des managers, qui ne correspond pas dans presque la totalité de l'échantillon à un diplôme en management, prépare peu au monde professionnel et à l'exercice du management. Il ressort effectivement des données récoltées que **la place donnée aux *sciences humaines***, en utilisant les termes d'un répondant, n'est pas assez importante en comparaison à la part technique pour faciliter le passage entre l'enseignement et la pratique. Les *sciences humaines*, ici, font écho au développement de *softs skills*.

> *Dans mon cas - j'ai une formation scientifique et de doctorat, pendant le master, je trouve qu'il devrait y avoir un cours de manière générale sur la sensibilisation des scientifiques à tout ce qui est sciences humaines. (Jean, secteur pharmaceutique)*

> *S'il y a quelque chose qui peut être proposé dans les études vétérinaires ou d'ingénieur, c'est de préparer au management. L'université, les études n'y préparent pas. C'est vraiment avoir des cours sur l'aspect managérial pour faciliter la vie dans la transition professionnelle. (Quentin, secteur pharmaceutique)*

Ainsi, les managers interrogés expliquent que leur formation initiale n'était pas suffisante que pour se sentir armés comme manager (ou même comme collaborateur au départ). Cela dit, un des participants – un manager junior dans le secteur de la construction – explique que sa formation initiale lui a permis de développer des caractéristiques de son style de management actuel.

> *Par rapport à ma formation de base, donc d'ingénieur, je ne pense pas que j'ai appris le management en tant que tel mais plus par des petits éléments de manière indirecte. Par exemple, admettre ses erreurs, avoir un regard critique, j'ai appris ça dans mes études mais du tout comment le mettre en application et ça, l'application je l'apprends sur le terrain. C'est une manière de formater mon cerveau et c'est une manière de fonctionner qui se met bien dans le management. (Antoine, secteur construction)*

> *Le ressenti d'une **difficile transition entre l'enseignement et la pratique** s'observe aussi parmi les managers ayant complété leur formation initiale par une formation en management, par exemple par un master complémentaire en sciences de gestion dans une université. En effet, ils caractérisent leur formation complémentaire en management comme « très théorique, générale et abstraite » (Jean, secteur pharmaceutique) ou encore « peu ou plus en phase avec la réalité » (Martin, secteur bancaire).*

Sur base de ce constat, les managers du secteur pharmaceutique interrogés en Région Wallone suggèrent de favoriser les contacts avec le terrain en augmentant la part des stages au sein des formations initiales. Ceux-ci semblent valoriser tout particulièrement les apprentissages à travers les essais et erreurs vécus sur le terrain - cette source d'influence sur le style de management sera

plus largement présentée ci-dessous. C'est aussi une suggestion formulée par les managers du secteur de la construction en Région Flamande pour les formations existantes en ingénierie pour augmenter la part dédiée aux *soft skills* qu'ils considèrent importantes pour leur pratique quotidienne.

4.1.2. La formation continue : ce qui est recherché et les avantages perçus

En ce qui concerne la formation continue, trois premiers éléments sont à souligner. Ceux-ci relèvent des motivations à l'égard de ce type de formation : (i) s'équiper ; (ii) développer la connaissance de soi ; (iii) trouver des réponses aux évolutions et challenges du monde du travail. En effet, les managers semblent motivés à compléter leur formation initiale qui apparait non-suffisante pour la pratique du management. Un autre type de motivation est également perçu par les managers, qui se situe au niveau organisationnel, et constitue le quatrième élément observé : (iv) la formation continue comme outil culturel au sein des organisations. Enfin, nous présentons les (v) risques et avantages relevés par les managers.

(i) S'équiper

Tout d'abord, un élément commun est ressorti des données récoltées dans les quatre secteurs investigués. Les managers perçoivent la formation continue comme un moyen d'enrichir leur « portefeuille » de **nouvelles techniques et outils concrets** en management. Autrement dit, recevoir des conseils pratiques en management est un objectif ou une motivation poursuivi(e) par les managers qui débutent une nouvelle formation, par exemple apprendre des techniques de réunion et d'évaluation, apprendre à adapter sa communication, apprendre à donner du feedback, etc.

> *On est demandeurs d'outils qui vont vous soulager dans votre travail, mais pas des formations proprement dit. (Maxime, secteur construction)*

(ii) Se connaître

Ensuite, un second élément est prégnant au sein des quatre secteurs : le travail d'**introspection** (se connaître soi) et de sensibilisation aux différentes **personnalités** dans le fonctionnement d'une équipe. Cet élément est perçu de manière positive par les managers et nombreux sont ceux qui l'évoquent comme un objectif recherché en s'inscrivant à une formation continue.

> *C'est vraiment important de faire un bilan, de se connaître le mieux possible, de reconnaître ses faiblesses, de voir où on veut aller, de mettre ou trouver des formations qui permettent d'arriver là où on veut être. (Mathieu, secteur pharmaceutique)*
>
> *Le plus important, c'est d'être conscient de soi-même et d'apprendre qui on est. J'ai découvert dans une formation de (nom entreprise), c'est le fameux profil MBTI que certains connaissent. (Quentin, secteur pharmaceutique)*

(iii) S'informer des transformations de la Société, du travail et de la gestion

Enfin, pour le secteur des banques et assurances, les managers sont également motivés à poursuivre une formation continue afin d'envisager des pistes de nouvelles pratiques et d'échanger à propos de **évolutions** qui touchent le monde du travail ainsi que les **nouveaux défis** que cela pose aux managers. Ceci peut être relié au contexte des organisations de ce secteur. Les managers ont, en effet, évoqué le contexte de changement en termes d'organisation du travail, de restructuration des organisations bancaires, d'espace de travail, de digitalisation… Il ressort que ces managers ressentent un besoin d'ouverture et de réflexion vis-à-vis de ces évolutions qu'ils vivent parfois eux-mêmes. Par exemple, les évolutions des espaces de travail, avec la mise

en place d'open-space, questionnent ces managers qui constatent tant des avantages que des défis managériaux en termes de gestion d'équipe.

(iv) S'acculturer

En terme de motivation mais à un niveau organisationnel, les échanges avec les managers en Région Wallone mettent en évidence, excepté dans le secteur de la construction, que les organisations ont un intérêt également à favoriser la formation continue. Précisions avant que les formations continues correspondent alors, dans l'esprit des participants, à l'ensemble des formations internes à l'organisation ou des formations externes rendues obligatoires par celle-ci à l'ensemble ou à un groupe de managers. Ces managers francophones accordent de la valeur à ces formations car elles contribuent à une **culture managériale** en participant à la création d'un langage commun pour les managers, tout en l'alignant à celui du top management. Un manager du secteur ICT (Jasper) explique que, selon lui, les formations suivies permettent de déployer une coopération orientée sur les résultats et un autre manager (Ella) du même secteur partage qu'elle apprécie pouvoir parler le même langage que son directeur. Les verbatims suivants permettent aussi d'illustrer cette contribution à la culture d'entreprise.

> *Les formations internes permettent de contribuer à la culture d'entreprise, avec les choses à faire et ne pas faire. (Marc, secteur bancaire)*
>
> *Tout le monde a le même langage, tout le monde a la même formation. (Mathieu, secteur pharmaceutique)*

(v) Risques et avantages

Toutefois, plusieurs managers du secteur ICT (investigué uniquement en Région Flamande) perçoivent que les formations continues externes contiennent un **risque** pour leur organisation. Ce risque est que ces formations ont pour objectif de faire grandir les personnes mais celles-ci peuvent s'apercevoir que leur développement personnel et professionnel devrait se poursuivre en dehors de l'entreprise. Ces managers appuient cela en observant une augmentation des formations continues en interne par leur organisation afin d'éviter ce risque de départ.

Parmi les informations récoltées, il est intéressant d'aborder les **avantages perçus** par les managers interrogés vis-à-vis des formations initiales qui ne préparent pas assez à la pratique du management. En termes de temporalité et d'outils pédagogiques utilisés, les répondants de notre échantillon mettent en évidence que :

- les **apprentissages sont facilités** du fait que la formation continue coïncide avec la pratique ;

  C'est l'avantage des formations (continues), elles sont en parallèle du travail quotidien, on peut directement mettre en application (Antoine, secteur construction)

- la formation constitue une **opportunité de réseautage** et d'échanges de pratiques avec d'autres managers, parfois collègues et parfois concurrents ;

  Certaines formations sont aussi l'occasion de se retrouver entre managers et d'échanger des expériences et des best practices et de faire du networking. (Françoise, secteur bancaire)

- l'équipe de formateurs est constituée de **personnes expérimentées** et des orateurs sont invités à réaliser une intervention, ils partagent leurs vécu et expériences en tant

que manager et ces histoires aideraient les participants à réaliser une prise de recul dans leur façon de définir et d'exercer les rôles du manager.

Les meilleures formations, ce sont des gens qui racontent ce qu'ils ont fait, comment ils fonctionnent. En tout cas, c'est ce qui m'inspire le plus dans la captation des informations à retenir. (Damien, secteur construction)

La rencontre avec certains orateurs comme le CEO de Magoteaux, 'Odoo et Pairi Daiza, m'ont fait réfléchir sur mon rôle de manager et m'ont inspirée. (Françoise, secteur bancaire)

4.1.3. L'influence perçue des formations sur le style de management

Mais finalement, est-ce que les managers se sentent influencés dans leur style de management par leurs formations ? Il est important de rendre compte que les managers perçoivent, de manière générale, peu d'influence des formations mais mettent en évidence deux sources d'influence : d'une part, la personnalité du manager et le côté « inné » de leur style de management ; d'autre part, les expériences de terrain, en particulier les essais et erreurs passés.

Plusieurs verbatims des managers interrogés permettent d'illustrer ces observations.

La personnalité de base fait déjà beaucoup dans le management, ce n'est pas parce qu'on a fait une formation qu'on va être révolutionnaire. Je pense qu'on ne peut pas changer la personnalité de base mais d'avoir suivi ce genre de formation, on peut piquer deux ou trois trucs idées, appliquer une technique proprement dite. (Louis, secteur construction)

C'est sur le terrain qu'on apprend beaucoup. La formation, oui c'est bien, ça ouvre l'esprit à d'autres cultures mais c'est sur le terrain qu'on apprend par essais-erreurs. Pour moi, la formation la plus importante, c'est les années de carrière. (Jean, secteur pharmaceutique)

De plus, il apparait que les formations qui intègrent les tests de personnalité et qui sensibilisent aux différents profils et personnalités dans une équipe, ou encore qui creusent la notion de leadership, sont accueillies avec enthousiasme par les managers interrogés. Un manager du secteur pharmaceutique interrogé en Région Flamande explique que cela facilite l'analyse d'une situation et le choix de l'action appropriée à cette situation.

Par exemple, quelqu'un de couleur rouge envoie un message très direct à quelqu'un de couleur verte, ce dernier sera choqué. Après la formation, la personne de couleur verte a appris que la personne de couleur rouge ne voulait pas faire de mal et la personne de couleur rouge a appris que pour la prochaine fois, il ne faudra pas faire passer son message de cette manière. (Marie, secteur pharmaceutique)

Ce retour sur la formation et comment elle est perçue par les managers permet de constater que : (i) la formation initiale ne prépare pas assez à la pratique du management ; (ii) cela justifie un accès à la formation continue où les managers ont pour principale motivation la recherche d'outils mais aussi le partage d'expériences ; (iii) le style de management est perçu comme étant lié à la personnalité et, dès lors, il n'apparait pas dans l'esprit des managers comme une dimension à laquelle se former.

4.3. Quelle place dans les formations pour l'enseignement des styles de management et du bien-être au travail ?

Afin d'identifier les styles de management enseignés au sein des douze formations investiguées, une analyse fine des éléments suivants fut réalisée : (i) le discours et les promesses (objectifs) formulées aux participants (ou futurs inscrits) ; (ii) les programmes à travers le contenu de la formation (la structure du cursus, les activités extra-curriculaires prévues,…), la pédagogie déployée et la culture (ethos) dans laquelle la formation baigne ; (iii) la manière d'intégrer (ou non) le bien-être au travail ; et enfin, (iv) le vocabulaire associé aux styles de management.

4.3.1. Sélection des formations

Avant de présenter les observations sur les formations, il est nécessaire de souligner que le choix d'investiguer l'une ou l'autre formation en management repose sur les parcours des managers interrogés récoltés lors des entretiens collectifs (focus groups). Cela permet de comparer les styles de management pratiqués et les styles enseignés, un objectif de cette recherche. Le tableau ci-dessous expose les formations accomplies par les managers de l'échantillon de cette recherche et indique *en italique* les formations que nous avons alors retenues. En effet, le choix des douze formations fut guidé par ces parcours : au minimum un manager a suivi chaque formation retenue pour cette recherche.

Pour les managers francophones

Secteur	Manager	Formation initiale	Formation continue
Bancaire	Noémie	*Master en sciences de gestion (ULB, Solvay)*	Formations internes
	Tom	Master en ingénierie de gestion (ULB, Solvay)	Formations internes
	Marc	Master affaires publiques et internationales (UCLouvain)	
	Chloé	Droit (haute-école, Namur)	Formations internes
	Florence	Master en sciences du travail (UCLouvain, IST)	/
	Charles	Master en sciences commerciales (ICHEC)	/
	Martin	AESI français et histoire (Haute-école)	*Master en sciences de gestion (UCLouvain, LSM)* *Formations internes*
	Philippe	Master en sciences économiques et sociales (UNamur)	/
	Louise	Master en psychologie (UCLouvain)	Certificat coaching (institut pas précisé) Agile coach certification (Agile Maker)
	Adrien	Sciences administrative (Haute-école)	Formations internes
	Françoise	*Master en sciences commerciales (ICHEC)*	Formations internes

	Victoria	*Master en sciences de gestion (ULB, Solvay)*	*MBA Project Manager (Vlerick)* *Formations internes*
Pharmaceutique	Catherine	*Master sciences commerciales (ICHEC)*	*International MBA (Vlerick)* *Formations internes*
	Paul	Master en biologie (UCLouvain)	*Master en sciences de gestion (UCLouvain, LSM)*
	Jean	Diplôme du secondaire	Certificat d'aptitudes pédagogiques
	Mathieu	Master en bio-ingénieur (UCLouvain) Doctorat bio-ingénieur (UCLouvain)	Formations internes
	Simon	Graduat en agronomie (Charleroi)	*Master en sciences de gestion, horaire décalé (UNamur)* *Formations internes* *People Management (Penta Management)*
	Quentin	*Master en ingénierie civile, option mécanique* *Master en sciences de gestion (UCLouvain, LSM)*	Formations internes
	Robin	Master en sciences vétérinaires (ULG) Doctorat en immunologie (ULG)	*Formation sur le leadership (institut pas précisé)* *People Management (ICHEC)*
Bâtiment	Antoine	Master en ingénierie industrielle en construction (Helmo Gramme)	Formations internes
	Arthur	Electricité du bâtiment (IFAPME)	Gestion de l'entreprise (IFAPME) Coach professionnel (Institut Horizons)
	Damien	Master en ingénierie industrielle en construction (ISI Liège)	Conseiller en gestion d'entreprise (IESCM, Bruxelles)
	David	Graduat en construction (HERS, Verviers)	Gestion du stress (IFAPME)
	Guillaume	Graduat en construction (HERS, Verviers)	Gestion du stress (IFAPME)
	Gautier	Graduat en construction (Saint-Luc, Bruxelles)	Gestion du stress (IFAPME)
	Julien	Graduat en construction (HERS, Verviers)	Lean Management (institut pas précisé) Gestion du stress (IFAPME)
	Louis	Master en ingénierie industriel, finalité	Master complémentaire en sciences de gestion (UCLouvain, LSM)

		électromécanique (Henallux, Virton)	Formation interne : échafaudage
	Maxime	Master en ingénierie industrielle en construction (ISI, Arlon)	Formations internes : échafaudage, amiante, crépis isolant
	Lucien	Graduat en construction (HEL)	/
	Nicolas	Graduat en chimie industrielle (Charleroi)	Graduat en construction, horaire décalé (institut pas précisé) Ponts thermiques (IFAPME) Formations internes : crépis isolant

Les différentes formations, sur base de l'échantillon des managers francophones, sont :

Formations initiales	Master en sciences de gestion, master en sciences commerciales - ICHEC
	Master en sciences de gestion - LSM, UCLouvain
	Master en sciences de gestion - Solvay, ULB
Formations continues	Master en sciences de gestion, en horaire décalé - UNamur
	People Management - ICHEC
	People Management - Penta Management
	MBA - Vlerick

Pour les managers néerlandophones

Sector	Manager	Basisopleiding	Permanente vorming
ICT	Robert	Master informatica (UAntwerpen)	Bulhorn Certified Trainer ITIL Foundation Certificate in IT Service Management
	Ella	Industrieel ingenieur elektronika (Karel de Grote) Informatica (UGent)	*Executive Development Program (Vlerick*
	Frits	Handelsingenieur (KULeuven)	*Executive MBA (Vlerick)* *Executive program in IT management (Solvay)*
	Jasper	Master in economie, internationale en monetaire economie (KULeuven)	Postgraduaat in internationale relaties (KULeuven) Master practioner in NLP (De School voor NLP)
	Wannes	Master in wiskunde (UAntwerpen) Master in computerwetenschappen (UAntwerpen)	Bedrijfsinterne opleidingen

	Bram	Preventieadviseur niveau 1 (Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Gent)	/
	David	Master in informatica en elektronica (VUB)	Middle Management (Vlerick)
Banken	Kevin	/	Certificaat private banker (Febelfin, 2013) – tweejarig traject managementopleiding
	Tina	Master in de rechten (KULeuven), Criminologie (KULeuven)	Traject managementopleiding
	Felix	Master in de economie Master in de rechten	Bedrijfsinterne opleidingen trainingen
	Silvia	Regentaat Frans	
	Maarten	Master in de criminologie en master in de forensische (KULeuven) Gedragswetenschappen (VUB)	Bedrijfsinterne opleidingen
	Karin	Bachelor boekhouding en fiscaliteit (UC Leuven-Limburg)	Bedrijfsinterne opleidingen
	Michael	Bachelor pedagogische wetenschappen (Katholieke Hogeschool Leuven)	Bedrijfsinterne opleidingen
	Rik	Bachelor beurs- en financiewezen (1995, Handelsschool Hasselt)	Bedrijfsinterne opleidingen
	Bas	Graduaat financiën en verzekeringen	Bedrijfsinterne opleidingen
Farmacutica	Gustaaf	Bachelor lichamelijke opvoeding en biologie (ILOK)	Bedrijfsinterne trainingen
	Georges	Bachelor lichamelijke opvoeding en biologie (ILOK en Erasmushogeschool)	Bedrijfsinterne trainingen
	Harriet	Master farmaceutische wetenschappen Master in industriële farmacie (VUB)	Bedrijfsinterne trainingen
	Gerrit	Master kinesitherapie (KULeuven)	Bedrijfsinterne trainingen
	Marie	Graduaat fysiotherapie (H. Hart Heverlee)	Bedrijfsinterne trainingen
	Ruben	Master in de toegepaste economische wetenschappen (KULeuven)	Bachelor in de rechten (KULeuven, 2015) Certified Supply Chain Professional (2007)

			Master in Logistics Management (VIK, 2001)
	Ferdinand	Burgerlijk chemisch ingenieur (INSA)	Bedrijfsinterne opleidingen
Bouw	Dieter	Industrieel ingenieur optie milieu	Preventieadviseur niveau 1 - milieucoördinator niveau A
	Bryan	Master in de wetenschappen, Bouw (Hogeschool Gent)	-
	Antony	Burgerlijk ingenieur-architect (UGent)	Bedrijfsinterne trainingen
	Freek	Master ingenieur, bouwkunde (Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Gent)	*Executive Master in Management of Major Construction Projects (ADEB-VBA, VUB-ULB) Bedrijfsinterne trainingen*
	Thomas	Master in de industriële wetenschappen, bouwkunde (HoGent)	Externe communicatietraining
	Francis	Burgerlijk ingenieur (KULeuven)	Master in bouwmanagement (KUL en Industriële hogeschool Mechelen)

Les différentes formations, sur base de l'échantillon des managers néerlandophones, sont :

Formations initiales	Een Gentse hogeschool
	Master in Management – KULeuven
	Master in Management – UAnterwpen
Formations continues	Executive Programmes (People Management) – Vlerick
	MBA – Vlerick
	Executive Master in Management of Major Construction – ADEB-VBA, ULB, VUB

4.3.2. L'analyse du discours : les promesses et la vision

Les discours officiels récoltés grâce aux brochures et aux pages Internet de la formation incluent deux éléments principaux : d'une part, ce que la formation promet d'atteindre (les acquis d'apprentissages) et d'autre part, la manière d'atteindre ces promesses (les dispositifs pédagogiques). Nous avons également établi nos observations grâce aux données lors des entretiens menés avec les responsables de chaque formation.

Au regard de l'ensemble des discours – sites Internet, brochures et entretien –, plusieurs catégories apparaissent en termes de promesses : développer une orientation « résultats/solutions », développer une orientation « humaine » et développer une orientation d'« ouverture aux évolutions du monde et au changement ». Le tableau ci-dessous indique la part de discours qui s'inscrit dans ces différentes orientations.

Formations initiales			
Organismes	Orientation résultats/solutions	Orientation humaine	Orientation évolutions/changement

Master en Management 1	Contribuer de manière optimale au sein d'une organisation	/	Comprendre les organisations contemporaines et leur complexité
Master en Management 2	Résoudre des problèmes	/	Développer sa vision des évolutions qui impactent les entreprises
Master en Management 5	Assurer un avenir florissant à l'entreprise Faire aboutir des projets	Former des managers sur le plan humain	Former des managers ouverts
Master en Management 3	Créer de la valeur ajoutée dans une entreprise	Former des dirigeants soucieux des hommes, qui placent les valeurs humaines au centre de l'entreprise	Acquérir une capacité d'ouverture Agir en acteur socialement responsable
Master en Management 4	Couvrir les disciplines pertinentes pour la gestion du business	/	Être capable d'évoluer dans un monde de plus en plus complexe et dynamique
Master en Management 6	Aider l'entreprise à se développer	/	Développer les compétences de résilience et d'adaptation Devenir citoyen du monde
Master en Management 7	Former des managers opérationnels, capables d'agir et orientés solutions	Former des managers responsables du point de vue leur équipe	Former des managers ouverts au monde (esprit critique) et des managers responsables (au sens de responsabilité sociale des entreprises)
Formations continues			
Executive training 1	Développer une structure managériale hautement performante	/	Développer une structure managériale résiliente
Executive training 5	Devenir un penseur stratégique	Devenir un leader inspirant	Devenir un agent du changement
Executive training 2	Permettre de gagner en efficacité	Mettre l'humain au centre	/
Executive training 3	Une vision orientée résultats	Être porté par des valeurs du bien-être	/

Executive training 4	Répondre aux besoins de qualifications des grandes entreprises de construction en matière de grands projets	/	Face à la complexité croissante des projets en construction, offrir une formation adaptée aux nouvelles mutations des métiers de la construction

Cette image synthétique des « promesses » indique une tendance des organismes à inclure **l'orientation résultats/solutions** pour prétendre à former au management alors que les deux autres orientations n'apparaissent pas de manière systématique. Ainsi, le discours des organismes de formation inclut au minimum un focus sur la performance, c'est-à-dire une promesse pour le futur manager d'être capable d'agir positivement sur la performance de l'entreprise. L'utilisation de ce langage qui associe le management et la performance n'est pas neutre. La performance renvoie à un contenu tandis que la dimension humaine du management semble être plus difficilement perçue comme un contenu et semble être reliée à la personnalité du futur manager. C'est une première indication d'une difficulté, voire un malaise, d'inclure dans la formation en management ce qui concerne les individus dans une entreprise.

Au-delà des « promesses », le discours des différents organismes de formation contient également une présentation générale de la pédagogie qui est prônée, la manière d'atteindre ces promesses. Certaines formations indiquent déployer un équilibre entre la théorie et la pratique, d'autres valorisent un focus sur la pratique ou mettent l'accent sur l'intégration de la recherche (en termes de contenu et/ou de méthodologie) dans l'enseignement.

Parmi les douze formations, toutes intègrent **une approche pratique** qui apparaît dans les discours présentés dans les brochures mais aussi dans les discours des responsables de formation : une formation hautement pragmatique (Executive training 1), une expérience pratique (Executive training 5), une mise en application de la théorie (Master en Management 2), un focus sur l'aspect pratique (Master en Management 6), opérationnaliser (Master en Management 7), développer une méthode d'apprentissage « *real life learning* » (Master en Management 3), sensibilisation de l'équipe d'enseignement au « *learning by doing* » (Master en Management 5) ,…

Les masters universitaires indiquent sans exception inclure la **recherche scientifique**, ses fondements et l'apprentissage de la démarche scientifique. Les responsables de programme traduisent ceci principalement par l'acquisition de la compétence d'analyse et de réflexion critique. Cette caractéristique est perçue positivement par les responsables interrogés pour de futurs professionnels.

> *Je suis convaincu qu'il faut que l'enseignement universitaire soit tourné vers la recherche, même si ce n'est pas utile d'un premier abord. (Responsable programme, Master en Management 3)*

Le responsable de formation cité ci-dessus met en avant également que la *capacité d'*« *apprendre à apprendre* », qui est développée grâce à l'approche scientifique de la recherche, constitue une part importante de la formation de futurs managers à créer leur propre valeur ajoutée au sein des entreprises. Ce responsable semble percevoir dès lors un lien entre la promesse d'une orientation résultat et l'approche académique de la formation, qui est souvent distinguée de l'approche pratique. L'approche dite « académique » sera approfondie dans le point sur l'ethos des formations, c'est-à-dire les caractéristiques et la culture de l'organisme de formation.

4.3.3. L'analyse des programmes : le contenu, la pédagogie et l'ethos

(i) Le contenu

Pour analyser le contenu des programmes de formation, une distinction est à opérer entre les programmes de « *general management* » et les programmes de « spécialisation ». En effet, une première observation ressort : soit le programme offre la possibilité d'être formé à la gestion de manière multidisciplinaire soit il offre la possibilité aux participants de se développer sur quelques facettes de la gestion.

Les programmes de « *general management* » (sept programmes, désignés ici « Master en Management »)

Les données récoltées à propos des objectifs de formation indiquent automatiquement une **approche multidisciplinaire** de la gestion, en intégrant dans les programmes ce que les responsables de formation appellent « ***la part technique de la gestion*** », les « *domaines fonctionnels* » ou encore les « *disciplines* » de la gestion (voire du « *métier du manager* » – Master en Management 5). En effet, les différents programmes incluent des unités d'enseignement qui sont obligatoires à l'ensemble des participants et celles-ci correspondent à ces domaines fonctionnels, à savoir la comptabilité, le marketing, le management stratégique, la finance, la gestion logistique et la gestion des ressources humaines.

> *C'est plutôt une conception assez généraliste du management, donc pluridisciplinaire, en se disant que si on ne vise qu'un seul élément, ça ne marchera jamais. Si on n'a pas une vue d'ensemble, ça ne marchera pas. (Responsable programme, Master en Management 5)*

> *On essaye de former des étudiants qui ont suffisamment de connaissances techniques pour pouvoir jouer le rôle de gestionnaire, mais qui sont à même de parler directement avec ceux qui font les opérations, c'est-à-dire de confronter les contraintes techniques avec ce côté gestionnaire. (Responsable programme, Master en Management 3)*

Toutefois, deux programmes (Executive training 5, Master en Management 1) séparent ce qui semble toucher aux individus de la gestion technique, à savoir la gestion des ressources humaines. Cette unité d'enseignement fut d'ailleurs remplacée récemment par l'unité d'enseignement « *People Building* » à l'université d'Anvers.

> *Une matière enseignée est « People Building », qui était avant « Human Resources Management ». Maintenant, c'est une matière plus dirigée sur les personnes dans l'organisation : comment une organisation traite-t-elle ses employés ? Ce qui est, dans une large mesure, en lien avec les processus HRM comme le recrutement, l'évaluation, la résolution de conflits mais dans cette matière, les personnes et le bien-être sont devenus central. (Responsable programme, Master en Management 1)*

Cette distinction entre la gestion technique et la gestion des personnes est également perçue par un autre responsable (Executive training 4).

> *Il s'agit donc principalement de la gestion opérationnelle et technique de structures complexes. La gestion des personnes est, en toute honnêteté, une petite partie du cursus. (Responsable programme, Executive training 4)*

Au regard du programme de cette formation, la gestion opérationnelle et technique est composée de « *operationnal and project management* », « *legal management* », « *financial management* »

et « *strategic management* ». La gestion des personnes est intégrée dans un module « *people and innovation management* » parmi les cinq modules du programme.

Afin de mieux saisir cette séparation entre gestion technique et gestion des individus, la formation Executive training 5 est structurée, aux yeux du responsable, en deux axes : l'axe de la gestion technique et l'axe de développement, celui-ci se focalise sur le développement de capacités managériales tel qu'opérer un feedback et développer son leadership. Plus précisément, ce responsable perçoit une distinction entre : la **partie technique**, il s'agit pour le futur manager de connaître les différents domaines fonctionnels de la gestion en entreprise ; la **partie gestion et entrepreneuriat**, il s'agit ici pour le futur manager de se développer en une force positive pour l'organisation ; enfin, la **partie leadership**, où le futur manager doit se connaître soi-même et développer son attitude d'amélioration continue et d'ouverture à la remise en question. Ceci nous permet à nouveau de remarquer la difficulté d'intégrer en gestion la dimension du style de management sans l'associer à la personnalité (au leadership) du manager.

Nous pouvons aussi noter que certains programmes offrent la possibilité d'une **spécialisation** qui se traduit par des cours au choix, excepté le programme de l'executive training 4. Les différentes spécialisations sont presque identiques : les participants ont le choix entre une spécialisation en finance, en stratégie (focus sur l'international business), en entrepreneuriat ou en marketing. L'orientation humaine présente dans les promesses est parfois traduite dans les options, c'est le cas de l'executive training 1, du Master en Management 3 et du Master en Management 6 avec une **spécialisation en gestion des ressources humaines ou en management humain**. Cette spécialisation constitue une opportunité pour les participants d'avoir un focus notamment sur le *diversity management* et les *nouvelles formes d'organisation* et leur impact sur les individus. Il est ici pertinent de souligner que parmi les huit programmes de *general management*, moins de la moitié offrent cette spécialisation. Le responsable de Solvay explique que cette spécialisation constitue « *un nouveau sujet important* » en gestion et fut créée récemment (mise en place depuis l'année académique 2019-2020) sur base d'une demande explicite des étudiants ainsi que des entreprises qui souhaitent « *un retour vers l'humain* ». Ce responsable arrive à cette conclusion en abordant la réputation de l'executive training 1 comme étant axée sur le quantitatif, mais aujourd'hui cela n'est pas suffisant pour l'entièreté du public accueilli dans ce programme selon sa lecture.

Le contenu de certains programmes inclut aussi un aspect d'**introspection** qui se traduit de diverses manières : comprendre son potentiel de leadership et le développer (Executive training 5), « *My future self session* » qui consiste en un test de personnalité en lien avec la future carrière professionnelle (Master en Management 2), la construction d'un portfolio « qui suis-je ? » mais aussi l'accompagnement « *Talent and Management Development* » prévu pour le suivi et l'évaluation des stages (hoge school in Gent), l'utilisation du test MBTI et de ses résultats pour évaluer en partie les stages et les travaux de groupe (Master en Management 7), un séminaire « *relational and managerial competences* » et des activités extra-curriculaires « *Boost* » pour prendre conscience des compétences acquises au-delà de la technique (Master en Management 3), un « *Career Service* » pour conseiller en terme de recrutement et de carrière professionnelle (Master en Management 4)…

De nos échanges avec les responsables de formation, une dernière observation ressort quant au contenu : il semblerait qu'ils ont conscience que les formations en *general management* font face à des difficultés pour développer - en mobilisant le vocabulaire utilisé lors des entretiens - les « ***compétences générales/transversales*** » ou encore les « ***soft skills*** » de manière explicite dans les programmes. Plusieurs soulignent que des améliorations sont en réflexion, par exemple :

L'idée est de mettre les étudiants ensemble autour d'un projet intégrateur et d'aller plus loin que juste intégrer la connaissance de différents domaines, mais aussi essayer de voir toute une série d'aspects 'c'est quoi travailler en groupe ? c'est quoi coordonner des actions de manière efficace avec les autres ? etc. Ce sont des béabas de ce qu'on va faire directement au travail. (Responsable programme, Master en Management 4)

Néanmoins, les responsables ont tous pu « **justifier** » le faible focus actuel sur ces compétences transversales. Deux types de justifications sont mobilisées face à ce manquement : la caractéristique d'une formation générale et/ou le manque de moyens en temps et de moyens financiers. Lorsque les responsables d'une formation font référence au caractère général pour justifier ce manquement, il ressort que les futurs managers se dirigeront vers des carrières professionnelles différentes et des besoins spécifiques se feront sentir lorsqu'ils intègreront le monde du travail. Ainsi, il est de leur responsabilité de trouver des formations plus pointue pour répondre à des besoins spécifiques (c'est le discours des responsables des programmes de Master en Management 7, Master en Management 3 et Master en Management 1). Face au manque de moyens, deux responsables de formation (Master en Management 1 et Master en Management 4) expliquent que le volume des étudiants ne fait qu'augmenter et dès lors, il est encore plus difficile de développer ce type de compétences et d'envisager des moyens pédagogiques adaptés. En effet, les pistes envisagées visent à favoriser l'organisation de séminaires en groupes restreints qui développeraient explicitement les *softs skills* des étudiants (Master en Management 7, Master en Management 4), mais le volume d'étudiants grandissant sans augmentation du budget empêcherait d'améliorer le contenu « explicite » du programme.

Pour le responsable interrogé sur le Master en management dans le secteur de la construction, la justification est autre : la gestion des personnes est considérée comme relevant de la responsabilité des politiques internes des entreprises. Ce programme est co-construit avec des entreprises partenaires et les aspects comme le développement et les aspirations des employés sont en dehors du champ du partenariat dont émane cette formation. La distinction entre la responsabilité de la formation et la responsabilité des entreprises à répondre aux besoins de compétences est également soulignée indirectement vis-à-vis des questions de bien-être (voir Section 2 : Les questions de bien-être au travail). Ce responsable avance également qu'au vu de la diversité des réalités de terrain dans le secteur de la construction (grande diversité quant aux statuts et à la taille des organisations), l'aspect technique-opérationnel est le focus de la formation.

Les programmes de spécialisation en « people management » (Executive training 2, Executive training 3, Executive training 1)

Au sein des trois programmes, une thématique est commune : la **motivation** au travail qui mise en lien avec la performance au travail et son amélioration. D'autres thématiques sont bien entendu inclues dans ces formations et le tableau ci-dessous reprend ce qui forme la structure du programme tel que présenté sur la brochure officielle.

Executive training 2	Executive training 3	Executive training 1
- Moi dans l'organisation - Les outils de gouvernance (prise de décision) - Les outils de communication - Le changement	- Les fondements du management humain - La gestion de l'individu - La gestion de l'équipe - (se) Vendre à 360° - La gestion du changement	- Manager of the inflow - Career manager (mentor) - Communicator and coach manager - Motivator and performance manager

- La gestion de tensions et conflits - La motivation		

Le contenu détaillé de ces formations intègre les trois types d'orientation identifiées précédemment : être orienté résultats et solutions, être orienté sur l'humain et être orienté (ou ouvert au) changement. Ainsi, et contrairement aux formations de *general management*, le focus sur les individus et sur le collectif est intégré directement dans le contenu de ces formations.

Tableau X - Analyse des contenus *People and Organisation Management* (POM) des formations au management

Remarque : nous ne prétendons pas à une exhaustivité, le tableau est complété grâce aux informations accessibles et aux témoignages récoltés. Néanmoins, ce tableau est une synthèse des éléments qui sont soulignés et mis en évidence afin de présenter le programme des formations au-delà de l'expertise technique en gestion.

Formation	Cours obligatoire dans le domaine POM	Option dans le domaine POM	Leadership	Connaissance de soi	Accompagnement insertion professionnelle
Master en Management 1	Cours obligatoire « Gestion du capital humain » (People Building)	Option « Management HR stratégique et durable »	Le cours de « Gestion du capital humain » inclut un module sur les styles de leadership	/	/
Master en Management 2	/	Spécialisation en « People and Change Management » *	/	Session « My future self-session »	Stage
Master en Management 5	Cours obligatoire en sciences de gestion : GRH	/	/	/	Mémoire inscrit dans une problématique professionnelle vécue et accompagnement complet du mémoire
Master en Management 3	Cours obligatoire « Advanced Human Resource and Oganisation Management »	Majeure en « Management humain et intervention dans les organisations »	/	/	Stage Séminaire d'intégration le monde du travail (accompagnement du stage obligatoire) Séminaire de développement des compétences

					relationnelles et managériales Hors cursus : « Boost activities », « Career Path »
Master en Management 4	/	Orientation en GRH (inclus diversity management, nouvelles formes d'organisation)**	Cours obligatoire « Comportements organisationnels et leadership »	Réflexion en cours : introduire dans l'évaluation du stage un travail d'introspection	Stage Hors cursus : « Career Services »
Master en Management 6	Cours obligatoire de GRH		/	Construction d'un portfolio « qui suis-je ? »	Stages Séminaire complémentaire au stage « Talent & Management Development »
Master en Management 7	Cours obligatoire en gestion : GRH		Thématique inclue dans le cours de GRH	Test MBTI	Atelier de coaching (CV, entretiens,…)
Executive training 1	/	Module « The people manager as motivator and performance manager »	/	Transformer son approche de management (évoluer en people management)	/
Executive training 5	La GRH est inclue dans les « bases du management » du programme		Thématique présente tout au long du programme : « Développer son potentiel de leadership »	Thématique : « construire sa capacités managériales »	Thématique présente tout au long du programme : « votre carrière »

Executive training 2	n.a.		Sous-thématique de « la motivation » : Le leadership situationnel	Réalisation d'un travail subjectif (portfolio de son projet professionnel)	Réalisation d'un portfolio pour développer son projet professionnel
Executive training 3	n.a.	Journée 1 de formation consacrée aux « fondements du management humain »	Les axes du leadership : objectifs, visuel, relationnel et authenticité	La « confrontation positive » au départ d'un test de management	/
Executive training 4	n.a.	module « *People and Innovation Management* » et cette sous-thématique intègre la gestion des compétences et des carrières, le détachement des travailleurs étrangers, le contexte social belge et étranger	/	/	/

*à partir de 2018

**à partir de 2019

(ii) La pédagogie

Pour plusieurs responsables, le style de management ne s'apprend pas qu'en termes de contenus mais aussi en étant confronté à certaines pédagogies.

> *Dans les faits, ils sont mis dans une situations où ils doivent pouvoir gérer leurs équipes mais sans qu'ils aient vraiment une formation explicite. (Sophie, Master en Management 5)*

Comme abordé précédemment (Sous-section : Le discours), une approche pratique est présente dans tous les discours. Il semblerait qu'un focus sur la mise en pratique et le contact avec le monde professionnel soient prônés par l'ensemble des formations. Néanmoins, ces dernières se différencient par les différentes combinaisons d'approches qui sous-tendent des méthodologies et pratiques de pédagogie. Le tableau ci-dessous donne une vision globale des éléments de pédagogie inclus dans le discours au travers des savoirs, savoir-faire et savoir-être développés par la formation.

Tableau Y – Pédagogies des formations au management

Légende : *en italique* correspondent les éléments de pédagogie indiqués par le répondant

Formation	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Master en Management 1	Matières techniques et spécifiques de la gestion d'une entreprise Cours ex-cathedra et heures flexibles de cours en ligne	Décomposer et comprendre les organisations/situations Résoudre un cas concret en collaboration avec des consultants *ConsultingBootCamp* Travailler efficacement en équipe (travaux de groupe) Contribuer au fonctionnement d'une organisation Multidisciplinarité des cours	Esprit critique de la démarche scientifique Autonomie dans l'apprentissage Choix entre les outils en ligne et les moments interactifs organisés Être sensibles aux différentes personnalités Ouverture Erasmus optionnel
Master en Management 2	Offrir une base théorique Cours avec des experts du domaine de gestion Développer une connaissance spécialisée *Cours à option*	Appliquer la théorie pour résoudre des problèmes Stage optionnel, séances de travaux pratiques, travaux de groupe Travailler en équipe Travaux de groupe	Développer la vision conceptuelle, être critique Réalisation du mémoire Ouverture Cas internationaux présentés en cours, rencontres avec des étudiants internationaux pour les cours en anglais, Erasmus optionnel
Master en Management 3	Maîtriser des savoirs Enseignants-chercheurs de pointe, cours interactifs & technologies	Résoudre des problèmes, faire face aux contraintes du terrain Pédagogie active : études de cas, gestion de projet, stage, mémoire-projet Appliquer une démarche scientifique Réaliser un mémoire-projet	Esprit critique et d'analyse Démarche scientifique appliquée aux cours et aux travaux Ouverture Erasmus optionnel
Master en Management 4	Avoir une solide base de connaissances Cours obligatoires interactifs & utilisation des technologies	Acquérir des outils et mettre en application la théorie apprise Stage, activités extra-curriculaires	Approche analytique pour évaluer dans un monde de plus en plus complexe

Master en Management 5	Avoir des savoirs en gestion Exposés de professeurs, interventions d'experts	Proposer une innovation, une solution Interventions top-managers, séminaire jeux d'entreprise Faire aboutir des projets Travaux de groupe, mémoire	Esprit critique Pédagogie des enseignants qui sont formés à la démarche scientifique et l'esprit critique Bienveillance Effet de mimétisme du fonctionnement de l'équipe pour le master
Master en Management 6	Avoir une large connaissance de base des domaines de l'entreprise Cours en année 1 sans option, cours ex-cathedra limités au maximum	Devenir un professionnels pratiques Cas réels, visites d'entreprises, conférences-invités, stages, gestion de projet comme le Brussels Management Challenge	Découvrir ses forces et ses faiblesses, ses préférences… Portfolio, groupe de coaching pour le partage d'expériences
Master en Management 7	Avoir des savoirs disciplinaires généraux et des savoirs spécialisés	Être capable d'agir, seul ou en équipe Travaux de groupe, travail de fin d'études Etre capable de faire fonctionner une équipe Test MBTI et les différentes personnalités, retour d'expériences du stage et de l'Erasmus, méthodes participatives comme jeux de rôles et mises en situations en cours	Être orienté solution Mise en application dans les travaux de groupe Ouverture Erasmus optionnel Avoir la rigueur de la recherche
Executive training 1	Avoir de solides fondations théoriques	Maintenir des talents et coacher des travailleurs Formation hautement pragmatique	Pouvoir motiver des personnes
Executive training 5		La connaissance en action Choix entre se lancer dans un challenge stratégique de son entreprise et développer un business plan propre	Un focus sur le leadership et le développement personnel Séminaires résidentiels, coaching de pairs, self-assessments, career self management tool Ouverture Expérience internationale possible

Executive training 2		Maîtriser la gestion d'une équipe Outils concrets à appliquer après les modules et retour d'expériences, partage d'expériences avec des praticiens qui constituent 95% des formateurs ; méthodes collaboratives et participatives comme jeux de rôles, mises en situation,…	Droit à l'erreur Travail subjectif réalisés par des essais et erreurs rassemblés dans un portfolio Développer la connaissance de soi Projet professionnel et portfolio
Executive training 3		Déléguer Boîte à outils à disposition et cartes « actions » pour mettre en pratique de nouveaux comportements du people manager, tests sur le terrain et débriefing avec le consultant expérimenté	Évoluer en terme de comportements Caractère séquentiel pour permettre la mise en application et débriefer avec le consultant expérimenté, test de management par le participant et des personnes de son entourage Devenir un leader authentique Confrontation positive à ses propres comportements et discussion avec le consultant
Executive training 4		Acquérir les compétences ouvrant les portes aux postes à hautes responsabilités dans les entreprises Méthodes actives d'enseignement : études de cas réels de projets (la préparation se faisant par groupes composés de manière à optimiser l'échange d'expériences) et jeux de rôles Projet de fin d'études défendu devant un jury composé de professionnels du secteur	

Ce tableau permet de mettre en évidence l'observation suivante : les formations continues ne cherchent pas à développer explicitement l'esprit critique, grâce à l'apprentissage des fondements et de la méthode de la recherche scientifique. Ces formations continues souhaitent plutôt développer des moyens pour favoriser une approche d'introspection (sauf l'Executive training 4) et une approche pratique, visant à développer les capacités de leadership et l'acquisition d'outils pour aider la pratique du management. A l'opposé, les formations universitaires ne se semblent pas se focaliser sur les moyens pédagogiques dans l'idée de pousser un travail d'introspection de ses participants mais ils ne sont pas absents. En effet, les moyens mis à disposition relèvent surtout des activités extracurriculaires proposées aux participants afin d'aider les étudiants à découvrir leurs compétences à valoriser sur le marché de l'emploi (*Career Path*, par exemple).

Une autre observation concerne, quant à elle, la pédagogie active au sein des formations universitaires, c'est-à-dire une pédagogie où le participant est « *acteur de sa formation* » (Responsable de programme, Master en Management 3). Il est attendu dès lors du participant de se prendre en charge lui-même et d'être autonome. Cette autonomie et responsabilisation du participant dans sa formation est formellement mise en lien, à l'université d'Anvers (page Internet), du fait que la formation est universitaire. L'appartenance à une **université** est présente dans les discours des données secondaires (brochures) mais aussi des données primaires (entretiens). Ceci semblerait, aux yeux des responsables interrogés, avoir des implications pour leur formation. En effet, sur cinq formations universitaires investiguées, quatre indiquent deux implications de cette caractéristique : une approche scientifique qui favorise (i) le développement de la capacité d'un regard critique et (ii) l'excellence académique, c'est-à-dire un niveau d'exigence élevé quant aux connaissances à acquérir, qui augmente l'employabilité des participants. De plus, un responsable en Région Flamande et un responsable en Région Wallone expliquent que la mission d'une université n'est pas de former des professionnels de la pratique et caractérisent leur formation comme « ***non-professionnalisante*** ». Le responsable en Région Wallone (Master en Management 3) nuance en indiquant que cela n'empêche pas d'« *éveiller à des questions de soft skills* » en ajoutant au programme un séminaire et un stage optionnel. Par ailleurs, le responsable interrogé à propos du bachelier en gestion d'entreprise (Hoge school in Gent) indique que le caractère professionnalisant est recherché, en se différenciant explicitement des universités. Pour ce responsable, cette formation non-universitaire se distingue de part cette différence : une approche hautement pratique et qui forme de futurs professionnels, n'abordant pas la question du « pourquoi » contrairement aux universités.

De manière similaire, les discours récoltés sur les programmes dans des écoles de gestion (Executive training 1, Master en Management 4, Master en Management 3) indiquent aussi avoir une réputation où l'excellence, et donc un niveau d'exigence élevé au niveau des connaissances, est valorisée. Il semblerait que la réputation des formations en terme de difficulté est une caractéristique que les responsables « apprécient » : ces derniers mettent en avant le fait que les étudiants qui s'inscrivent dans leur institution ont connaissance de s'engager dans une formation difficile et exigeante. Maintenir cette réputation pourrait induire une attention sur l'expertise technique au sein de la formation. Le responsable de la LSM met d'ailleurs en évidence qu'il est important de donner ce signal-là tant aux potentiels participants qu'aux employeurs.

Une formation universitaire se différencie des autres en ajoutant un élément culturel propre au master. En effet, l'interrogé sur un master en gestion en horaire décalé (Master en Management 5) met en évidence que l'équipe en place favorise un climat qui est aussi à considérer dans la formation en management. Ainsi, ce dernier explique qu'à côté de l'aspect formel, la manière de vivre pendant la formation est aussi à considérer comme une partie de la formation en tant que tel.

Le climat de bienveillance, de soutien, d'entraide et d'accueil dans lequel l'étudiant baigne… On espère que ça va avoir un impact sur sa façon à lui ou elle de gérer des équipes. (Responsable de programme, Master en Management 5)

C'est quand même fort par mimétisme, par le fait d'avoir vécu quelque chose, de l'avoir vu plutôt que de le dire, ça c'est beaucoup moins efficace que de le voir et de l'expérimenter. (Responsable programme, Master en Management 5)

Nous pouvons noter également que les formations en haute-écoles semblent mettre des moyens pédagogiques pour favoriser une approche pratique et développent également l'approche d'introspection mais dans une moindre ampleur que les formations continues.

(iii) L'ethos

En ce qui concerne l'ethos, c'est-à-dire la culture et l'identification à un groupe, un responsable de formation, dans l'école de gestion à Bruxelles (Master en Management 7), souligne les **valeurs** portées par celle-ci et la manière dont elles sont vécues par l'équipe et par les participants. Selon ce responsable, cette école prône des valeurs qui sont le respect, la solidarité et l'intégrité et elle perçoit qu'elles sont vécues et participent à la formation également par effet de **mimétisme.**

C'est des retours qu'on a des entreprises qui nous disent : vos étudiants fonctionnent bien en équipe, ils sont opérationnels et ils fonctionnent bien en équipe, c'est pas des cavaliers seuls. Certaines écoles concurrentes, sans stigmatiser, sont moins là-dedans et clairement sont plus dans des valeurs comme l'excellence et là, l'excellence c'est chacun pour soi et puis, on verra. C'est une approche différente et je pense que ça se ressent par la suite. (Responsable programme, Master en Management 7)

Ainsi, les valeurs du Master en Management 7 se traduisent dans les styles de management des futurs managers que cette institution forme. C'est un élément que le responsable au Master en Management 5 relève également. Au-delà du programme et de la pédagogie, ces responsables perçoivent que l'ethos de l'institution dans laquelle la formation s'inscrit transmet une sensibilité, dans les deux cas ici la sensibilité correspond à un focus sur l'humain.

On ne vise pas à former des managers pointus sur le plan technique ou expertise mais plutôt sur le plan plus ouvert, plus humain, plus général. Quelque part l'esprit humaniste de l'université de Namur aussi. Ça, ce n'est pas uniquement au travers de l'enseignement formel. C'est aussi au travers des attitudes. (Responsable programme, Master en Management 5)

En conclusion, il ressort que les formations initiales peinent à développer des contenus qui touchent explicitement au développement d'une expertise (savoir, savoir-faire, savoir-être) dans le domaine « humain ». Les responsables de programmes apparaissent mal à l'aise à l'égard de ce domaine, pour deux raisons majeures : (i) l'identification de ses contenus à des compétences qu'il faut acquérir dans l'entreprise, par la pratique du métier, et non dans l'enseignement supérieur ; (ii) l'association de ces contenus à la personnalité. À cet égard, l'on peut observer un glissement des enseignements à la gestion des personnes et de l'organisation (GRH) vers des modules qui visent la connaissance de soi (et des autres), plus éloignée dans expertises gestionnaires traditionnelles et attendues.

4.4. Les questions de bien-être au travail au sein des formations

Aucune formation au management n'aborde de manière formelle et spécifique le bien-être au travail. Force est de constater que les questions de bien-être ne sont **pas intégrées dans le programme** des formations. Uniquement un responsable d'une formation continue en *people management* avance qu'une sensibilisation à ces questions constitue un des objectifs du programme (Executive training 2). Plus spécifiquement, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est intégré dans le contenu de la formation via la thématique « *Moi et l'organisation* ». En effet, la formation tend à aider les managers (déjà en fonction) à comprendre leur contexte organisationnel et à envisager si la culture organisationnelle est en alignement avec leur vision du travail, leur santé physique et mentale. Elle ajoute que, si ce n'est pas le cas, les managers reçoivent des conseils pratiques et des outils afin d'insuffler un changement au sein de l'organisation et alors favoriser un équilibre qui convient au manager. Ceci rejoint l'observation faite par un autre responsable de formation en Région Flamande (Executive training 1) qui considère que ces questions peuvent être traitées mais que les actions d'un manager pour le bien-être au travail sont dépendantes de la politique d'entreprise, sa culture et les moyens qu'elle met en œuvre pour (par exemple, constituer des équipes avec un nombre de travailleurs suffisant pour réaliser le travail). C'est également souligné par le responsable de l'Executive training 4. En effet, ce dernier exprime indirectement que les questions de bien-être relèvent de la réalité au sein de l'entreprise et donc, de sa politique de bien-être et si elle décide de définir des rôles et des responsabilités à ses managers.

Les questions de bien-être sont donc perçues comme des questions qui s'inscrivent dans un contexte et les formés sont amenés à avoir une réflexion sur les actions possibles en fonction de leur entreprise. Cela sous-entend alors que le manager ne peut agir sur le bien-être seul.

Une deuxième observation à souligner correspond au rattachement des questions de bien-être à une discipline. En effet, les responsables de formation mettent en avant que les cours de **gestion de ressources humaines, de management humain, de responsabilité sociétale des organisations ou encore de gestion du changement** constituent des « candidats idéals » pour inclure dans le programme les questions de bien-être au travail. A Anvers, le responsable différencie les matières techniques et spécifiques qui n'abordent pas le bien-être au travail de la matière « management et organisations » qui, à travers les concepts de leadership, motivation et culture d'entreprises, traitent indirectement du bien-être au travail. Autrement dit, les responsables de formation associent et incluent ces questions au sein du domaine RH gestion. En effet, il semblerait que peu d'intervenants au sein des différentes formations considèrent le bien-être comme un domaine de recherche spécifique.

> *Ça appartient au domaine du management humain, parce que je pense que c'est le candidat naturel. (Responsable programme, Master en Management 3)*
>
> *Je pense que dans les cours il y a de plus en plus de mises en pratiques par rapport à des situations comme la gestion du stress, des situations de conflits ou le balancing-life, mais je ne suis pas une spécialiste RH. (Responsable programme, Master en Management 4)*

Il est intéressant de noter également que les managers-participants à des formations continues en *people management* abordent les questions relatives au bien-être. Ainsi, les deux responsables de formation en Région Wallone remarquent que ces questions sont soulevées par les **participants-managers eux-mêmes** lors des différents modules. Néanmoins, comme nous l'avons

noté, la tendance de rattacher le bien-être au travail à d'autres objets de gestion est prégnante, en renvoyant à des concepts de motivation principalement.

> *Les managers, assez logiquement, vont lancer des questions là-dessus (…) On va le développer mais pas au niveau du point de départ, on va le développer plutôt par rapport à des questions. Maintenant, quand je dis ça, c'est pas tout à fait vrai parce qu'il y a des points de programme qui sont… Si vous prenez les niveaux de motivation, les dépendances interrelationnelles, c'est purement bien-être au travail. On ne va pas mettre un titre en disant 'on va parler de bien-être au travail' mais tous ces éléments-là vont favoriser le bien-être au travail et sont abordés durant le training mais on ne met pas le titre. (Responsable programme, Executive training 3)*

Une troisième observation, enfin, est **l'effet de mimétisme espéré** - déjà présent dans le pont sur l'ethos. Plusieurs responsables (Master en Management 5, Master en Management 3, Master en Management 6) avancent qu'indirectement les **conditions de vie** des étudiants participent à la prise de conscience des conditions qui favorisent le bien-être des personnes. Autrement dit, en vivant des conditions de bien-être pendant la formation, par exemple en mettant en place un accompagnement complet pour le travail de fin d'étude permettrait de marquer les futurs managers de l'utilité de se sentir accompagné et soutenu (Master en Management 5) ou encore la mise en place de groupe de coaching où les participants partagent les difficultés rencontrées lors de leurs expériences en stage (Master en Management 6).

> *Ce n'est pas un objet explicite en fait, un objet de réflexion. (…) Il y a quand même ce côté bienveillance, respect, professionnalisme qui participe à ces questions de bien-être au travail. (Responsable programme, Master en Management 5)*

En conclusion, il ressort que, tant dans la formation continue que dans les formations à l'université ou dans des hautes-écoles, le bien-être au travail tend à être un sujet qui est difficilement intégré dans un programme.

4.5. Les styles de management « enseignés »

A nos différentes questions concernant les « styles de management » enseignés, aucun responsable de programme ne sait répondre. En effet, ces derniers mobilisent plutôt d'autres concepts comme les *soft skills*, le leadership, les évolutions du monde du travail et les nouvelles attentes des employeurs.

Les grammaires des « styles de management »

Tout comme le bien-être au travail, la notion de « style de management » semble être **associée au domaine de la gestion des ressources humaines,** principalement, mais aussi au **concept de leadership**. Autrement dit, les styles de management sont situés dans un domaine de gestion, celui de la GRH et ne sont pas identifiés comme un contenu à part entière. D'autres labels sont employés pour les situer : « gestion d'équipe », « people management », mais aussi la « connaissance de soi ». Autant de domaines qui ne sont pas non plus intégrés, en tant que tels, dans les programmes de formation étudiés, mais qui sont associés au domaine « GRH ».

Néanmoins, il est possible grâce aux données récoltées de recomposer une réponse à notre question à l'aide de la grille de lecture et ainsi, définir les différentes tendances qui dominent au

sein des douze formations investiguées. Afin de définir les tendances parmi les douze formations en management investiguées, les focus sur les trois dimensions des styles de management de chacune de ces formations sont appréciés grâce aux observations précédemment présentées dans la Section 2 de cette partie du rapport. Il n'est pas possible méthodologiquement de relier tous les éléments contenus dans les trois dimensions nous permettant de caractériser un style de management. Néanmoins, ces formations développent chez leurs participants une certaine sensibilité aux activités, au collectif et aux personnes selon les promesses et les objectifs, le contenu du programme, la pédagogie envisagée, ou encore l'intégration des questions de bien-être au travail.

4.5.1. Les formations en *general management* : un style axé sur la tâche avec une place de plus en plus importante d'un style de management par le travail en équipe

Un élément caractéristique de ces formations de *general management* démontre une tendance d'un focus sur un **aperçu global** de la gestion en entreprise au travers de disciplines perçues comme techniques. Ainsi, le futur manager développe ses connaissances en gestion, en tant qu'expert des différentes facettes des domaines fonctionnels en entreprise. Selon plusieurs responsables de formation, cette vue globale est importante pour un futur manager afin de lui permettre d'être orienté résultats/solutions.

> *Si on n'a pas une vue d'ensemble, ça ne marchera pas. (Responsable programme, Master en Management 5)*

L'acquisition d'une expertise globale peut être reliée avec la **dimension « activités »**, plus précisément « faciliter le travail » (résoudre des problèmes et gérer les perturbations dans le flux du travail ; entreprendre et innover), « coordonner – décider » (traduire les stratégies en objectifs opérationnels) et « planifier » (mettre en place des stratégies nécessaires à la réalisation du travail) du style de **management axé sur la tâche**. En effet, il semblerait que ces connaissances permettent au futur manager de définir des stratégies afin de réaliser le travail et d'aider l'organisation à se développer, principalement en termes de performance. Comme nous l'avons noté, les formations indiquent toutes dans leur discours avoir une orientation résultats/solutions, c'est-à-dire un style de management qui est performant, qui ajoute de la valeur.

Cette expertise est aussi à relier avec la **dimension « personnes »**, plus précisément « être un référent » (conseiller et valider les collaborateurs de son équipe grâce à son expertise opérationnelle) ; elle peut être aussi reliée à la dimension « collectif » avec « faciliter le travail de manière non-dialogique : discussion de nature instrumentale ». Cependant, il nous apparaît difficile de confirmer que les futurs managers sont formés à inclure dans leur style de management d'autres éléments de cette dimension « personnes ». Bien que le focus sur l'humain apparaît de plus en plus important aux yeux des responsables de formation et être intégré dans les discours formalisés (brochures ou autres), et répondre ainsi aux attentes grandissantes non seulement des participants mais aussi des entreprises d'intégrer l'humain, la traduction concrète dans le programme semble limitée. Par exemple, les traductions correspondent aux valeurs de l'institution qui sont vécues par les participants, le climat durant les études ou encore la mise en place (récente – 2019) d'une orientation en ressources humaines. De plus, la dimension de l'individu et la dimension du collectif semblent être associées à des besoins et des questions spécifiques dans un contexte organisationnel qui devront être résolues par le manager et son entreprise.

En ce qui concerne la **dimension « collectif »**, la multidisciplinarité des formations met l'accent sur la complémentarité des différentes activités de gestion et leur compréhension est nécessaire afin d'améliorer le fonctionnement des entreprises. Ceci fait écho à l'activité « transmettre le sens » (donner la vision de l'entreprise), puisque le manager devrait être capable d'intégrer les différentes activités et comprendre la stratégie d'une organisation. Néanmoins, ces formations ne semblent pas intégrer la fonction politique que peut inclure cette activité, c'est-à-dire mettre l'accent sur la mise en discussion avec les collaborateurs des contraintes et difficultés du terrain vis-à-vis de la vision de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'offre se focalise donc sur les différentes expertises du gestionnaire – rappelons également que la gestion des ressources humaines n'est pas systématiquement considérée comme une expertise du gestionnaire, certaines formations la séparent des domaines fonctionnels de la gestion de l'entreprise. La dimension « individus » et la dimension « collectif » en tant que telles ne semblent pas être facilement intégrées dans les formations de *general management* bien que le besoin se fait sentir de plus en plus aux yeux des responsables interrogés.

Globalement, la tendance se focalise sur un style de management axé sur la tâche (ou style autocratique) étant donné la place prépondérante à l'expertise du gestionnaire et ce de manière multidisciplinaire. Cela dit, nous pouvons observer un focus (moindre), inspirée des attentes des étudiants et des entreprises, à introduire des valeurs « humaines », en particulier à travers le cours gestion des ressources humaines qui apparaît comme un candidat idéal aux yeux de plusieurs responsables de formation. D'autres éléments de pédagogie sont développés également, comme les activités extracurriculaires, les tests de personnalité,… qui visent un travail d'introspection et/ou d'accompagnement à l'insertion professionnelle du manager. Le tableau à la page suivante permet toutefois de différencier les différentes intensités des formations à développer la dimension du collectif et la dimension des individus.

Tableau : Les formations initiales en management et les trois dimensions des styles de management

Intensité / Dimensions	2	4	6	8
Activités « Gérer des processus de travail et organiser le travail »			Discours : orientation résultat et orientation d'ouverture au changement Contenu : multidisciplinarité	Pédagogie Master en Management 1, Master en Management 2, Master en Management 3, Master en Management 4, Master en Management 7, Master en Management 5 : capacité d'analyse, esprit critique vis-à-vis des activités et du travail
Collectif « Gérer une équipe au sein d'une organisation »	Contenu : multidisciplinarité	Contenu KULeuven, Master en Management 3 et Master en Management 4 : orientation « humaine » avec accent sur diversity management et nouvelles formes d'organisation (spécialisation au choix) ou encore change management Ethos Master en Management 7 : les valeurs solidarité, intégrité, respect convergent vers un esprit d'équipe du manager	Discours Executive training 5 : devenir un leader inspirant Contenu Executive training 5 : « Développer son potentiel de leadership » Contenu Executive training 1 Cours « comportements organisationnels et leadership »	
Personnes « Gérer des personnes »	Contenu : multidisciplinarité et spécialisation : Référent (conseiller et valider)	Discours Master en Management 5 : introduire des sensibilités à l'humain à côté	Contenu Master en Management 1, Master en Management 3 et Master en	

		de l'aspect technique de la gestion Ethos Master en Management 5 : humanisme Discours Master en Management 7 : sensibilité du manager à comprendre l'impact de ses décisions sur son équipe	Management 4 : orientation « humaine » (spécialisation au choix) Contenu Master en Management 1 : Cours « People building » Contenu hoge school in Gent : séminaire « Talent & Management Development » Discours Master en Management 3 : former des dirigeants soucieux des hommes Contenu Master en Management 3 : Séminaire de développement des compétences relationnelles et managériales	

Légende : en italique en commun à toutes les formations initiales

4.5.2. Les formations en « people management » : une tendance pour une gestion de type « médiane » et une gestion par le travail en équipe

Les différents contenus indiquent les trois orientations préalablement identifiées : les résultats, l'humain et le changement. En reprenant notre grille de lecture, elles se différencient en termes de tendance par rapport aux formations de *general management* car elles intègrent les points suivants à la fois dans le contenu du programme et dans la pédagogie déployée :

- Sur la **dimension « activités »** : la formation intègre un contenu et offre des outils par rapport à la gestion de l'équipe dont la mise en place d'objectifs collectifs comme stratégies opérationnelles. Ceci intensifie le niveau de la sous-dimension « planifier », en intégrant la gestion par le travail en équipe explicitement, notamment pour définir des objectifs collectifs.
- Sur la dimension « individus » :
  - Tout d'abord, il faut noter que les trois sous-dimensions qui sont clairement développées par les formations en people management ne sont pas présentes de manière aussi intense pour l'executive training 4. Nous l'avons déjà indiqué dans les sections précédentes que le répondant interrogé reconnait que « *il s'agit donc principalement de la gestion opérationnelle et technique de structures complexes. La gestion des personnes est, en toute honnêteté, une petite partie du cursus*. » (Jess).
  - La sous-dimension « développer : aspirations professionnelles considérées par le manager et aide au développement de la carrière » se traduit explicitement par une valorisation du « *manager-coach* » qui est présente dans les trois formations en people management.

Il est là pour faire grandir une équipe, pour assurer un bien-être dans son département, tout ça en lien avec la stratégie globale de l'entreprise, en lien avec les valeurs de l'entreprise et la culture prônée dans l'entreprise. (Executive training 2)

  - La sous-dimension de « la reconnaissance existentielle : gestion responsabilisante et latitude décisionnelle octroyé aux collaborateurs » est également intégré de manière explicite dans le programme des différentes formations. En guise d'illustration, l'un de nos répondants indiquent que :

    Les outils aident principalement le manager à déléguer. (Sébastien, Executive training 3)

  - Enfin, la sous-dimension « être un agent de changement : accroître la capacité d'adaptation des collaborateurs » se traduit par la thématique de la gestion du changement dans les programmes. Notamment, la manière d'accompagner le changement auprès de ses collaborateurs est inclus dans deux formations sur les trois (en tenant compte que l'Executive training 1 propose une autre formation spécifique sur la gestion du changement).
- Sur la dimension « collectif » :
  - Le fait de gérer des conflits interpersonnels est inclu dans le contenu de la formation de manière explicite, excepté dans l'Executive training 4.

Le tableau à la page suivante permet, comme pour les formations en *general management*, de situer globalement l'intensité de chaque formation sur les trois dimensions des styles de management.

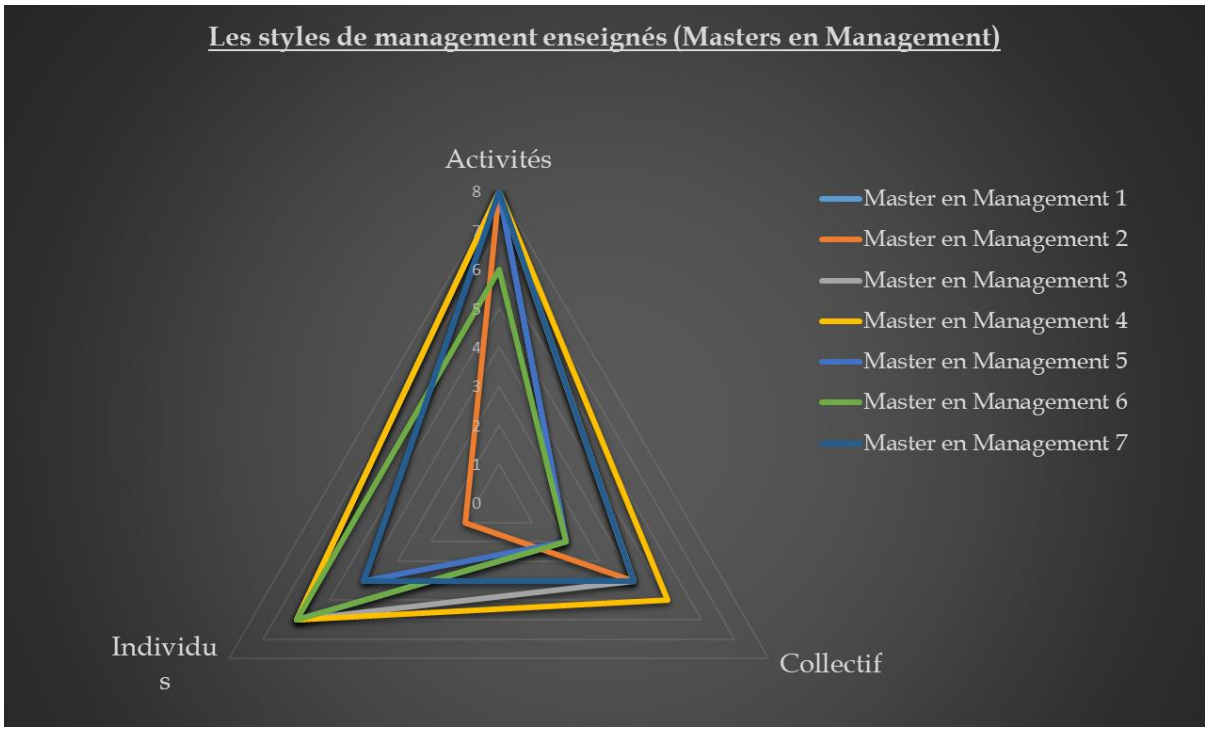
Intensité / Dimensions	2	4	6	
Activités « Gérer des processus de travail et organiser le travail »		Discours Master en Management 7 : permettre de gagner en efficacité Discours Executive training 3 : une vision orientée résultats Contenu Master en Management 7 et Executive training 3 : gérer le changement dans le quotidien	Discours Executive training 1: -développer une structure managériale hautement performante -développer une structure managériale résiliente Contenu Executive training 1 : -manager of the inflow -motivator and performance manager Discours l'Executive training 4 : -répondre aux besoins des entreprises -faire face à la complexité croissante des projets en construction Contenu l'Executive training 4 : multidisciplinarité	
Collectif « Gérer une équipe au sein d'une organisation »			Contenu Master en Management 7 : -les outils de communication -la gestion de tensions et conflits Contenu Executive training 1 : communicator	Discours Executive training 3 : les fondements du management humain Contenu Executive training 3 : La gestion de l'équipe (esprit d'équipe, gestion de conflit) – les types de leadership

Personnes « Gérer des personnes »			Discours Executive training 3 : être porté par des valeurs du bien-être Contenu Executive training 3 : les fondements du management humain Discours Master en Management 7 : développer les individus : mettre l'humain au centre	*Contenu* (sauf Executive training 4) : -modes de gouvernance participatifs et collaboratifs (déléguer) -agent de changement -leviers de motivation -développer les personnes (coaching)

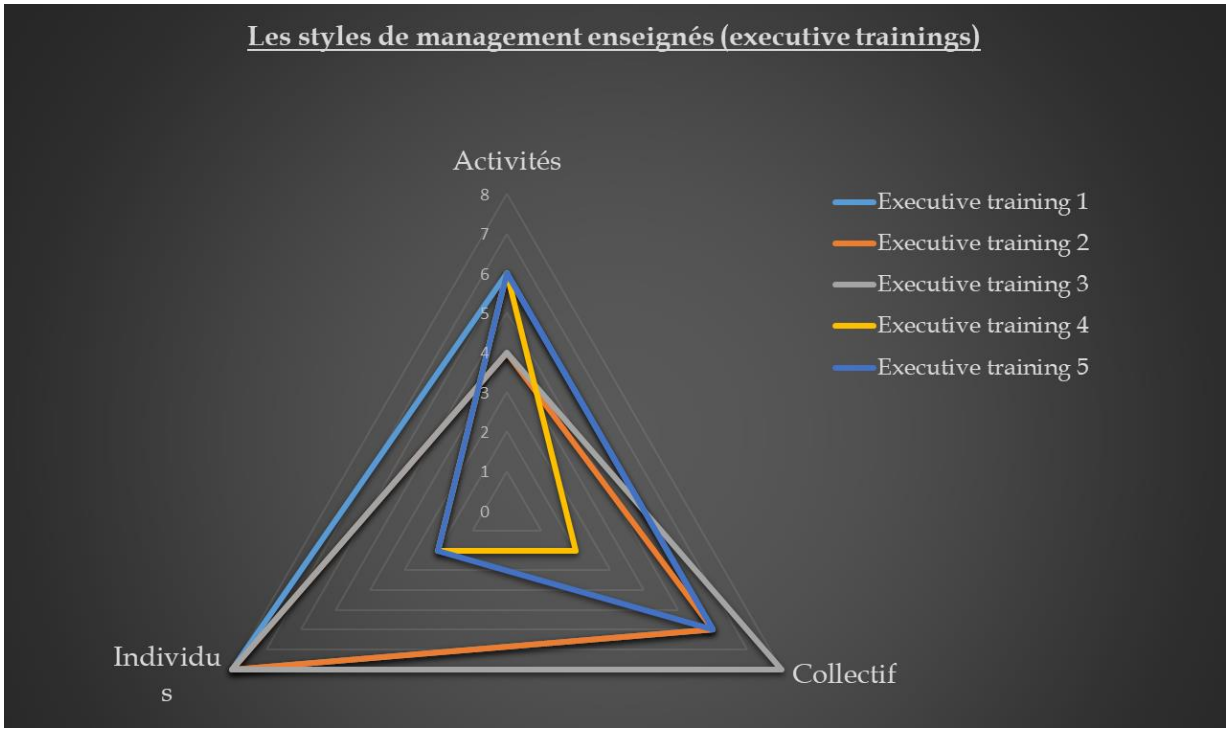
Tableau : Les formations initiales en management et les trois dimensions des styles de management

Légende : *en italique* en commun à toutes les formations continues

4.5.3. Synthèse des styles de management enseignés : représentations graphiques



Toutes les formations initiales ont un focus élevé (supérieur ou égal à 6 sur 8), trois d'entre elles proposent la même intensité sur l'individu et une seule sur le collectif.



De façon cohérente, les formations continues sont davantage centrées sur les individus et le collectif que sur les activités.

4.6. Conclusions et recommandations

La question qui a guidé notre investigation était double : il s'agissait (i) d'identifier les lacunes dans les formations des managers au regard de la pratique actuelle ; (ii) de comparer les styles de management pratiqués et enseignés afin d'émettre des recommandations, au regard de leur impact sur le bien-être au travail.

Au terme de cette analyse des formations au management, quelques enseignements peuvent être tirés :

- Les managers rencontrés dans le cadre des focus groups ne se sentent pas équipés, par leurs formations de base, pour gérer des équipes et des entités organisationnelles.
- Les managers diplômés en management regrettent de n'avoir pas été suffisamment formés à la gestion des personnes et des équipes et de n'avoir pas été assez confrontés à ces réalités de leur métier.
- Ensemble, ils estiment que le métier de manager comprend des aptitudes en gestion d'équipes qui vont au-delà de la coordination et du contrôle, et qui impliquent de savoir comment donner du sens, mobiliser et accompagner les personnes (styles « médian » et « démocratique »).
- Les formations initiales au management sont davantage orientées « activités » et ne consacrent que peu d'activités centrées sur la gestion de l'organisation (des collectifs) et des individus (vision « expert » renvoyant à un style « centré sur la tâche »).
- Les formations continues sont davantage centrées sur la gestion de l'organisation et des individus que des activités (styles « médian » et « social/participatif »).
- La dimension « bien-être » n'est pas enseignée spécifiquement.
- Les responsables de programme n'ont pas de vision claire de ce que recouvrent les dimensions « style de management », « people management », « gestion d'équipe », « leadership » Ils situent dès lors les enseignements touchant à ces dimensions dans le champ de la GRH. Plus de 60% des programmes étudiés proposent une orientation propre dans ce champ.
- Dans un certain nombre de cas, la promesse affichée dans les brochures et discours mettant explicitement « l'humain » au cœur du projet de formation n'est pas rencontrée dans les contenus des activités de formation. Il y a une forte propension de la part des sciences de gestion d'instrumentaliser des éléments de vision et d'éthique en processus et en outils.
- Pour une majorité d'entre eux, il s'agit de compétences qu'ils associent à la personnalité des individus et qui sont à développer en situation de travail, qui relèvent de « soft skills » auxquelles l'enseignement supérieur ne doit pas spécialement préparer en tant que contenus; les pédagogies participatives et par projets mises en place contribuent au développement de ces aptitudes « soft ».
- Toutefois, certains programmes étudiés ont récemment intégré des modules visant la connaissance de soi (questionnaires de personnalité, p.ex.), voire un focus plus fort sur la prise en compte du facteur humain. Les contenus plus précis—et notamment les liens avec les styles de management et le bien-être au travail—demeurent peu connus des responsables rencontrés.
- Ces innovations témoignent d'un glissement de considérations organisationnelles (la GRH, les organisations) vers des considérations individuelles (la personnalité).

Ces observations synthétiques nous permettent de formuler certaines recommandations :

- Renforcer et développer l'offre de cours sur les dimensions « humaines » du travail, en ce compris les styles de management (laissant entrevoir la pluralité des modes d'exercice de la gestion).
- Privilégier une approche pluridisciplinaire de ces aspects « humains » du travail en incluant des perspectives juridiques (droit social et législations en matière de bien-être au travail), psychologiques, médicales et sociologiques permettant de comprendre le management et ses effets sur les personnes dans leur globalité.
- Former aux transformations de la société, du travail et du management et amener une réflexion sur les effets de celles-ci pour l'exercice du management et le bien-être (diversités au travail, transitions…).
- Introduire des espaces d'échanges et de formation centrés sur la déontologie inhérente à l'exercice du métier de manager (éthique professionnelle). Ces considérations ont le mérite de toucher la personne (le manager) mais dans le contexte de l'organisation et du travail, à l'inverse des outils proposés pour se connaître soi-même en tant que personne.
- Introduire ou renforcer des espaces d'échanges et de formation permettant d'étudier les effets des pratiques de gestion (« activités ») sur les organisations, les groupes et les individus (courant de recherche et de pédagogie « critique » en management[5]).
- Confronter les étudiants des formations initiales à la pratique du management et accompagner cette expérience professionnelle (stage, alternance) dans sa dimension humaine (p.ex. mis en discussion d'une situation organisationnelle particulière rencontrée et analyse des pistes d'action tenant compte de styles de management et du bien-être de tous).

[5] Les Critical Management Studies sont un courant de recherche qui s'est développé dans les écoles de gestion dès le début des années 1990 avec le projet de mener des études « sur » le management, plutôt que « pour » le management. Peu d'Universités proposent des cours centrés sur cette critique du management.

5 SYNTHESE

Dans un contexte où les organisations se transforment, happées par le besoin de développer de nouvelles formes d'organisation (du tavail) et de management qui tiendraient davantage compte du bien-être des personnes, mais aussi dans un contexte où les données recueillies sur la santé des organisations et des travailleurs montrent des taux de satisfaction au travail au plus bas et des risques psycho-sociaux au plus haut (Ugent, 2018 ; Eurofound, 2018), il semble opportun de s'interroger sur les liens entre styles de management et bien-être au travail.

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les différents styles de management influencent le bien-être au travail des collaborateurs (les difficultés rencontrées par les managers et les employés, les attentes qu'ils nourrissent et expriment en matière de management et de bien-être). Il s'agit ensuite de comparer les styles de management pratiqués avec ceux qui sont enseignés dans les institutions qui diplôment en management (formations initiales et contiues) et d'émettre une série de recommandations, au regard de leur impact sur le bien-être, afin de soutenir à la fois la pratique et l'enseignement de styles de management respectueux des personnes et de leur bien-être au travail.

Pour opérationnaliser cette problématique, cette recherche a procédé en trois étapes consistant à: (1) caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui dans les organisations ; (2) établir le lien entre styles de management et bien-être au travail ; (3) explorer la place des styles de management et du bien-être au travail dans les formations initiales et continues en gestion auxquelles les managers participent—ainsi que la manière dont ces contenus sont abordés.

5.1 Revue de la littérature

5.1.1 Styles de Management

Alors que la littérature actuelle se focalise sur le « leadership », cette recherche mobilise une autre notion, celle de « style de management ». Ce choix s'inscrit dans la volonté de consiérer le niveau organisationnel, au moins autant sinon davantage que le niveau individuel. En ce sens, nous nous inscrivons dans une critique de l'hyper-individualisation actuelle qui vise à mettre sur les épaules d'une personne et d'une personnalité l'entière responsabilité de la gestion. Or, le management concerne autant l'organisation du travail et un certain nombre d'activités spécifiques qui y sont attachées que les comportements qui peuvent y être associés. La notion de styles de management proposée par Blake et Mouton (1964) permet cette focalisation 'organisationnelle' qui semble au cœur des propositions contemporaines en matière de nouvelles formes d'organisation du travail et de management (Delavallée, 2005 ; Stervinou, 2014). Le modèle de Blake et Mouton permet de concilier tant les activités de management que la façon de les exercer ; il est organisé autour des dimensions « activités » et « personnes ».

En ce qui concerne la dimension « activités », elle inclut principalement que le manager « *s'assure que le travail du groupe est planifié, organisé et contrôlé* ». Parmi les différents degrés, nous pouvons distinguer les deux extrémités : au premier niveau, le manager accorde une importance aux tâches en chiffrant la production en quantités ou en mesures de temps ; au dernier niveau, le manager développe une politique complète focalisée sur les efforts d'organisation. En ce qui concerne la dimension « personnes », le manager s'assure que les besoins et aspirations au travail de ses collaborateurs soient satisfaits, en veillant à la mobilisation subjective des travailleurs, à la confiance et au respect des personnes et de leur travail. Cinq idéaux-types de styles de

management ont émergé de la combinaison des deux axes : le style autocratique, centré exclusivement sur les activités ; le style social ou paternaliste, centré exclusivement sur les personnes ; le style « médian » ou collégial, compromis entre les deux axes ; le style anémique, absent sur les deux axes ; et le style « démocratique », hautement investi sur les deux axes.

Nous avons actualisé ce modèle et intégrant une dimension clé des relations de travail aujourd'hui—en particulier lorsque l'on associe pratiques de management, modes d'organisation et bien-être—qui est celle de la **reconnaissance au travail**. Sur base des travaux de Brun et Dugas (2015), quatre types de reconnaissance se distinguent via une gradation allant d'une reconnaissance orientée sur la personne (existentielle) à la reconnaissance orientée sur les résultats, passant par la reconnaissance mettant l'accent sur les processus de travail (la manière de réaliser son travail et l'effort investi). Un autre effort, dans notre approche, fut de contextualiser le métier de manager—en cohérence avec l'approche sectorielle adoptée ici—en considérant aussi son articulation avec la stratégie de l'organisation et la composition des équipes. La **Figure 1** reprend les dimensions de style de management qui nous serviront de grille de lecture, ainsi que les styles qui y sont associés.

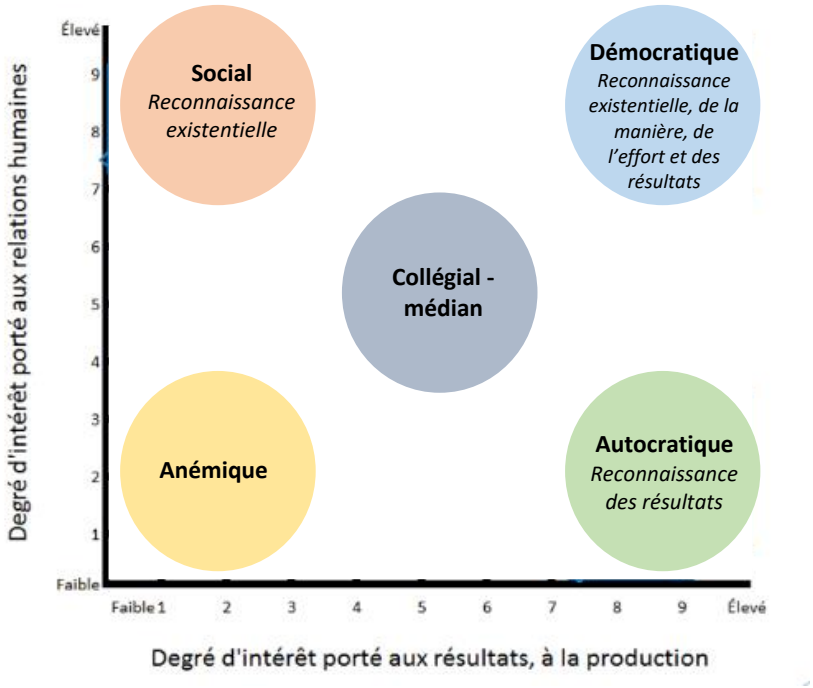


***Figure 1** - Styles de management enrichis par la dimension « reconnaissance » (notre production, adaptée de Blake et Mouton, 1964)*

5.1.2 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 personen* ("les personnes") tenslotte, gaat zowel over de aandacht voor de arbeidsvoorwaarden als over deze voor de individuele arbeidsverhoudingen.

5.2 Recherche empirique

5.2.1 Méthodologie

Afin d'explorer les styles de management pratiqués et leur impact perçu sur le bien-être, 17 focus groups ont été menés entre mars et août 2019 auprès de 59 managers et 28 employés issus de différents secteurs représentatifs de l'emploi salarié en Belgique (la construction, le pharmaceutique, la banque et les technologies de l'information et de la communication) et réalisés en différents lieux du pays (Anvers, Bruxelles, Gand, Hasselt, Liège, Louvain-la-Neuve, Namur). Ces focus groups ont permis de caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui par les managers mais aussi leurs effets sur le bien-être au travail (une dimension explorée auprès des employés).

Afin d'explorer les styles de management auxquels les formations en management préparent, ainsi que la manière dont les participants à ces formations sont sensibilisés à la dimension du bien-être au travail, nous avons interviewé les responsables des 12 formations les plus référencées par les managers ayant participé aux focus groups. Ces entretiens semi-directifs ont été menés entre juillet et octobre 2019 et ont concerné 7 programmes de master en management (formation initiale) organisés par des établissements de l'enseignemet supérieur ainsi que 5 programmes de formation continue en management organisés par ces mêmes établissements ainsi que par des acteurs privés de la formation.

5.3 Managementstijl en welzijn op het werk: een sectoriële benadering

5.3.1 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 hebben. 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.

5.3.2 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* af te hangen van nooit fouten te maken. 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 de persoon en de 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.

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.

5.3.3 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 omlijnde 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 coach-advies 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.

5.3.4 De managementstijl op bouwwerven

De managementstijl op bouwwerven 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 gegevenheden. Hij heeft over al die elementen in de regel geen onderhandelingsruimte.

De arbeidsorganisatie is volledig gebaseerd op *gedetailleerde planningen* 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 bouwwerven gestreefd naar correct vriendelijke omgangsvormen. Die maken het mogelijk om aan de wederzijdse ander tegemoet te komen 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.

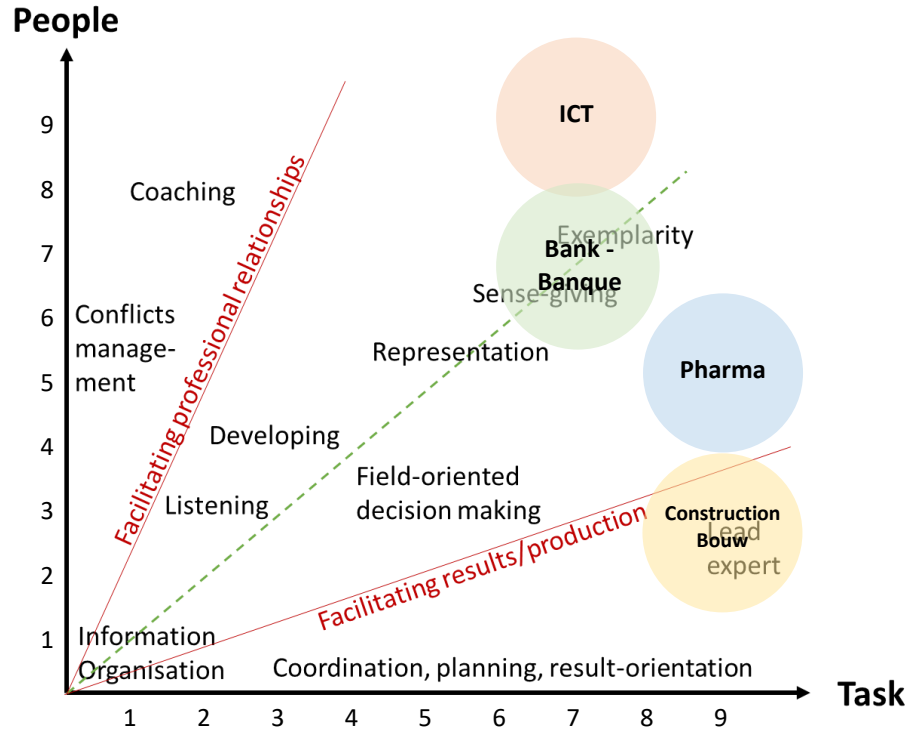


Figure 2 – Styles de management pratiqués par secteur, selon les focus groups réalisés et avec les mots-clés correspondant issus des FG (notre production)

5.4 Formations

Dans une dernière partie de la recherche, nous nous sommes concentrés sur les styles de management enseignés actuellement en Belgique, avec l'objectif de comparer les styles de management pratiqués et enseignés afin d'émettre des recommandations. Pour atteindre ces objectifs, 12 entretiens ont été réalisés auprès de responsables de formations (7 initiales et 5 continues) renseignées par les managers de nos focus groups. Ces entretiens ont permis de situer la place des activités de formation touchant aux styles de management et au bien-être au travail dans les programmes investigués, sur base des éléments accessibles dans les supports diffusés (brochures, site web) et des entretiens menés.

Premièrement, un retour sur la formation et la manière dont elle est perçue par les managers permet de constater que : (i) la formation initiale, y compris lorsqu'il s'agit d'un master en management, ne prépare pas assez à la pratique du management : **les managers ne se sentent pas équipés, par leurs formations de base, pour gérer des équipes et des entités organisationnelles** ; (ii) cela justifie un accès à la formation continue où les managers ont pour principale motivation la recherche d'outils mais aussi le partage d'expériences ; (iii) le style de management est perçu comme étant lié à la personnalité et, dès lors, il n'apparait pas dans l'esprit des managers—et des responsables de formations initiales—comme une dimension à laquelle se former.

Deuxièmement, en tentant d'identifier les tendances de styles de management auxquels les (futurs) managers sont formés—notamment à travers les éléments de pédagogie et de contenu du programme—il ressort que **les formations initiales peinent à développer des contenus qui touchent explicitement au développement d'une expertise** (savoir, savoir-faire, savoir-être) **dans le domaine « humain »**. Les responsables de programmes apparaissent mal à l'aise à l'égard de ce domaine, pour deux raisons majeures : (i) l'association de ses contenus à des compétences qu'il faut acquérir par la pratique de son métier, et par la formation offerte dans l'enseignement supérieur ; (ii) l'association de ces contenus à la personnalité. À cet égard, l'on peut observer un **glissement des enseignements portant sur la gestion des personnes et des organisations** (GRH-Management-Organisation) **vers des modules visant la connaissance de soi** (et des autres), pourtant plus éloignés des expertises gestionnaires traditionnelles et attendues.

Troisièmement, concernant l'intégration des questions de bien-être au travail au sein des formations, il ressort clairement que, tant dans la formation continue que dans les formations à l'université ou dans des hautes-écoles, **le bien-être au travail est un sujet peu abordé dans les programmes**.

Quant aux styles de management enseignés dans les formations en management, **la tendance se focalise sur un style de management axé sur l'activité** (ou style autocratique) étant donnée la place prépondérante accordée aux contenus liés à la planification, au contrôle, à la gestion des flux et des ressources. Il y a une forte propension des sciences de gestion à instrumentaliser des éléments de vision et d'éthique en processus et en outils. Cela dit, l'attention au « facteur humain » est annoncée, voire revendiquée, dans certains programmes tout en étant essentiellement associée aux activités d'enseignement rattachées au domaine de la gestion des ressources humaines. D'autres éléments de pédagogie sont développés également, les tests de personnalité et séminaires d'accompagnement des stages par exemple, ainsi qu'au travers

d'activités extracurriculaires qui visent un travail d'introspection et/ou d'accompagnement à l'insertion professionnelle du futur diplômé en management. Les formations continues en « people management » les plus suivies par les participants aux focus groups se distinguent des formations initiales en étant davantage centrées sur la gestion de l'organisation et des individus, intégrant dans la plupart des cas une valorisation du style « manager-coach », incitant les managers à déléguer, à mener une gestion par le travail en équipe (notamment pour définir des objectifs collectifs) et à être agents de changement

La Figure 3 offre une représentation synthétique des styles de management enseignés dans les deux filières de formation : d'un côté, les Masters en Management ; de l'autre, les Executive trainings. Toutes les formations initiales ont un score élevé (supérieur ou égal à 6 sur 8) sur l'activité, trois d'entre elles proposent la même intensité sur l'individu et une seule sur le collectif. De façon cohérente, les formations continues sont davantage centrées sur les individus et le collectif que sur les activités.

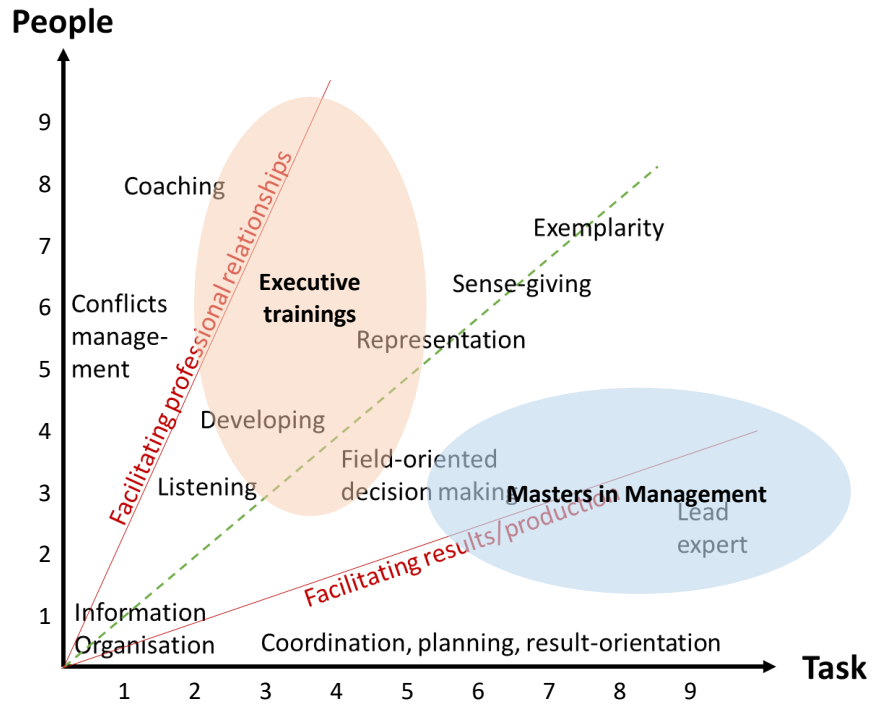


Figure 3 – Styles de management enseignés dans les Masters et les Executive trainings les plus populaires dans l'échantillon (notre production)

5.5 Conclusion et recommandations

Les résultats de cette recherche montrent que les styles de management pratiqués dans les secteurs investigués sont davantage centrés sur les activités plus que sur les personnes (individus et groupes). Toutefois, dans les secteurs ICT et bancaire, des styles de management davantage orientés « people » sont observés, tout en restant davantage porté sur la gestion des activités. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cette démarcation : le degré de qualification des travailleurs concernés dans le secteur IT—voire la pénurie de certains profils—pousse ces entreprises à encourager des styles de management davantage démocratiques et orientés sur les personnes (bien-être, conditions de travail, etc.) (cf. Boxall et Purcel, 2011) ; le

secteur bancaire semble, lui, se recentrer sur l'humain pour redevenir attractif après avoir été trop loin dans une gestion exclusivement orientée « ressources » dans le cadre de restructurations majeures ces dix dernières années. Les formations initiales en management apparaissent principalement orientées sur la dimension « activité » : on y apprend à planifier, organiser, contrôler, avec un accent moindre sur la dimension « personnes » ou relationnelle, tenant comptes des besoins et aspirations des collaborateurs. Tout au plus ces formations ont-elles récemment (2018 ou 2019 pour la plupart) intégré des modules portant sur la connaissance de soi (personnalité), ce qui ne semble que partiellement répondre aux besoins des travailleurs et aux souhaits des managers. Car la soixantaine de managers et la trentaine d'employés rencontrés dans le cadre de nos focus groups montrent un souhait partagé d'évoluer vers des styles de management davantage orientés sur l'accompagnement des personnes et l'animation des équipes, dans un style davantage collégial. Raison pour laquelle certains managers rencontrés suivent des formations continues dans le domaine du (people) management. Ces formations « exécutives » sont davantage centrées sur l'accompagnement et le développement des personnes, tout en permettant aux managers de s'outiller pour exercer leur métier et savori informer, coordonner, susciter la collaboration, développer les talents, donner du feedback, etc. Ce sont également les styles de management les plus orientés sur les personnes qui produisent les effets les plus positifs sur le bien-être au travail (les styles « collégial » et « démocratiques » sont, de ce pont de vue, les plus souhaitables). Le bien-être, comme les styles de management, sont deux dimensions absentes de la plupart des douze formations analysées dans cette étude.

Ces résultats encouragent une prise de conscience urgente des acteurs politiques et institutionnels responsables de l'enseignement supérieur et de la formation continue dans les domaines du management (gouvernements, ministres, agences, établissements de formation mais aussi services publics (SPF Santé publique ; économie ; emploi…), ainsi que les associations patronales et les responsables des formations dans les entreprises de tout secteur.

Notre principale recommandation consiste à souligner **l'importance de la dimension « personnes » comme faisant partie intégrante du rôle du manager** au même titre que la dimension « activité », afin de trouver un juste milieu entre ces deux dimensions, se rapprochant ainsi de l'axe « collégial – démocratique » dans les Figures 1, 2 et 3. Cet axe est caractérisé par une exemplarité de la part du manager, qui organise le travail, écoute et participe au développement de ses collaborateurs, donne du sens à leur travail et les représente auprès des instances supérieures. Sur base de ces constats, concernant les formations, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

- **Les métiers du management et, singulièrement, celui de « manager » doivent être reconnus comme tels dans les organisations**. Cela nécessite d'intégrer ces responsabilités et activités (y.c. d'animation des équipes et de développement des personnes) dans les descriptions de fonction ou de rôles et d'équiper ensuite les managers (savoirs, savoir-faires, attitudes) pour qu'ils puissent exercer ce métier pleinement—et être évalués sur leurs capacités à le faire. Cela requiert du **temps**, **qu'il faut donc dégager** d'autres activités (d'expert, p.ex.) jusqu'à ce qu'elles soient pleinement compatibles avec l'exercice de ce rôle. C'est dans ces conditions d'existence et de valorisation que les styles de management pourront évoluer et avoir un impact le plus positif possible sur le bien-être au travail. Ces transitions de rôles sont spécifiques aux cultures organisationnelles.
- Au sein des organisations, mais aussi des associations professionnelles, syndicales et des institutions de formation, **introduire des espaces d'échanges et de formation centrés sur la déontologie inhérente à l'exercice du métier de manager** (éthique

professionnelle). Ces considérations ont le mérite de toucher la personne (le manager) mais dans le contexte de l'organisation et du travail, à l'inverse des outils proposés pour se connaître soi-même en tant que personne.

- **Renforcer et développer l'offre de cours sur les dimensions « humaines » du travail**, en ce compris les styles de management (laissant entrevoir la pluralité des modes d'exercice de la gestion) et privilégier une approche pluridisciplinaire des aspects « humains » du travail en incluant des perspectives gestionnaires, juridiques (droit social et législations en matière de bien-être au travail), psychologiques, médicales et sociologiques permettant de comprendre le management et ses effets sur les personnes dans leur globalité.
- Former aux transformations de la Société, du travail et du management et amener une réflexion sur les effets de celles-ci pour l'exercice du management et le bien-être (diversités au travail, transitions…).
- Introduire ou renforcer des espaces d'échanges et de formation permettant d'étudier les effets des pratiques de gestion (« activités ») sur les organisations, les groupes et les individus (courant de recherche et de pédagogie « critique » en management).
- Confronter les étudiants des formations initiales à la pratique du management et accompagner cette expérience professionnelle (stage, alternance) dans sa dimension humaine (p.ex. mis en discussion d'une situation organisationnelle particulière rencontrée et analyse des pistes d'action tenant compte de styles de management et du bien-être de tous).

Limites de la recherche

L'étude présentée souffre de certaines limites inhérentes au projet tel qu'il a été défini et aux méthodes employées. Parmi d'autres, cette recherche ne couvre pas le « secteur » public et non-marchand ; elle repose sur les témoignages de managers et employés qui peuvent ne pas être statistiquement représentatifs des pratiques en œuvre dans les secteurs étudiés ; elle repose sur une analyse des programmes de formation et des entretiens menés avec les responsables des programmes considérés sans que ceux-ci ne puissent avoir une vue complète des contenus qui y sont abordés. Toutefois, cette recherche identifie des enjeux qui existent là où ils ont été observés et sont le témoin de tendances qui doivent interpeller, et justifier d'autres investigations.

Équipe de recherche

Jan De Schampheleire est chercheur à la VUB, vakgroep sociologie

Clotilde Hallet est chercheuse au sein de LouRIM, UCLouvain.

Laurent Taskin est professeur de management à la Louvain School of Management et chercheur au LouRIM, UCLouvain, laurent.taskin@uclouvain.be

Laurianne Terlinden est chercheuse et doctorante en sciences de gestion au sein de LouRIM, UClouvain

Christophe Van Roelen est professeur de sociologie à la VUB, vakgroep sociologie, christophe.vanroelen@vub.be