

# *Werkgoesting in KMO's : de bouwsector*

## *Gevalstudie : Afwerkingsbedrijf Jansen NV*

**Sofie FROYEN**

promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

co-promotor :  
dr. Frank LAMBRECHTS

Dank aan  
mijn ouders, die mij zonder ophouden gesteund hebben in mijn studies en bij het werk aan dit thesisonderzoek.

Dank aan  
Tom voor al de steun en het geduld tijdens mijn studies.

Dank aan  
mijn promotor Hilda Martens en co-promotor Frank Lambrechts voor hun intensieve begeleiding bij mijn onderzoek en de deskundige uitleg en ondersteuning.

Dank aan  
Leo Haex, HR-manager van Afwerkingsbedrijf Jansen voor de tijd en energie die hij in dit onderzoek heeft geïnvesteerd.

Dank aan  
de werknemers van Afwerkingsbedrijf Jansen voor hun medewerking aan dit onderzoek.

Dank aan  
iedereen wiens naam niet vernoemd werd, die enigszins bijgedragen heeft aan het totstandkomen van mijn thesisonderzoek.

## Woord vooraf

Begin februari 2006 kregen alle studenten van de eerste licentie Toegepaste Economische Wetenschappen een mail met een thesisvoorstel. Heeft iemand interesse om het thosisonderwerp 'Werkgoesting in KMO's: de bouwsector' verder uit te werken aan de hand van een gevalstudie?

Ik heb me kandidaat gesteld voor dit onderwerp en heb uiteindelijk de mogelijkheid gekregen om hierrond mijn thesis te schrijven. Ik had toen besloten om in mijn tweede licentie integrerend ondernemingschap als afstudeerrichting te kiezen. Dit onderwerp lag dus volledig in het verlengde van mijn afstudeerrichting.

Bovendien was ik geboeid geraakt door de term 'werkgoesting'. Voor mij drukte deze nieuwe term de essentie uit. Natuurlijk bestaat er arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid maar met 'goesting' gaan werken is een vernieuwende kijk op deze problematiek die mij aansprak.

Ik was eveneens min of meer op de hoogte van de situatie in de bouwsector aangezien mijn vriend in deze sector tewerkgesteld is. Ik wist dat er een moeilijke instroom is binnen deze sector en dat het personeelsverloop er hoog is. Het leek me interessant om specifiek binnen deze sector te zoeken naar de werkgoesting-gevende krachten en na te denken hoe die te versterken binnen één bedrijf, namelijk Afwerkingsbedrijf Jansen.

## Samenvatting

De bouwsector kent een groot personeelstekort. Vacatures geraken moeilijk ingevuld en de sector heeft te kampen met een hoog personeelsverloop. Rond deze problematiek heb ik mijn onderzoeksvraag opgesteld, namelijk:

*Welke praktijken bevorderen werkgoesting tijdens een loopbaan in de bouwsector? Welke kenmerken van deze praktijken hebben effect op werkgoesting?*

Mijn literatuuronderzoek heb ik gebaseerd op de studie van SERV. Volgens deze studie is de werkbaarheidsgraad in de bouwsector 51,1% is. Het Vlaamse gemiddelde is 52,3%. Dat wil zeggen dat iets meer dan de helft van de werknemers geen knelpunten ervaren. Echter de andere helft ervaart wel problemen met werkstress, motivatie, leermogelijkheden of de balans werk-privé.

Na mijn literatuuronderzoek bleek dat er nog gaten in de literatuur bestaan. Daarom heb ik mijn vraagstelling verscherpt. Belangrijk is de vraag HOE? Hoe kan men de werkgoesting verbeteren?

Mijn nieuwe onderzoeksvraag heb ik geherformuleerd als volgt:

*Welke factoren bevorderen en welke factoren belemmeren werkgoesting in de bouwsector?*

Deze nieuwe vraag heb ik opgelost aan de hand van een concrete gevalstudie, namelijk Afwerkingsbedrijf Jansen. Dit is een groot bouwbedrijf in Meeuwen die in totaal meer dan 180 werknemers tewerkstelt. Om de situatie binnen het bedrijf te kennen, heb ik gewerkt met interviews. Uiteindelijk heb ik 19 medewerkers van het bedrijf kunnen bevragen.

Als ik de resultaten van mijn praktijkonderzoek vergelijk met de studie van SERV kan ik vaststellen dat deze ver uiteen liggen. Gebrek aan

leermogelijkheden en de balans werk-privé worden binnen het bedrijf door weinigen als een knelpunt ervaren. In de studie van SERV zijn dit echter twee grote knelpunten die door werknemers in de bouwsector worden ervaren. Eveneens werkstress en motivatie is een minder groot knelpunt binnen het bedrijf dan dat de literatuur doet uitwijzen.

Mijn onderzoek is eerder exploratief van aard. Men dient dus voorzichtig te zijn met veralgemeningen over de sector heen, aangezien mijn onderzoek slechts gebaseerd is op één gevalstudie. Echter dient men eveneens rekening te houden met het gevaar van een veralgemenende studie over één sector heen, zoals deze van SERV. De cultuur van een bedrijf heeft een grote invloed en wordt door deze veralgemening achterwege gelaten. Beide onderzoeken hebben dus hun valkuilen.

Het is opmerkelijk dat gedurende het hele onderzoek van SERV geen enkele relationele factor wordt besproken. Terwijl dit gedurende mijn onderzoek velen malen aan bod is gekomen en voor mij uiteindelijk de kern van de zaak lijkt te zijn. Om de werkgoesting te verhogen binnen het bedrijf heb ik dan ook de nadruk gelegd op het relationele aspect. Mijn verbeteringsadviezen zijn gebaseerd op het onderzoek van Cross, Baker en Parker (2003) dat rond energie binnen organisaties gaat. Ze geven vijf aspecten van interacties weer die dienen vervuld te worden om de energie te laten stijgen. En meer energie binnen een organisatie zorgt voor meer werkgoesting. Het zijn uiteindelijk twee begrippen die nauw aan elkaar verbonden zijn.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inleiding	9
<b>DEEL 1: LITERATUURSTUDIE</b>	<b>11</b>
Hoofdstuk 1: Probleemstelling en onderzoeksvraag literatuurstudie	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag literatuurstudie	11
1.3 Samenvatting	15
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	16
2.1 Inleiding	16
2.2 KMO's	16
2.3 Leeftijdsbewust personeelsbeleid	18
2.4 Levensfasegericht personeelsbeleid	20
2.5 Lerende organisaties	21
2.6 Arbeidsmotivatie	23
2.6.1 Arbeidstevredenheid	23
2.6.2 Werkpassie	27
2.6.3 Energie	28
2.7 Werkgoesting	30
2.8 Samenvatting	31
Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet	33
Hoofdstuk 4: Weergave en bespreking resultaten van literatuurstudie	36
4.1 Inleiding	36
4.2 Uitwerking	36
4.2.1 Risicoprofiel voor werkstress in de bouwsector	40
4.2.2 Risicoprofiel voor motivatieproblemen in de bouwsector	41
4.2.3 Risicoprofiel voor onvoldoende leermogelijkheden in de bouwsector	42
4.2.4 Risicoprofiel voor problematische werk-privébalans in de bouwsector	43
4.3 Conclusies met kritische bedenkingen	44

<b>DEEL 2: PRAKTIJKSTUDIE</b>	<b>46</b>
Hoofdstuk 5: Beschrijving van de organisatie	46
5.1 Group Jansen	47
5.2 Structuur Afwerkingsbedrijf Jansen	48
5.3 Activiteiten Afwerkingsbedrijf Jansen	48
5.4 Personeel Afwerkingsbedrijf Jansen	49
5.5 Overlegstructuur Afwerkingsbedrijf Jansen	50
5.6 Sterke en zwakke punten Afwerkingsbedrijf Jansen	50
5.7 Financiële gegevens Afwerkingsbedrijf Jansen	51
5.7.1 Balansstructuur	51
5.7.2 Omzet	52
5.7.3 Liquiditeitsratio in ruime en enge zin	53
5.7.4 Dagen klanten- en leverancierskrediet	54
 Hoofdstuk 6: Probleemstelling en onderzoeksvraag Jansen Afwerkingsbedrijf	56
 Hoofdstuk 7: Onderzoeksopzet	60
7.1 Waarderend onderzoek	63
7.2 Interview	64
7.3 Gevalstudie	68
 Hoofdstuk 8: Weergave en bespreking van praktijkstudie	70
8.1 Inleiding	70
8.2 Uitwerking	71
8.2.1 Arbeiders	71
8.2.1.1 Opleiding	71
8.2.1.2 Relatie directe leidinggevende	72
8.2.1.3 Onderaannemingen	73
8.2.1.4 Relatie top onderneming	74
8.2.1.5 Samenwerking ploegen	75
8.2.1.6 Informatie werking organisatie	75
8.2.1.7 Promoveren	76
8.2.1.8 Verdeling werven	76
8.2.1.9 Statuut hout/stofferij	77
8.2.1.10 Werkdruk	77
8.2.1.11 Temperatuur	77
8.2.1.12 Materiële zaken	78
8.2.1 Bedienden	78

8.2.2.1 Werksfeer	78
8.2.2.2 Werfbezoek	78
8.2.2.3 Competenties	79
8.2.2.4 Algemeen overleg	79
8.2.2.5 Informatie werking organisatie	79
8.2.2.6 Recuperatie overuren	79
8.2.2.7 Activiteiten buiten het werk	80
8.3 Conclusies met kritische bedenkingen	81
<b>DEEL 3: VERGELIJKING LITERatuur- EN PRAKTIJKSTUDIE</b>	<b>83</b>
Hoofdstuk 9: Verbeteringsadviezen	87
Hoofdstuk 10: Methodologische kritieken	93
Lijst van geraadpleegde werken	97
<b>BIJLAGEN</b>	<b>101</b>
Bijlage 1: Nota werknemers	102
Bijlage 2: Vragenlijst Afwerkingsbedrijf Jansen NV	104
Bijlage 3: Verslagen Afwerkingsbedrijf Jansen NV	108
3.1 Verslag 12 december 2006	108
3.2 Verslag 11 april 2006	109
3.3 Verslag 24 april 2006 (deel 1)	110
3.4 Verslag 24 april 2006 (deel 2)	111
3.5 Verslag 24 april 2006 (deel 3)	112
3.6 Verslag 18 oktober 2006	113
Bijlage 4: Verslag nabespreking startsessie 'Werken aan werkgoesting'	115
Bijlage 5: Organigram Afwerkingsbedrijf Jansen NV	117
Bijlage 6: Rapport werknemers	118



## Lijst van figuren

Figuur 1: Bevolking Vlaams gewest 2004-2050

Figuur 2: Personeelsverloop bouwsector

Figuur 3: Tewerkstelling 2002

Figuur 4: Vergelijking theoretisch kader leeftijdsbewust personeelsbeleid met huidige stand van zaken

Figuur 5: Personeelsinstrumenten

Figuur 6: Vergelijking levensfasen en loopbaanfasen

Figuur 7: Model van Maslow

Figuur 8: Model van Herzberg

Figuur 9: Model van Richard Hackman

Figuur 10: Vijf niveaus van betekenisgeving

Figuur 11: Procent van werknemers in de bouwsector met werkbaar of met één of meerdere werkbaarheidsknelpunten

Figuur 12: Werkbaarheidsknelpunten in de bouwsector in Vlaanderen

Figuur 13: Werkbaarheidsrisico's in de bouwsector en in Vlaanderen

Figuur 14: Werkstress en risico's in de arbeidssituatie in de bouwsector

Figuur 15: Motivatieproblemen en risico's in de arbeidssituatie in de bouwsector

Figuur 16: Onvoldoende leermogelijkheden en risico's in arbeidssituatie in de bouwsector

Figuur 17: Problematische werk-privébalans en risico's in arbeidssituatie in de bouwsector

Figuur 18: Gemiddeld aantal werknemers 2002-2005

Figuur 19: Personeelskosten per gepresteerd uur 2002-2005

Figuur 20: Balansstructuur Afwerkingsbedrijf Jansen

Figuur 21: Omzet 2002-2005

Figuur 22: Liquiditeitsratio in ruime zin 2002-2005

Figuur 23: Liquiditeitsratio in enge zin 2002-2005

Figuur 24: Dagen klantenkrediet 2002-2005

Figuur 25: Dagen leverancierskrediet 2002-2005

Figuur 26: Totaal personeel Jansen Afwerkingsbedrijf

Figuur 27: Bedienden Afwerkingsbedrijf Jansen

Figuur 28: Arbeiders Afwerkingsbedrijf Jansen

Figuur 29: Vergelijking aantal geïnterviewden met totaal personeelsbestand: bedienden

Figuur 30: Vergelijking aantal geïnterviewden met totaal personeelsbestand: arbeiders

## Inleiding

Het onderwerp van deze thesisverhandeling is 'Werkgoesting in KMO's: de bouwsector. Gevalstudie: Afwerkingsbedrijf Jansen'.

Wat wordt er verstaan onder de term werkgoesting? Hoe kan men de werkgoesting bevorderen? En hoe dient men dit specifiek te doen in de bouwsector en bij Afwerkingsbedrijf Jansen? Doorheen mijn thesis tracht ik deze vragen uitgebreid te beantwoorden.

Mijn thesis bestaat uit drie grote delen. Deel 1 is een literatuurstudie, deel 2 is een praktijkstudie en deel 3 een vergelijking van de literatuur- en praktijkstudie.

Het eerste deel, de literatuurstudie, bestaat uit vier hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk geef ik de probleemstelling weer en tevens stel ik de onderzoeksvraag die volgt uit deze probleemstelling. Het tweede hoofdstuk is een theoretisch kader van enkele veel gebruikte begrippen binnen deze context, zoals KMO's, leeftijdsbewust personeelsbeleid, lerende organisaties, arbeidsmotivatie en werkgoesting. Het derde hoofdstuk bestaat uit mijn onderzoeksoptzet. Hierin leg ik uit hoe ik tot mijn informatie ben gekomen voor dit deel, de literatuurstudie. In het laatste hoofdstuk geef ik de resultaten weer van mijn literatuuronderzoek. Deze resultaten zijn gebaseerd op een studie van SERV over werkdruk in de bouwsector.

In het tweede deel komt mijn praktijkstudie aan bod. In hoofdstuk 5 is er een inleiding waarin ik een korte voorstelling geef van Afwerkingsbedrijf Jansen. In het volgende hoofdstuk volgt er een probleemstelling en een onderzoeksvraag die specifiek gericht is op Afwerkingsbedrijf Jansen. Hoofdstuk 7 gaat over mijn onderzoeksoptzet tijdens het praktijkonderzoek. Onder meer bespreek ik het waarderend onderzoek, de interviews en de gevalstudie. Het laatste hoofdstuk van de praktijkstudie is een weergave van de resultaten op basis van de

verschillende interviews. Hierin maak ik een duidelijk onderscheid tussen de arbeiders en bedienden.

In het derde en laatste deel tracht ik de literatuur te vergelijken met mijn praktijkonderzoek. Na dit onderzoek formuleer ik in hoofdstuk 9 verbeteringsadviezen, die een oplossing bieden aan de probleemstelling en die Afwerkingsbedrijf kan toepassen. In hoofdstuk 10 geef ik tenslotte methodologische kritiek over de gehele werkwijze van dit onderzoek.

## DEEL 1: LITERATUURSTUDIE

### Hoofdstuk 1: Probleemstelling en onderzoeksvraag literatuurstudie

*"We zullen met zijn allen langer moeten blijven werken!"*  
*Generatiepact*

#### 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de algemene probleemstelling van de veroudering van de bevolking beschreven en daarna specifiek de problematiek in de bouwsector. Welke problemen zijn er binnen deze sector? Hoe is het personeelsverloop in de bouwsector? Na dit te bespreken, formuleer ik hieruit een algemene onderzoeksvraag die in de verdere hoofdstukken wordt uitgediept.

#### 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag literatuurstudie

Onze maatschappij wordt geconfronteerd met een belangrijke demografische verandering: de veroudering van de bevolking. Er zijn verschillende oorzaken voor deze veranderingen volgens de Belgische overheid. (<http://meta.fgov.be>)

Ten eerste is er de *generatie van de baby-boom*, die kort na de Tweede Wereldoorlog begonnen is en voortgeduurd heeft tot halfweg de jaren 60. Deze bevinden zich momenteel volop in de actieve levensjaren. Tegen 2010 zullen de eerste 'baby-boomers' de pensioenleeftijd bereiken. In 1990 was één Belg op vijf zestig jaar of ouder, in 2010 is dat één op vier en voor 2030 wordt één op drie vooropgesteld. (Derijcke e.a, 1995)

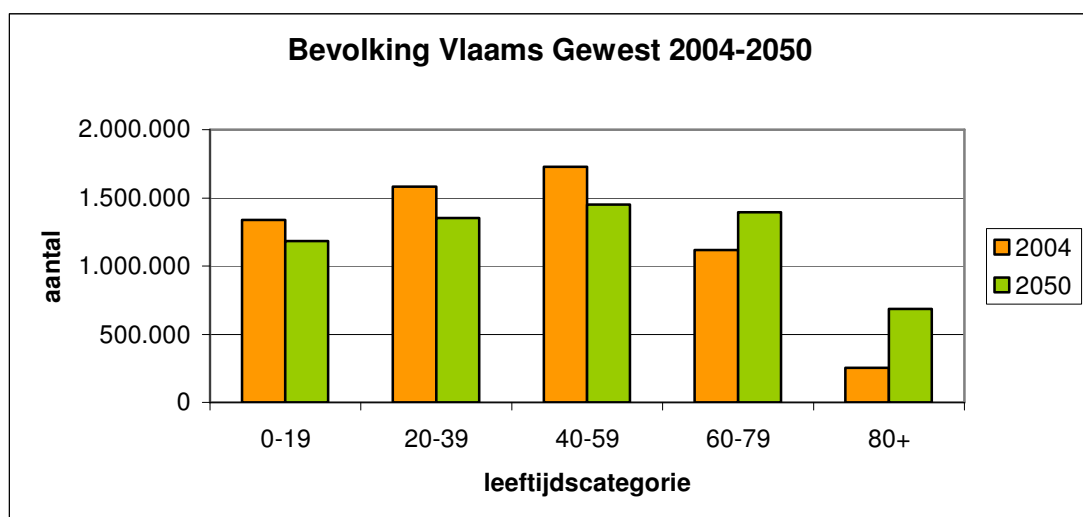
Een tweede oorzaak is de *dalende nataliteit* de laatste veertig jaar, die een daling van de instroom in de bevolking op arbeidsleeftijd tot gevolg

heeft. Weldra zullen deze niet langer voldoende zijn om de uitstroom van de 'baby-boomers' te vervangen. Enkele tientallen jaren geleden maakte de groep van 0 tot 19 jaar nog één derde uit van de bevolking, nu nog slechts één vierde. (Derijcke e.a, 1995)

De laatste oorzaak die wordt aangegeven voor de veroudering van de bevolking is de *verlenging van de levensduur*. Hygiënische en medische vooruitgang, brengt een geleidelijke toename van het relatieve aandeel van oudere, tot zelfs zeer oude personen in de bevolking met zich mee. Dit gegeven wordt bevestigd door voorspellingen van het NIS, het Nationaal Instituut voor de Statistiek. Er is een geleidelijke verlenging van de levensverwachting bij de geboorte tot 88,9 jaar voor vrouwen en 83,9 jaar voor mannen in 2050, vertrekkende van 81,5 jaar voor vrouwen en 75 jaar voor mannen in 2000. (NIS, Bevolkingsvooruitzichten 2000-2050)

Dit wordt duidelijk op figuur 1 waar men de verschillende leeftijdscategorieën vergelijkt in het jaar 2004 met het jaar 2050. Men ziet een verschuiving van het aantal inwoners van het Vlaamse Gewest naar de oudere leeftijdscategorieën.

Figuur 1: Bevolking Vlaams gewest 2004-2050



Bron: 2004-2050 : N.I.S. en Federaal Planbureau, Bevolkingsvooruitzichten 2000-2050 (Mathematische demografie) : prognose

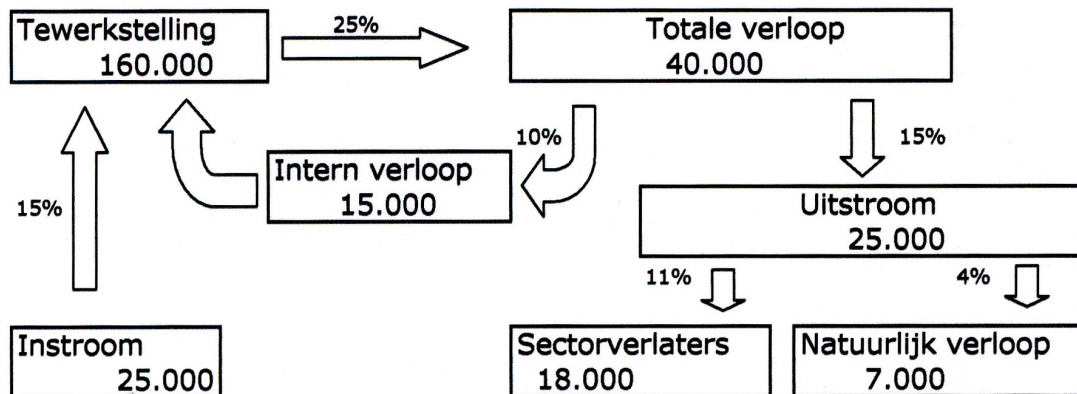
Deze demografische veranderingen kan op termijn leiden tot financiële problemen voor onze sociale zekerheid, door de omslag van de verhouding actieven-inactieven. Daardoor is het belangrijk dat oudere medewerkers de nodige aandacht krijgen zodat zij langer gemotiveerd en inzetbaar blijven en met 'werkgoesting' hun werk blijven doen.

De bovenvermelde factoren hebben een invloed over alle sectoren heen. Echter in de bouwsector dient men er rekening mee te houden dat arbeiders vaak om fysieke redenen vroeger op pensioen kunnen gaan. Gezien de zware arbeid die bouwvakkers leveren gedurende hun loopbaan, is er namelijk een CAO die het mogelijk maakt dat arbeiders in de bouwsector op brugpensioen kunnen gaan. Er bestaat een halftijdsbrugpensioen, brugpensioen op 56 jaar, of een 'gewoon' brugpensioen op 58 jaar. Tevens is er een toekenning van een premie voor diegenen die na 58 jaar, terwijl zij gerechtigd zijn op brugpensioen, blijven verder werken tot de leeftijd van 60 jaar. ([www.fema.be](http://www.fema.be))

De bouwsector specifiek heeft, rekening houdend met deze vroegere uittreding, te maken met een groot personeelsverloop. De bouwsector ervaart meer problemen met een onvoldoende instroom en een grote uitstroom dan anderen sectoren.

Figuur 2 toont ons een globaal beeld van de arbeidersstromen in de bouwsector op jaarbasis. Het totale verloop kan worden opgedeeld in intern verloop (binnen de bouwsector) (10%) en in uitstroom (15%). Deze laatste groep verlaat de bouwsector. Dit kan gebeuren onder de noemer van natuurlijk verloop (pensioen, overlijden, ...) (4%) of als sectorverlaters (11%). Op basis van dit schema heeft de studiedienst van FVB berekend dat de bouwsector onder gelijkblijvende omstandigheden behoefte heeft aan een jaarlijkse instroom van 25 000 arbeiders (15% van de totale populatie).

Figuur 2: Personeelsverloop bouwsector



Bron: Studiedienst FVB, gebaseerd op Maes en Sels (2002)

Maes en Sels (2002) zijn tevens jaar na jaar nagegaan welke percentage van de basisgroep, bouwarbeiders in 1994, nog bij dezelfde werkgever werkt. Ze hebben vastgesteld dat na één jaar nog 75% van de arbeiders aan dezelfde werkgever is verbonden. Na twee jaar is dit percentage al teruggelopen tot 60%, na vijf jaar zelfs tot net geen 40%. Dit impliceert dat een gemiddelde bouwonderneming over een periode van 5 jaar 60% van haar arbeiders moet vervangen, met alle gevolgen (kosten van selectie, opleiding, productiviteitsverlies...) vandien. Bovendien is het opmerkelijk dat in de bouwsector 65% van alle uitstroombewegingen toe te wijzen zijn aan vrijwillig verloop. Dit is het verloop waarbij de werknemer uit eigen initiatief de werkgever verlaat.

We stellen dus vast dat de bouwsector een groot personeelsverloop kent en dat het verloop vaak (65%) uit eigen initiatief gebeurt. De algemene vraagstelling van deze thesis formuleer ik als volgt:

***Welke praktijken bevorderen werkgoesting tijdens een loopbaan in de bouwsector? Welke kenmerken van deze praktijken hebben effect op werkgoesting?***

Onder praktijken versta ik de manier waarop mensen dingen doen.

### 1.3 Samenvatting

Uit dit hoofdstuk is gebleken dat de maatschappij geconfronteerd wordt met de veroudering van de bevolking. Deze demografische verandering verhoogt de financiële druk voor onze sociale zekerheid. Daarom is het belangrijk dat oudere werknemers met 'werkgoesting' hun werk blijven doen. Echter in de bouwsector dient men er rekening mee te houden dat arbeiders om fysieke redenen vanaf hun 56<sup>e</sup> jaar op brugpensioen kunnen gaan. De bouwsector ervaart bovendien nog andere problemen, namelijk een onvoldoende instroom (15%) en een grote uitstroom (15%). Het intern verloop binnen de bouwsector in België is 10%. De bouwsector kent dus een groot personeelsverloop en 65% van het verloop gebeurt uit eigen initiatief. Mijn algemene vraagstelling heb ik, volgende uit deze problematiek, als volgt geformuleerd:

*Welke praktijken bevorderen werkgoesting tijdens een loopbaan in de bouwsector? Welke kenmerken van deze praktijken hebben effect op werkgoesting?*



## **Hoofdstuk 2: Theoretisch kader**

### 2.1 Inleiding

Vooraleer ik mijn probleemstelling en onderzoeksvraag formuleer, is het nuttig om enkele veel gebruikte begrippen te verklaren die hiermee verband houden. In dit hoofdstuk tracht ik op een overzichtelijke manier de kern van enkele relevante begrippen weer te geven. Ik beschrijf onder meer de begrippen KMO's (2.2), leeftijdsbewust personeelsbeleid (2.3), levensfasegericht personeelsbeleid (2.4), lerende organisaties (2.5) en arbeidsmotivatie (2.6). Arbeidsmotivatie is verder verdeeld in arbeidstevredenheid (2.6.1), werkpassie (2.6.2) en energie (2.6.3). Tenslotte eindig ik dit hoofdstuk met een beschrijving van het begrip werkgoesting (2.7).

### 2.2 KMO's

*"A small business is not a little big business"*  
(Welsh & White in Delmotte, 2002: 15)

"Stilaan dringt het besef door dat de economie niet alleen afhangt van grote bedrijven, maar dat kleine en middelgrote ondernemingen evenzeer een belangrijke rol spelen. Tot de jaren '70 waren het vooral grote ondernemingen gekenmerkt door massaproductie, een logge organisatiestructuur en gestandaardiseerde productie die de meeste aandacht kregen. De structurele veranderingen in de economie en de daaruit volgende trends naar specialisatie, outsourcing en downsizing creëerden kleine en middelgrote ondernemingen. Ook de tertiërisering van de economie, de overgang van industriële naar tertiaire sector, speelde in het voordeel van de KMO's. De kleine en middelgrote ondernemingen waren beter in staat om deze structurele problemen op te lossen." (Huse & Landström in Delmotte, 2002: 11)

De afkorting KMO staat voor kleine en middelgrote ondernemingen. Onder kleine ondernemingen verstaat Limère (2004) natuurlijke

personen die koopman zijn, vennootschappen onder firma of gewone commanditaire vennootschappen. Het zijn ondernemingen met een omzet, exclusief BTW, die lager ligt dan 495.787,05 euro. Middelgrote ondernemingen mogen niet meer dan 100 werknemers tewerkstellen en mogen niet meer dan één van de volgende criteria overschrijden:

- jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50 werknemers
- jaaromzet exclusief BTW: 6 250 000 euro
- balanstotaal: 3 125 000 euro

Grote ondernemingen, die niet tot de groep van KMO's horen, hebben meer dan 100 werknemers of overschrijden wel meer dan één de drie voornoemde criteria.

Dit is de definitie van het Belgisch boekhoudrecht. Limère (2004) stelt zelf dat deze vrij optimistisch gedefinieerd is. Vanaf 1 januari 2005 is er een nieuwe Europese definitie voor KMO van toepassing. (Kiekens, 2005)

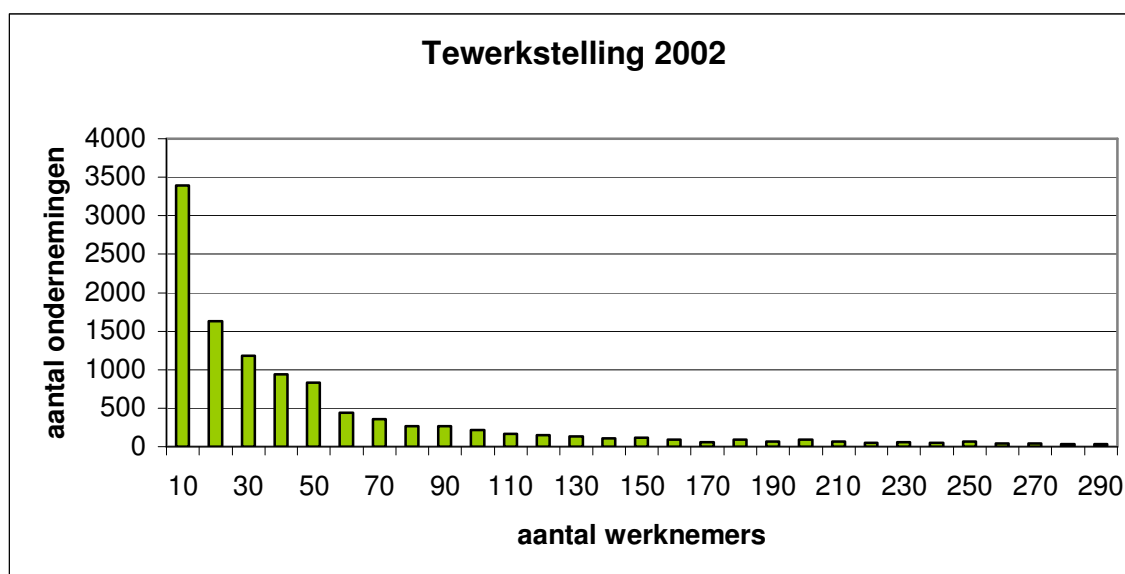
Een KMO is, volgens deze nieuwe Europese definitie, een bedrijf of onderneming die:

- 1) niet meer dan 250 werknemers tewerkstelt;
- 2) en een jaaromzet heeft van minder dan 50 miljoen € of een balanstotaal van minder dan 43 miljoen €. (vroeger was een jaaromzet van minder dan 40 miljoen € of een balanstotaal van minder dan 27 miljoen € toegelaten)

Het is deze classificatie die in de verdere tekst wordt gehanteerd.

Dat België een land is van KMO's mag blijken uit de verdeling van het aantal werknemers, zie figuur 3. Er bestaan heel veel ondernemingen met een klein aantal werknemers en weinig ondernemingen met een groot aantal werknemers.

Figuur 3: Tewerkstelling 2002



bron: Limère (2004: 16)

Volgens de RSZ-gegevens van 1998 stelt het HIVA (2006) vast dat 98,8% van het totaal aantal ondernemingen in België uit de privé-sector minder dan 100 werknemers tewerkstellen. Uit deze cijfers blijkt dat KMO's belangrijk zijn voor de Belgische economie.

Als we kijken naar de ondernemingen in de bouwsector, zien we dat ook hier het merendeel van de bedrijven een KMO is. In 1998 (Limère, 2004) bestonden er 888 middelgrote en grote bouwbedrijven en maar liefst 22.346 kleine bouwbedrijven in België.

### 2.3 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

*Zo wil ik oud worden...*

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een personeelsbeleid dat zich specifiek richt op de verschillende leeftijdscategorieën met elk hun typische noden en wensen. Het beleid moet er voor zorgen dat mensen flexibeler inzetbaar zijn en langer kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een nieuwe vorm van personeelsbeleid voeren. Een personeelsbeleid enkel gericht op de ouderen is een beleid dat te laat komt. Het leeftijdsbewust

personeelsbeleid moet beginnen op de eerste werkdag van een nieuwe werknemer. Problemen voorkomen is beter dan ingrijpen is als het misgaat. (www.soc.kuleuven.be)

Vanmullem en Hondeghem (2005) beschrijven de verschillende componenten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ze vergelijken hun theoretisch kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid met de huidige stand van zaken.

Figuur 4: Vergelijking theoretisch kader leeftijdsbewust personeelsbeleid met huidige stand van zaken

THEORETISCH KADER	HUIDIGE STAND VAN ZAKEN
<p><b>Instroom:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- geen leeftijdsgrenzen bij werving en selectie</li><li>- evenwichtige leeftijds piramide</li></ul> <p><b>Doorstroom:</b></p> <p><u>Mobiliteit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- horizontale en verticale mobiliteit</li><li>- taakverbreding en- versmalling</li></ul> <p><u>Levenslang leren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- voorzien van trainingen en opleidingen voor blijvende inzetbaarheid</li><li>- opleidingsbeleid</li></ul> <p><u>Beloning:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- belonen op basis van competenties en prestaties</li></ul> <p><u>Loopbaanbeleid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- individuele loopbaanplanning en loopbaanmanagement</li></ul> <p><b>Uitstroom:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- begeleiden naar een nieuwe job</li><li>- exitgegevens verzamelen</li></ul>	<p><b>Instroom:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- geen leeftijdsgrenzen</li><li>- vooral aanwerven van jonge medewerkers</li></ul> <p><b>Doorstroom:</b></p> <p><u>Mobiliteit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- verruimde interne arbeidsmarkt met beperkt succes</li><li>- bevorderingsexamens</li><li>- ad hoc taakaanpassingen</li></ul> <p><u>Levenslang leren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opleidingen trainingen allerhande, maar participatie sterk leeftijdsgebonden</li></ul> <p><u>Beloning:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- belonen op basis van diploma en anciënniteit</li></ul> <p><u>Loopbaanbeleid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- herplaatsingsbureau</li><li>- loopbaanontwikkelcentrum en individuele ontwikkelplannen</li></ul> <p><b>Uitstroom:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- outplacementcenter</li><li>- sporadische exitgesprekken</li></ul>

Bron: Vanmullem & Hondeghem (2005: 24)

Na deze vergelijking zien we dat er nog een lange weg te gaan is vooraleer alle ondernemingen een degelijk leeftijdsbewust personeelsbeleid toepassen. Onze samenleving wordt ook maar sinds heden geconfronteerd met de complexe en omvangrijke uitdagingen van een vergrijzende bevolking. Het belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid begint stilaan door te dringen.

## 2.4 Levensfasegericht personeelsbeleid

*"In elke levensfase hebben mensen weer andere wensen en behoeftes."*

*(Verheijen, 2006: 24)*

Naast leeftijdsbewust personeelsbeleid is levensfasegericht personeelsbeleid een andere manier om om te gaan met de toenemende groep oudere werknemers.

Bij levensfasegericht personeelsbeleid staan twee kerngedachten centraal. De eerste gedachte is dat bij de toepassing van alle personeelsinstrumenten, zie figuur 5, consequent aandacht dient te zijn voor de relatie tussen de levensfase en de loopbaanfase van de betreffende werknemer. Ten tweede is het van groot belang dat de gehele set van personeelsinstrumenten ook daadwerkelijk en gedurende iedere levensfase wordt ingezet, waardoor de werknemer gedurende zijn gehele loopbaan in beweging blijft, gewend raakt om met nieuwe situaties en technieken om te gaan en vastroesten wordt voorkomen. (Maas & Buul van, 2004)

Figuur 5: Personeelsinstrumenten



Bron: Maas & Buul van (2004: 4)

Volgens Maas en van Buul (2004) heeft leeftijdsfasegericht personeelsbeleid tot doel om capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers optimaal te benutten en behouden. Hierbij wil men rekening houden met de veranderende behoeften en mogelijkheden van de ouder wordende werknemer. Leeftijdsfasegericht personeelsbeleid wil voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig verloren gaan.

De levensfasen en loopbaanfasen van een werknemer lopen ook voor een belangrijk deel parallel aan elkaar.

Figuur 6: Vergelijking levensfasen en loopbaanfasen

**LEVENSFASEN**

Fase A: groei en ontwikkeling

Fase B: stabilisatie

Fase C: afbouw en veroudering

**LOOPBAANFASEN**

Fase 1: introductie

Fase 2: prestatie

Fase 3: stabilisatie

Fase 4: terugtrekking

Bron: Maas & Buul van (2004: 5)

Ook in iemands loopbaan is er sprake van een groei- en ontwikkelingsperiode en periode van stabilisatie en een fase van afbouw.

## 2.4 Lerende organisaties

*"Als men voldoende aandacht geeft aan de relatieopbouw wordt leren en veranderen mogelijk."*

*(Bouwen, 2002: 31)*

Uit de twee vorige paragrafen blijkt dat organisaties worden geconfronteerd met veranderingen in de omgeving en binnen de organisatie zelf, zoals bijvoorbeeld de groeiende groep ouderen werknemers. Om met deze verandering om te kunnen gaan is het belangrijk dat een organisatie hier voor open staat en wil leren. De term 'lerende organisaties' wordt in deze paragraaf verder uitgelegd.

Volgens Schermerhorn (2000) is het leren van organisaties het proces van kennis vergaren en informatie gebruiken om zich met succes aan te passen aan veranderende omstandigheden. Organisaties moeten continu en op een positieve manier veranderen en ondertussen doorlopend nieuwe ideeën en kansen zoeken.

In een artikel van Dewulf en Verheijen (2004) wordt het proces van leren en veranderen in organisaties beschreven. Eén van de theorieën die centraal staan is die over *ervaringsleren*. Dit betekent dat het leren fundamenteel verankerd is in een concrete ervaring en dat enkel nadenken over een concreet probleem of de oplossing ervan niet voldoende is. (Kolb, 1984) Tijdens hun gesprek met Richard Boyatzis argumenteerde deze dat iemand niet leert door kennis op te doen, maar wel door deze te transformeren in duurzame acties.

Naast het ervaringsleren wordt in dit zelfde artikel ook de theorie rond de *positieve psychologie* besproken. Dewulf en Verheijen (2004) vinden dat het denken over leren en veranderen gebaseerd is op tekorten en problemen. Klassiek is dit een sterke stroming. Dit denken gaat uit van een systematische analyse van een huidige toestand die vervolgens vergeleken wordt met een gewenste situatie. Deze vergelijking levert een aantal tekorten op die dan door verbeteracties weggewerkt moeten worden. Een alternatief voor een dergelijke benadering is een waarderend onderzoek. Dit is eveneens de aanpak die ik gedurende mijn praktijkstudie gehanteerd heb. (zie 7.1 Waarderend onderzoek)

Het centrale kenmerk van een veranderingsproces is de interactie tussen de verschillende niveaus van verandering. Er is een onderscheid tussen het individuele niveau, het niveau van het team, de organisatie de gemeenschap en de wereld. Individuele verandering vindt plaats op en tussen de verschillende niveaus en is pas duurzaam als er een ontwikkeling is op de hogere niveaus van groep en organisatie. Het gaat met andere woorden niet over het leren van een individu op zich maar over leren van een individu in relatie tot andere personen en tot verschillende contexten. (Dewulf & Verheijen, 2004)

## 2.6 Arbeidsmotivatie

*"Excellent performance is a reflection of excellent treatment." Peters & Waterman*

Volgens Corthouts (2005-2006) heeft motivatie te maken met beweging: in beweging gezet worden of zichzelf in beweging zetten.

De vertrouwde stelling dat een werknemer zijn tijd en energie in een onderneming investeert en daarvoor in ruil betaald wordt, is in de meeste huidige organisaties veruit achterhaald volgens Corthouts (2005-2006). Werknemers worden veeleisender. Het op lange termijn veilig stellen van de inzet en betrokkenheid van de werknemers vereist meer dan een loutere aanpassing van verlonings- en beoordelingssystemen.

Het is dus belangrijk om te zoeken naar wat mensen blijvend stimuleert. Volgens Marroccoli (2001-2002) dient men condities te scheppen die toelaten dat mensen elke morgen graag gaan werken en zodoende elkaar motiveren.

Om de term arbeidsmotivatie te verduidelijken heb ik gebruik gemaakt van drie andere termen. Arbeidsmotivatie heeft namelijk te maken met arbeidstevredenheid (2.6.1), werkpassie (2.6.2) en energie (2.6.3).

### 2.6.1 Arbeidstevredenheid

*"Apathie is een gezonde reactie op een ongezonde situatie"* Argyris

Arbeidstevredenheid of jobsatisfactie is een begrip dat in de jaren '50 en '60 ontwikkeld werd en sindsdien ingeburgerd raakte in het personeelsbeleid van bedrijven. Overlaet (1991) definieert arbeidstevredenheid als de tevredenheid die de medewerker ervaart met de totaliteit van de arbeidssituatie. In een aantal gevallen splitst men dit geheel op in een aantal deelaspecten, zoals het loon of de



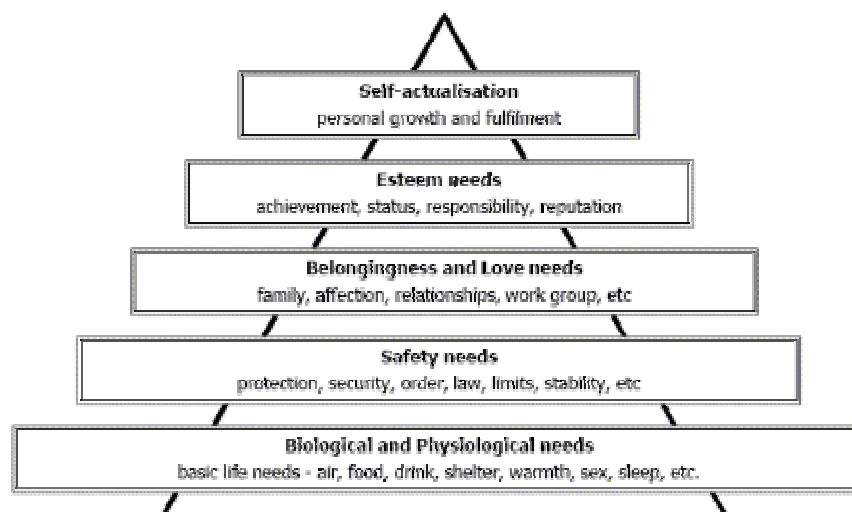
promotiemogelijkheden, de relatie met de baas of de inhoud van het werk. De arbeidstevredenheid maakt dus deel uit van de emotionele houding van het individu tegenover zijn/haar werk.

De gevolgen van arbeidsontevredenheid kunnen volgens Overlaet (1991) op korte termijn (verminderde inzet en een verlies aan kwaliteit) gemakkelijk onderschat worden of genegeerd. De lange termijn gevolgen (verloop, conflict, burn-out) zijn heel wat ernstiger. Deze laatste gevolgen zijn van het grootste belang voor een sector die met personeelstekorten kampt, zoals de bouwsector.

Twee bekende namen in verband met arbeidstevredenheid zijn Maslow en Herzberg. Beiden hebben ze een theorie ontwikkeld rond de menselijke behoeften. Echter heeft Maslow niet enkel de menselijke behoeften geïnventariseerd maar er ook een rangorde aan toegekend.

In zijn bekende piramide maakt Maslow namelijk een verdeling in vijf basiscategorieën: fysiologische behoeften, veiligheidsbehoefte, sociale behoefte, egobehoeften (zelfwaardering/erkenning) en tenslotte de behoefte aan zelfactualisatie, zie figuur 7. Een essentieel kenmerk van dit model is de rangorde. De laagste behoefte dienen eerst bevredigd te zijn voor een hogere behoefte zich aandient.

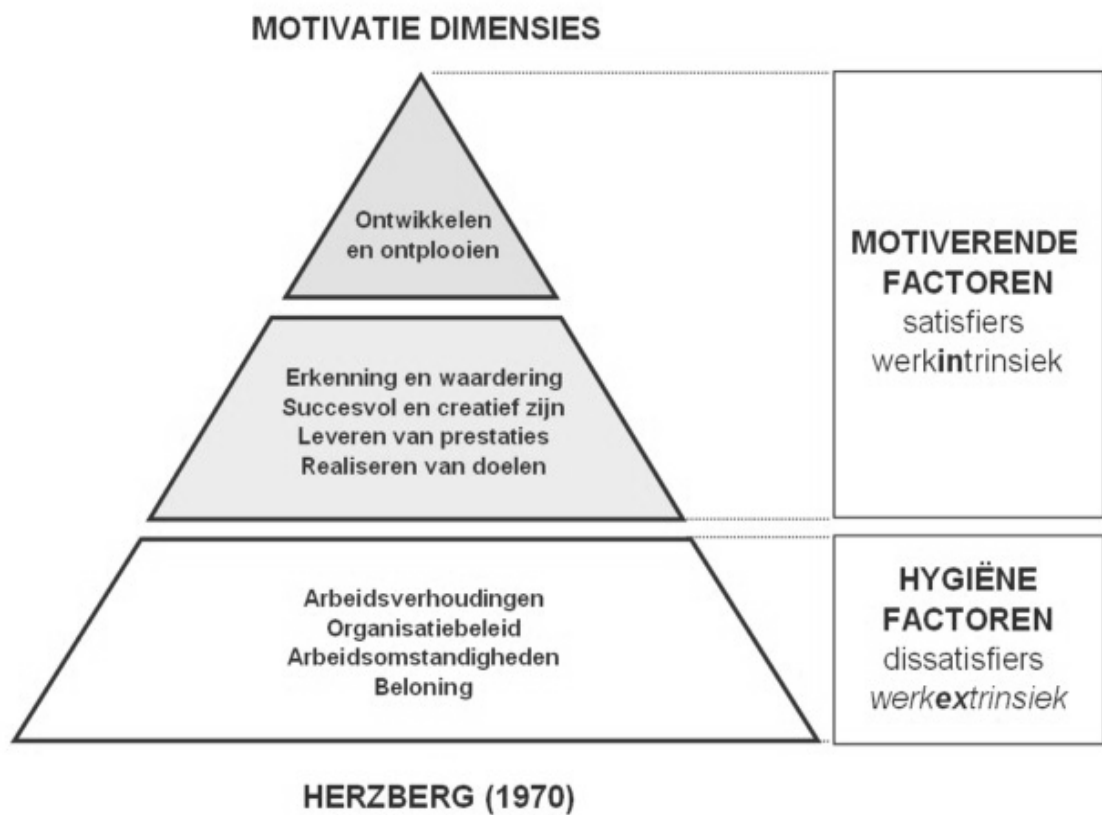
Figuur 7: Model van Maslow



Bron: [www.gp-training.net](http://www.gp-training.net)

Volgens Corthouts (2005-2006) is de implicatie van deze theorie naar de praktijk dat het menselijke gedrag vooral gestuurd wordt door de op dat ogenblik laagste nog niet of onvoldoende bevredigde behoeften. Wie niet weet of hij de volgende dag voldoende te eten heeft, zal zich weinig bekommeren om erkenning of zelfactualisatie; voor wie het kunnen voldoen aan de lagere behoeften een evidentie is geworden, zullen deze behoeften hoogstens latent op de achtergrond aanwezig zijn en nog weinig motiverende kracht uitoefenen.

Figuur 8: Model van Herzberg



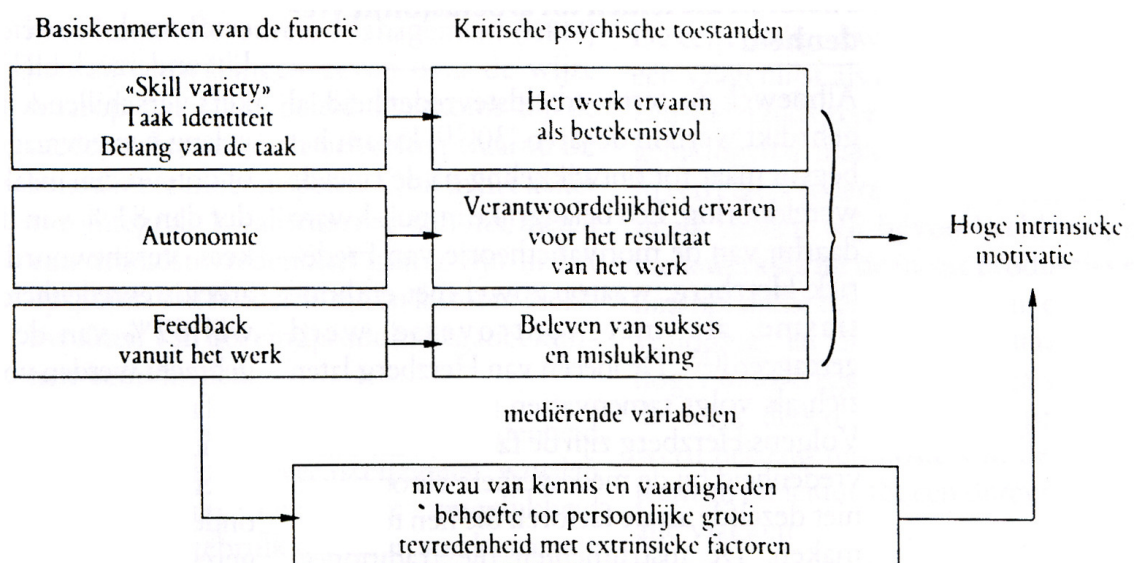
Bron: [http://123management.nl/017\\_mensen\\_motivatatie\\_herzberg.jpg](http://123management.nl/017_mensen_motivatatie_herzberg.jpg)

De tweede theorie rond menselijke behoeften is de theorie van Herzberg, zie figuur 8. Volgens Herzberg zijn de factoren die zorgen voor ontevredenheid bij de medewerkers niet dezelfde als de factoren die hen tevreden maken. De instrumenten die gebruikt worden om de motivatie te verhogen, zoals verloning, arbeidstijdvermindering, extra-legale voordelen e.d., kunnen alleen maar de ontevredenheid van de medewerkers verminderen. Zij kunnen hun echter niet motiveren of

tevreden maken. De afwezigheid van ontevredenheid is immers nog niet hetzelfde als tevredenheid. Herzberg noemt de factoren die al dan niet leiden tot (on)tevredenheid 'hygiëne factoren' en de factoren die kunnen leiden tot motivatie 'motivatoren'. (Overlaet, 1991)

Overlaet (1991) bespreekt verder nog het model van Richard Hackman, zie figuur 9, dat vooral handelt over het verhogen van de intrinsieke motivatie. Hackman wijst drie condities aan voor intrinsieke motivatie. De medewerker moet zijn of haar werk als *betekenisvol* ervaren, hij of zij moet zich *verantwoordelijk* voelen voor het resultaat van het geleverde werk en moet de *feitelijke resultaten* van zijn of haar activiteiten kennen. Wanneer deze drie kritische psychische toestanden aanwezig zijn, is de medewerker intrinsiek gemotiveerd.

Figuur 9: Model van Richard Hackman

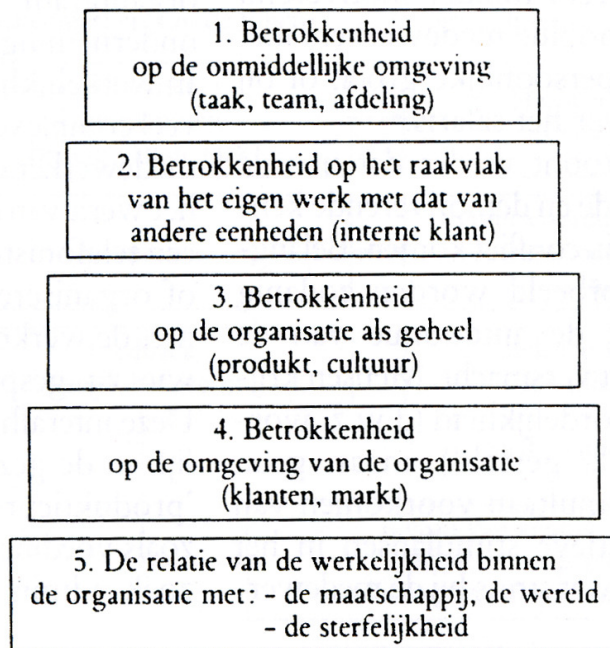


Bron: Overlaet, B. (1991: 10)

Een aanvulling van Hackman's model komt voort uit de vraag wat werk betekenisvol maakt. Sievers onderscheidt vijf niveaus van zingeving. "Betekenisvolle arbeid wil zeggen dat men de samenhang ziet van zijn of haar werk met het werk van anderen en met de behoeften van de klant. Zinnvolle arbeid betekent ook dat men zich verbonden weet met de traditie, met de mensen die het vak hebben ontwikkeld. Betekenisvolle arbeid impliceert tenslotte dat men door het werk in relatie treedt met de

werkelijkheid en omgaat met de eigen beperkingen. Betekenis ontstaat met andere woorden door verbondenheid met een netwerk van mensen, activiteiten en tradities. Geen enkele functie heeft op zich betekenis. Zingeving ontstaat uit relaties die de persoon aangaat in en doorheen zijn of haar werk." (Overlaet, 1991: 12)

Figuur 10: Vijf niveaus van betekenisgeving



Bron: Overlaet, B. (1991: 12)

## 2.6.2 Werkpassie

*"Terug naar de passie..." Ellen Selderijk*

Er worden vier dimensies naar voor geschoven om het concept 'werkpassie' te meten. Deze vier dimensies zijn werkplezier, vitaliteit (bijvoorbeeld men bruist van energie op het werk), toewijding (het werk wordt als nuttig, inspirerend en uitdagend beschouwd) en arbeidstevredenheid. Er is vastgesteld dat deze vier dimensies sterk met elkaar samenhangen. Iemand die bijvoorbeeld plezier heeft in het werk, is tevens tevreden en voelt zich vitaal en toegewijd. (De Witte, 2004)

De Witte (2004) is op zoek gegaan naar factoren die de werkpassie verhogen. Hij heeft ondervonden dat de positieve beleving van werk kan samenhangen met vier elementen.

Het eerste element is de mate waarin de *job uitdagend* is. Hier gaat het over de intrinsieke kwaliteit van het werk. Houdt het werk mogelijkheden in om zich te ontplooien? Kan men de eigen vaardigheden benutten tijdens het werk? Is het werk gevarieerd genoeg? Kan men zelf beslissingen nemen over datgene dat gedaan moet worden? Heeft men voldoende inspraak?

Het tweede element is de mate waarin de *sociale relaties* goed zijn. Hoe is het contact met de collega's en de leidinggevenden? Is de sociale sfeer op het werk aangenaam?

Vervolgens is de mate waarin de *organisatie de ondersteuning* biedt nodig om het werk goed te doen. Beschikt men bijvoorbeeld over voldoende middelen en voldoende personeel om het werk goed te doen? Is het werk goed georganiseerd? Wordt men voldoende geïnformeerd over wat er in het bedrijf gebeurt?

Het laatste element is de mate waarin er een evenwicht is in de balans tussen werk en privé. Is het werk combineerbaar met het privé-leven? Verliest men niet teveel tijd op de baan? Moet men te hard werken, waardoor er geen tijd meer overblijft om goed te kunnen leven?

### 2.6.3 Energie

*"Ik heb te veel energie om te werken."*

*(Achard uit Marroccoli, 2001-2002)*

Een moderner concept van arbeidsmotivatie is energie. Energie wordt door Quinn e Dutton (in Cross, Baker en Parker, 2003: 56) gedefiniëerd als "a type of positive affective arousal, which people can experience as

emotion (short responses to specific events) or moods (longer-lasting affective states that need not be a response to a specific event).”

Dutton (in Lambrechts en Grieten, 2007) gaat ervan uit dat de energie en de vitaliteit van individuen en organisaties samenhangt met de kwaliteit van de relaties die organisatieleden met elkaar ontwikkelen. Relaties ontwikkelen zich doorheen conversaties en de mate van energie is een indicatie van de sterkte van de relatie die actoren opbouwen.

Kenmerken van hoog kwalitatieve relaties zijn volgens Dutton (in Lambrechts en Grieten, 2007) elkaar wederzijds waarderen, vertrouwen, actief engagement van beide kanten en authentiek jezelf blijven in relaties. “In dergelijke hoog kwalitatieve relaties voelen mensen zich meer geëngageerd, meer open, meer competent. Zulke relaties geven ons energie, roepen bij ons een gevoel van ‘kwaliteitsvol’ bezig zijn op. [...] Laag kwalitatieve relaties hangen samen met het wegebben van energie en zijn gekenmerkt door wantrouwen, defensief gedrag en depreciatie van elkaars waarden.” (Lambrechts & Grieten, 2007: 105)

Volgens Cross, Baker en Parker (2003) presteren mensen met veel energie beter en bovendien steken zij andere mensen aan om beter te presteren. Deze ‘energierijke’ mensen hebben eveneens een effect op het leren van de groep. Dit vermogen tot leren zorgt dat men als groep beter en sneller kan vooruitgaan.

Cross, Baker en Parker (2003) hebben hieromtrent onderzoek gedaan. Ze hebben gezocht naar de verschillen tussen mensen die energie geven en mensen die energie wegtrekken binnen organisaties. Dit heeft mede te maken met de persoonlijke karakteristieken, bijvoorbeeld de opvoeding e.d.

Tijdens hun onderzoek hebben zij vijf dimensies gevonden waarin de mensen die energie geven verschillen met de mensen die energie wegtrekken tijdens hun interacties. Het is belangrijk dat men niet extreem is in deze vijf dimensies, maar dat men de middenweg zoekt. Té

is nooit goed. De aanwezigheid van deze dimensies in interacties zorgt voor energie binnen een organisatie.

De vijf belangrijke aspecten van interacties zijn:

1. Men moet gericht zijn op de toekomst en niet op het verleden. Echter mag de visie niet te groot en te overdonderd zijn. Het toekomstbeeld dient realistisch te zijn.
2. Men moet als medewerker het gevoel hebben iets zinvol bij te dragen. Er dient ruimte gecreëerd te worden zodat mensen zich gehoord weten.
3. Men dient écht te luisteren en betrokkenheid te tonen. Hierbij speelt lichaamstaal en humor een belangrijke rol. Iedereen dient zich volledig te engageren.
4. De vooruitgang moet voelbaar zijn. Interacties moeten open en flexibel zijn. Indien de weg op voorhand strikt is vastgelegd, haken mensen af en denken niet meer mee naar een oplossing toe.
5. Emoties, in de vorm van hoop, zijn belangrijk. Als medewerkers beginnen te geloven dat de doelstelling haalbaar is, dan creëert dit energie.

## 2.7 Werkgoesting

*"Het gaat over goesting!"*

*(Martens in Bracke, 2006: 17)*

Leeftijdsbewust personeelsbeleid en levensfasegericht personeelsbeleid kan een gesprek binnen een onderneming blokkeren. Velen gebruiken deze termen verkeerd en denken bijna automatisch aan ouderen en pensioenen. De mens wordt gezien als niet meer dan een verschil in leeftijd. Leeftijdsbewust personeelsbeleid tracht ook een werknemer zo lang mogelijk binnen de onderneming te houden. Terwijl tegenwoordig werknemers minder lang blijven werken binnen dezelfde onderneming.

De klassieke benadering van leeftijdsbewust personeelsbeleid is deze van de probleemaanpak. Men bekijkt niet het hele systeem binnen de

organisatie maar men gaat teveel de oude werknemer individueel benaderen. En door deze focus op de 'oudere' maakt men er juist een probleem van. Men kan leeftijdsbewust personeelsbeleid ook via andere manieren benaderen, zoals de waarderingaanpak. Het *project werkgoesting* is een voorbeeld van deze alternatieve aanpak van het leeftijdsbewuste personeelsbeleid.

"We leggen in onze benadering de nadruk op werkplezier. Je moet een proces op gang krijgen waarbij medewerkers elkaar enthousiasmeren. We vertrekken met andere woorden vanuit de vraag: wat maakt dat je hier met plezier komt werken en hoe kan je dat werkplezier verhogen? Als men het heeft over leeftijdsbewust personeelsbeleid, denkt men vaak aan manieren waarop men het de oudere werknemer gemakkelijker kan maken om zijn loopbaan langer vol te houden. En zo werkt het niet." (Martens in Bracke, 2006: 17)

'Goesting' staat in de grote Van Dale gelabeld als Belgisch Nederlands en behorend tot de spreektaal. Eind 2004 is het woord goesting verkozen tot het mooiste woord uit het Nederlands. Dus veel Vlamingen kunnen er zich goed in vinden. ([www.vandale.be](http://www.vandale.be))

## 2.8 Samenvatting

Door de economische veranderingen kent het aantal KMO's in België een forse groei. Een KMO is volgens de nieuwe Europese definitie een onderneming met minder dan 250 werknemers en een jaaromzet van minder dan € 50 miljoen of een balanstotaal van minder dan € 43 miljoen. Verder is in dit hoofdstuk leeftijdsbewust personeelsbeleid en levensfasegericht personeelsbeleid besproken. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid richt zich op alle leeftijdscategorieën en heeft als doel werknemers langer te laten participeren op de arbeidsmarkt. Echter is er nog een groot verschil tussen het theoretisch kader en de huidige stand van zaken wat betreft het invoeren van een dergelijk personeelsbeleid. Een levensfasegericht personeelsbeleid tracht ook om te gaan met de



toenemende groep oudere werknemers en gaat zich specifiek richten op de verschillende levensfasen van de werknemer.

Vandaar dat de term lerende organisaties wordt geïntroduceerd in dit hoofdstuk. Het is belangrijk dat een organisatie kennis vergaart en deze informatie gebruikt om zich met succes te kunnen aanpassen aan deze veranderende omstandigheden.

Vervolgens wordt in dit hoofdstuk de term arbeidsmotivatie uitgelegd. Om deze te verduidelijken heb ik gebruik gemaakt van drie andere termen. Arbeidsmotivatie heeft namelijk te maken met arbeidstevredenheid, werkpassie en energie. Arbeidstevredenheid wordt gedefiniëerd als de tevredenheid die de medewerker ervaart met de totaliteit van de arbeidsituatie. Hieraan geven de modellen van Maslow, Herzberg en Hackman een invulling. Verder is er het begrip werkpassie dat 'gemeten' wordt door werkplezier, vitaliteit, toewijding en arbeidstevredenheid. Het laatste begrip dat onder arbeidsmotivatie valt is energie. Het is belangrijk om de relatie te zien tussen energie en vitaliteit van individuen en organisaties enerzijds en de kwaliteit van de relaties anderzijds. Interactie is hier een belangrijk begrip.

Het laatste begrip dat in dit hoofdstuk wordt toegelicht is werkgoesting. Deze term wordt meer en meer gebruikt omdat leeftijdsbewust en levensfasegericht personeelsbeleid een gesprek binnen een onderneming kan blokkeren. Velen gebruiken deze termen verkeerd denken bijna automatisch aan ouderen en pensioenen. Bij werkgoesting ligt de nadruk op werkplezier. Hierbij wordt getracht alle werknemers, jong en oud, met plezier of goesting te laten werken.

### **Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet**

*"Werken is goed, goed werken is beter"*

*(Vanderhaeghe in Marrocolli, 2001-2002)*

Om informatie te vergaren voor mijn literatuuronderzoek heb ik eerst verschillende cursussen en studiedagen gevolgd om mijn algemene kennis rond dit thema te verbreden. Slechts binnen enkele vakken gedurende mijn opleiding, zoals bijvoorbeeld organisatiepsychologie, heb ik uitleg gekregen over werkmotivatie, betrokkenheid e.d. Dit vond ik zelf te beperkt als achtergrond om een thesisscriptie te schrijven. Tevens cursussen die specifiek handelden rond de bouwsector waren interessant om een beeld te krijgen van de problematiek in deze sector.

Mijn eerste cursus ging over 'werkbetrokkenheid bij werknemers' georganiseerd door Allanta (seminarie 2006). Door deze cursus ben ik in contact gekomen met de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV). Deze hebben gedurende de studiedag van Atlanta een korte presentatie gegeven. SERV voert vele statistische studies uit onder andere omtrent werkbaar werk, specifiek per sector.

Later heb ik een studiedag mogen bijwonen van het SERV omtrent 'De werkdruk in de bouwsector' (14/11/2006). De gegevens van SERV zijn een basis geweest voor mijn literatuurstudie aangezien deze specifiek handelde over de bouwsector.

Een volgende studiedag was een lezing van Daniel Ofman en Guust Verpaalen over hun boek 'Het is niet te geloven: van reactief naar creatief leiderschap' (28/06/2006). Hier kwamen enkele belangrijke aspecten omtrent het motiveren van je medewerkers aan bod.

Tevens heb ik een studiedag bijgewoond, georganiseerd door het Fonds van Vakopleiding in de Bouwnijverheid, FVB, die handelde over het personeelsverloop in de bouwsector (12/01/2007). Deze gegevens heb ik vooral gebruikt voor mijn probleemstelling.

Als laatste heb ik een startsessie bijgewoond over 'Werken aan werkgoesting' waarin het project van de Universiteit Hasselt werd uitgelegd (19/09/2006). Op deze manier kon ik mijn thesis plaatsten in een breder kader.

Verder heb ik literatuur gevonden in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt en de Provinciale Bibliotheek van Limburg. Ik heb boeken geraadpleegd die handelden over het algemene HRM-gebeuren en specifieke boeken over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Echter boeken specifiek over de problematiek in de bouwsector heb ik niet gevonden. Deze leemte aan informatie heb ik kunnen opvullen door de verschillende cursussen die ik heb gevolgd. Hier heb ik telkens de informatie gevonden die ik nodig had, zoals het personeelsverloop en de werkdruk in de bouwsector.

Ik heb ook enkele thesisscripties geraadpleegd die handelden over een gelijkaardig thema. Veel literatuur heb ik echter niet uit deze voorbeeldthesissen gehaald. Ik heb deze eerder gebruikt als model voor de opbouw en de lay-out van mijn thesis.

Het internet was voor mij eveneens een belangrijke bron van informatie. Op de website van Hoger Instituut van Arbeid (HIVA) vond ik informatie over het personeelsverloop en de pensioenleeftijden in de bouwsector. Tevens op de website van het steunpunt WAV was nuttige informatie te vinden voor mijn literatuuronderzoek. Verder heb ik ook gebruik gemaakt van zoekmachines op het internet, zoals Google en Ad Valvas. Bij het ingeven van enkele trefwoorden, zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid, personeelsverloop in de bouwsector e.d., kwam ik uiteindelijk tot de gewenste informatie.

Ten slotte heb ik veel informatie verkregen bij de verschillende diensten in de bouwsector. Ik heb contact opgenomen met de Confederatie Bouw. Dit is de meest representatieve werkgeversorganisatie in de bouwsector. Echter konden ze mij daar niet verder helpen. Ze waren wel geïnteresseerd in de resultaten van mijn thesisonderzoek. Voor gegevens

over het personeelsverloop in de bouwsector kon ik terecht bij het Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid (FVB/FFC) die hieromtrent een recente studie hebben gevoerd.

## **Hoofdstuk 4: Weergave en bespreking resultaten van literatuurstudie**

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk tracht ik een antwoord te formuleren op mijn theoretische onderzoeksvraag. Hoe kan men, volgens de bestaande literatuur, de werkgoesting in de bouwsector verhogen? Gezien het hoge personeelsverloop in deze sector is dit een essentiële vraag om iets aan deze problematiek te doen.

Om te weten te komen hoe je de werkgoesting kan verhogen, is het belangrijk om eerst een beeld te schetsen van de situatie in de bouwsector. Ik heb het voordeel gehad dat dit al gebeurd is door de Sociale Economische Raad van Vlaanderen (SERV). Zij hebben een volledige studie gevoerd rond 'werkbaar werk' in de bouwsector. Het is op basis van deze studie dat ik mijn literatuuronderzoek heb opgebouwd.

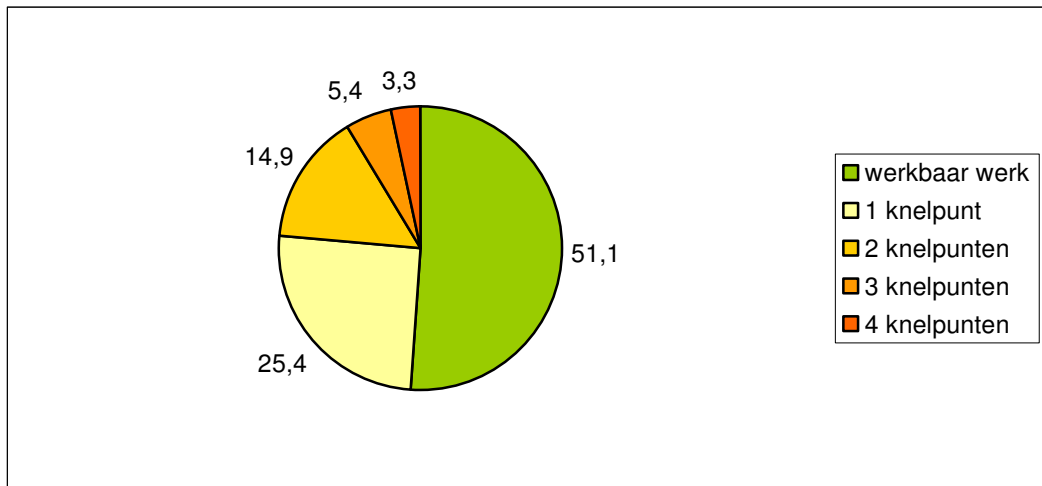
### 4.2 Uitwerking

*"Mensen worden niet ziek van hard werken, wel van zinloosheid en machteloosheid"*

*(Ofman & Verpaalen, 2006: 46)*

De werkbaarheidsgraad in de bouwsector ligt iets lager dan het Vlaamse gemiddelde. Roelandt (2006) definieert de werkbaarheidsgraad als 'het aandeel van de werknemers met een kwaliteitsvolle job op het vlak van zowel werkstress, motivatie, leermogelijkheden als de werk-privébalans.' In de bouwsector bedraagt dit cijfer 51,1%, het Vlaams gemiddelde is 52,3%. Dat betekent dat iets meer dan de helft van de werknemers in de bouw een job heeft waarin het kwaliteitslabel 'werkbaar werk' kan worden toegekend. De andere werknemers worden in hun job met één of meerdere knelpunten geconfronteerd.

Figuur 11: Procent van werknemers in de bouwsector met werkbaar of met één of meerdere werkbaarheidsknelpunten



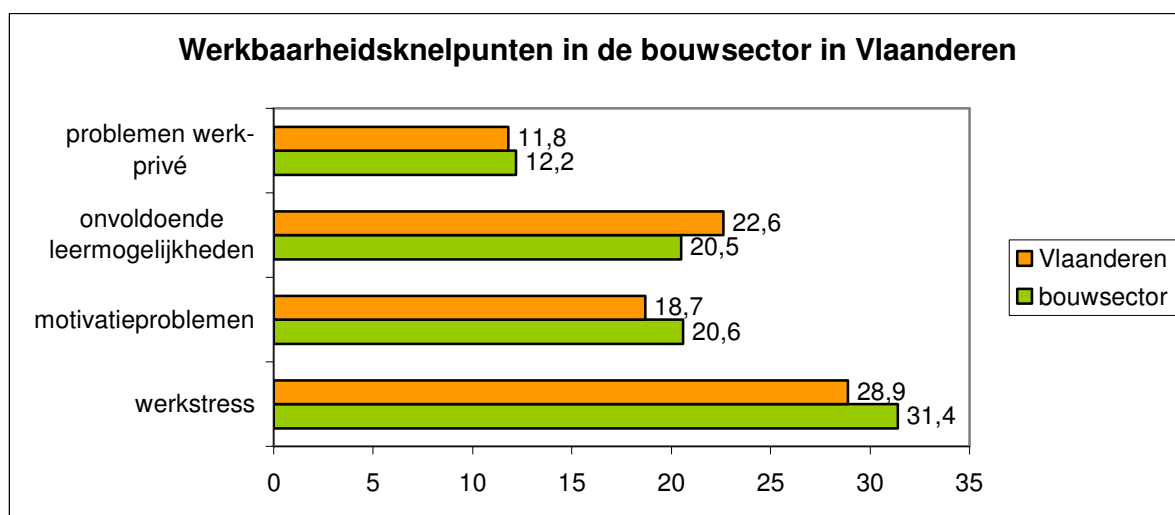
Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid

Deze knelpunten ga ik verder te bespreken. Door hier dieper op in te gaan, tracht ik te weten te komen welke knelpunten het meest invloed hebben op de werknemers in de bouwsector en op hun 'werkgoesting'.

Vier knelpunten staan centraal, namelijk werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privébalans. Roelandt (2006) definieert deze, over alle sectoren heen, als volgt:

- **Werkstress** geeft aan in welke mate (mentale) vermoeidheid door arbeidsbelasting leidt tot spanningsklachten en verminderd functioneren.
- **Motivatie** duidt aan in welke mate werknemers door de aard van de job betrokken zijn op hun werk dan wel gedemotiveerd geraken.
- **Leermogelijkheden** belicht de kansen tot competentieontwikkeling: het gaat om de mate waarin werknemers door opleidingskansen en de dagelijkse ervaringen op de werkplek hun competenties al dan niet op peil kunnen houden en verder ontwikkelen.
- **De werk-privébalans** geeft aan in welke mate de taakeisen in de werkstituatie al dan niet belemmerend effecten hebben op het handelen in de thuissituatie.

Figuur 12: Werkbaarheidsknelpunten in de bouwsector in Vlaanderen



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid

Uit bovenstaande grafiek kan je afleiden dat *werkstress* duidelijk het belangrijkste knelpunt is. In deze sector heeft 31,4% van de werknemers problemen met werkstress, dit is bijna 1/3 van de totale populatie. Dit percentage ligt hoger dan dat van de ruimere Vlaamse arbeidsmarkt. Eén vijfde van de werknemers van de bouwsector kampt tevens met het gevoel dat ze onvoldoende leermogelijkheden krijgen en hebben motivatieproblemen. 12,2% van de werknemers uit de bouwsector kan het werk en de privé-situatie moeilijk combineren.

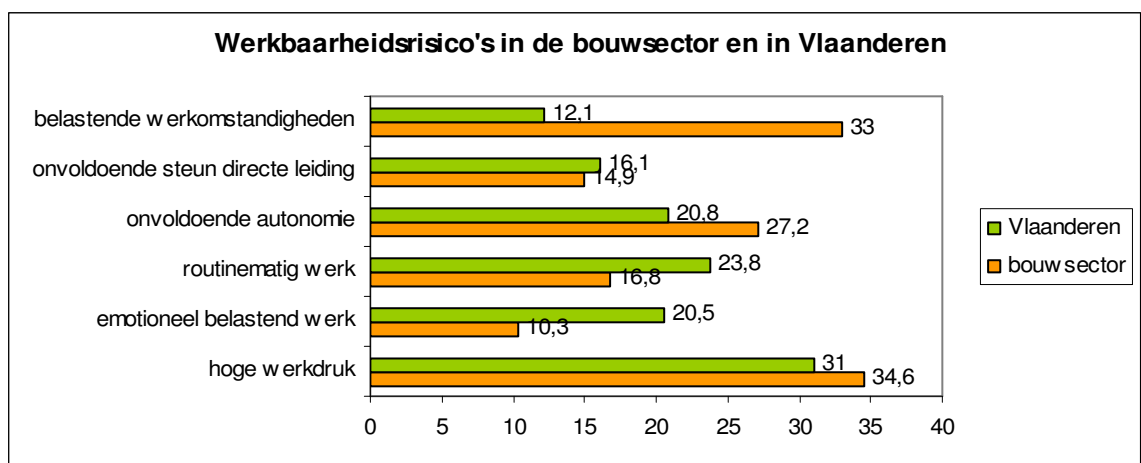
Nu is er een idee van de omvang van de problematiek in de bouwsector en weet men waar de grootste knelpunten liggen. Het is nu van belang te onderzoeken wat de oorzaken zijn van deze knelpunten of met andere woorden: welke factoren beïnvloeden dit? Het is immers pas door zicht te krijgen op de oorzaken van die problemen dat men weet waaraan gesleuteld moet worden om de werkgoesting te verbeteren.

Roelandt (2006) hanteert zes kernfactoren die de kwaliteit van jobs kunnen bedreigen of bevorderen. Deze beschrijft hij als volgt:

- **Werkdruk:** verwijst naar de belasting van een job in termen kwantitatieve taakeisen zoals het werkvolume, het werktempo en de tijdslimieten die opgelegd worden.

- **Emotionele belasting:** belasting door contactwerk zoals het aansturen van medewerkers e.d. Emotionele belasting zou men de kwalitatieve kant van werkdruk kunnen noemen.
- **Afwisseling in het werk:** geeft aan in welke mate de arbeidstaken een zinvol geheel vormen, een creatieve inbreng vereisen en de vaardigheden en de capaciteiten van de werknemer benutten. Bij onvoldoende afwisseling spreken we over routinematig werk.
- **Autonomie of zelfstandigheid:** geeft aan in welke mate werknemers invloed hebben op de planning en de organisatie van hun eigen werk. Om verantwoordelijkheid te kunnen opnemen is het ook nodig voldoende 'ruimte' of zeggenschap te krijgen op het werk.
- **Ondersteuning door de directe leiding:** als men in de problemen komt, dan is het belangrijk dat men op anderen beroep kan doen om een oplossing te vinden. De directe leiding heeft hier een belangrijke rol omdat ze niet alleen het directe aanspreekpunt is, maar medewerkers ook actief en doelgericht kan aansturen, coachen en ondersteunen.
- **Arbeidsomstandigheden:** mate waarin men tijdens het werk te maken heeft met veiligheids- en gezondheidsrisico's zoals lawaaihinder, extreme temperaturen, gevaarlijke stoffen, lichamelijk zware taken, enz.

Figuur 13: Werkbaarheidsrisico's in de bouwsector en in Vlaanderen



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid



Hoge werkdruk vormt een belangrijke risicofactor voor de bouwsector. In vergelijking met het Vlaamse gemiddelde is er weinig verschil merkbaar. Belastende werkomstandigheden en onvoldoende autonomie zijn twee andere belangrijke risicofactoren die invloed hebben op werkgoesting. Hierbij ziet men dat er zich duidelijk meer problemen voordoen in de bouwsector dan in de andere sectoren. (33% versus 12,1% voor belastende arbeidsomstandigheden, 27,2% versus 20,8% voor onvoldoende autonomie)

Van alle werknemers in de bouwsector ondervindt 14,9% onvoldoende steun van de directe leiding. Dit aandeel verschilt weinig van het Vlaamse gemiddelde. Slechts 10,3% van de werknemers ervaren hun werk als emotioneel belastend. Dit percentage wijkt in de positieve zin af van het Vlaams gemiddelde net als routinematig werk. In de bouwsector heeft 16,8% van de werknemers routinematig werk, een duidelijk kleiner aandeel als het Vlaamse gemiddelde. (23,8%)

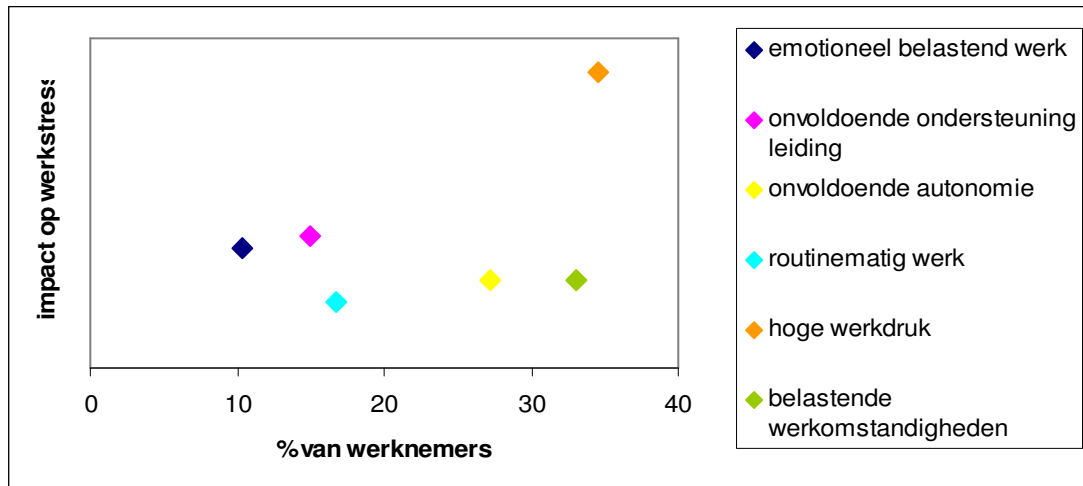
Er bestaan dus vier knelpunten, namelijk werkstress, motivatieproblemen, onvoldoende leermogelijkheden en problemen werk-privé. Het is interessant om te kijken welke werkbaarheidsrisico's het meeste impact hebben op deze knelpunten. Heeft bijvoorbeeld routinematig werk een grote invloed op werkstress? Of is hoge werkdruk een groot risico voor motivatieproblemen? In de volgende paragrafen geef ik de verschillende knelpunten weer met elk de zes werkbaarheidsrisico's

#### 4.2.1 Risicoprofiel voor werkstress in de bouwsector

Werkstress kan uiteraard allerlei oorzaken hebben. Vaak is het werk niet goed georganiseerd, verloopt communicatie niet vlot of ontstaan er problemen doordat leidinggevenden hun personeel niet goed aansturen. In de onderstaande grafiek wordt de impact van zes werkstressrisico's in de arbeidssituatie in de bouwsector geïllustreerd. Een risico is ernstiger naarmate er meer werknemers mee geconfronteerd worden en er een

grotere kans is dat werknemers door dit risico werkstressproblemen krijgen.

Figuur 14: Werkstress en risico's in de arbeidssituatie in de bouwsector



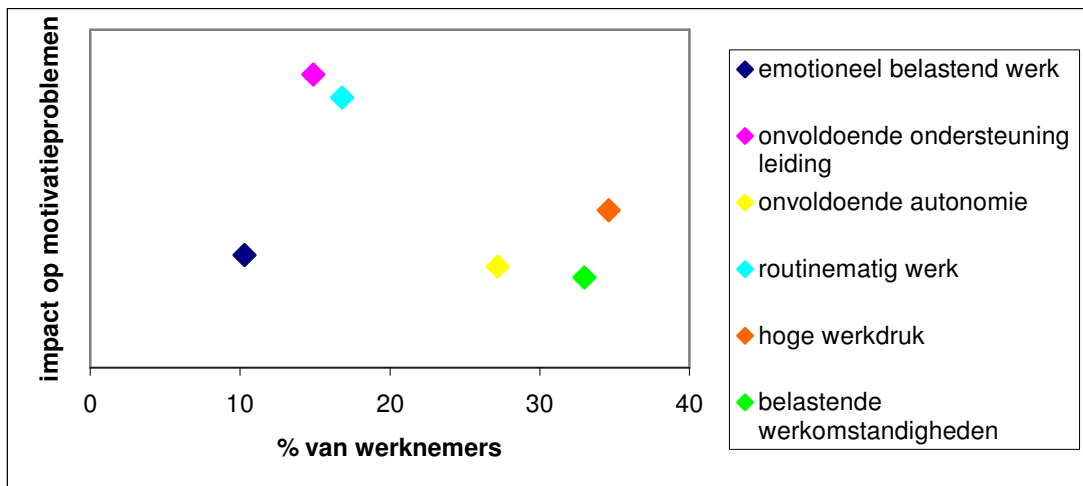
Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid

Uit deze grafiek blijkt dat hoge werkdruk de meeste impact heeft op werkstress en dat het ook door het meer dan één derde van de werknemers wordt ervaren. Ook het gebrek aan ondersteuning door de leiding en de emotionele belasting manifesteren zich als belangrijke risico's voor werkstress maar zijn minder kritisch omdat een kleinere groep hiermee geconfronteerd wordt.

#### 4.2.2 Risicoprofiel voor motivatieproblemen in de bouwsector

Routinematig werk en een gebrekkige ondersteuning door de directe leiding halen het motivatiepeil sterk naar beneden. Het aantal werknemers dat hiermee kampt is echter beperkt in de bouwsector. Wel worden veel werknemers geconfronteerd met twee mindere belangrijke risicofactoren, met name een hoge werkdruk en/of belastende arbeidsomstandigheden. Gevarieerd werk en voldoende ondersteuning door de directe leiding zijn noodzakelijk maar is niet voldoende om werknemers te motiveren.

Figuur 15: Motivatieproblemen en risico's in de arbeidssituatie in de bouwsector

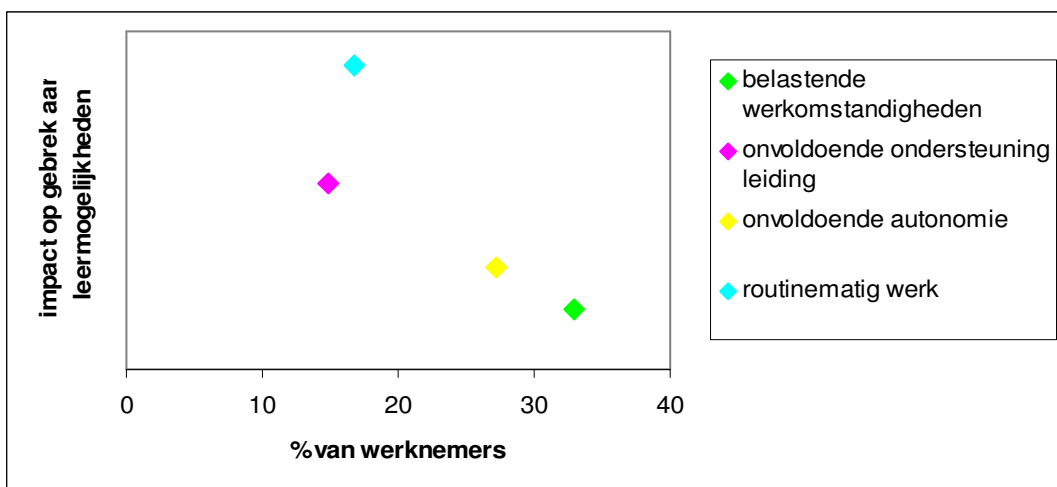


Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid

#### 4.2.3 Risicoprofiel voor onvoldoende leermogelijkheden in de bouwsector

Routinematig werk is een belangrijke risicofactor voor problemen op het vlak van leermogelijkheden maar dit is minder kritisch omdat slechts een kleine groep werknemers hiermee geconfronteerd worden. Voor onvoldoende ondersteuning vanuit de directe leiding kan ik tot dezelfde conclusie. Wel kritisch zijn de belastende arbeidsomstandigheden en het gebrek aan autonomie. Een grote groep van werknemers wordt immers met deze risicofactoren geconfronteerd.

Figuur 16: Onvoldoende leermogelijkheden en risico's in de arbeidssituatie in de bouwsector



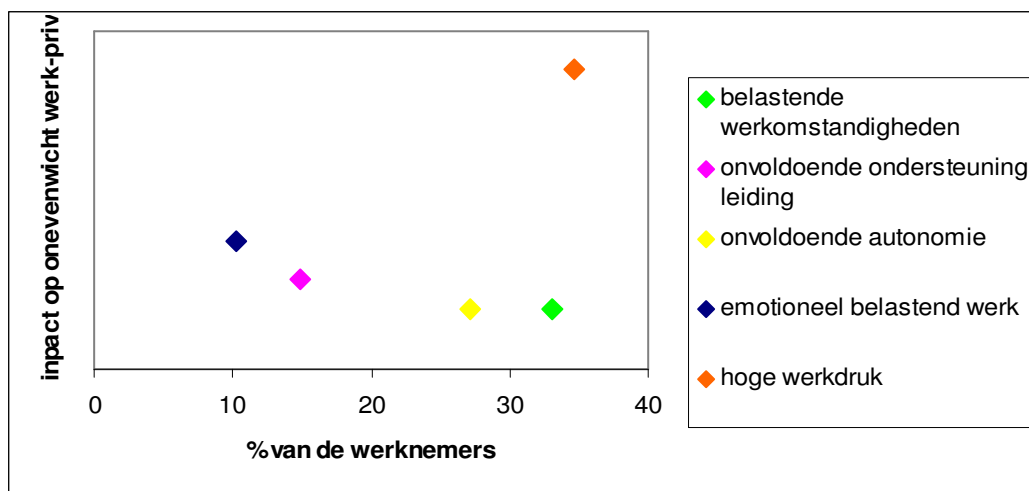
Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid

Opmerkelijk is dat hoge werkdruk en emotioneel belastend werk door het SERV niet als een risicofactor worden gezien voor onvoldoende leermogelijkheden. (zie 4.3 Conclusies met kritische bemerkingen)

#### 4.2.4 Risicoprofiel voor problematische werk-privébalans in de bouwsector

Het probleem om werk en privé goed op elkaar af te stemmen wordt meestal in verband gebracht met lange, onregelmatige en/of afwijkende werktijden. Als we het werk inhoudelijk evalueren dan blijkt werkdruk de belangrijkste risicofactor voor een problematische werk-privébalans. In de sector zijn ook de belastende arbeidsomstandigheden en het gebrek aan autonomie risicofactoren. Ze hebben een beperkte impact op de balans werk-privé, maar worden door vele werknemers ervaren.

Figuur 17: Problematische werk-privébalans en risico's in de arbeidssituatie in de bouwsector



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid

Voor dit knelpunt, de balans tussen werk en privé, wordt routinematig werk niet in rekening gebracht. (zie 4.3 Conclusies met kritische bemerkingen)

### 4.3 Conclusies met kritische bedenkingen

De studie van SERV wijst uit dat de werkbaarheidsgraad in de bouwsector 51,1% is, dit is iets lager dan het Vlaamse gemiddelde. Dat wil zeggen dat iets meer dan de helft van de werknemers binnen deze sector geen knelpunten ervaren. Echter de andere helft ervaart wel problemen met werkstress, motivatie, leermogelijkheden of de balans werk-privé.

Werkstress is het grootste knelpunt. Het wordt door 31,4% van alle werknemers in de bouwsector ervaren. Vervolgens zien 20,6% van de werknemers motivatie als een knelpunt. Tevens één vijfde ondervindt te weinig leermogelijkheden. Ten slotte heeft ruim één op tien het moeilijk om de werksituatie met de thuissituatie te combineren.

Tevens bestaan er zes werkbaarheidsrisico's die de kwaliteit van een job kunnen beïnvloeden. In de bouwsector zorgt de hoge werkdruk voor het grootste risico. Meer dan één derde van alle werknemers in de bouwsector ervaart teveel werkdruk. Belastende arbeidsomstandigheden vormen ook een groot risico, bijna één derde van de werknemers wordt hiermee geconfronteerd. Verder ervaart 27,2% van de werknemers onvoldoende autonomie. 16,8% spreekt van routinematig werk, 14,9% voelt onvoldoende ondersteuning van de directe leidinggevenden en 10,3% vindt het werk emotioneel belastend.

Deze risico's hebben elk hun impact op de vier grote knelpunten. Een hoge werkdruk heeft veel impact op werkstress. De relatie met de directe leidinggevenden en het emotioneel belastend werk zorgen ook voor werkstress, maar aangezien er minder werknemers hiermee geconfronteerd worden, zijn dit minder kritische elementen. Motivatie wordt vooral negatief beïnvloed door onvoldoende ondersteuning van de directe leidinggevenden en routinewerk. Dit zijn ook de elementen die de leermogelijkheden beperken. De balans werk-privé geraakt bij de werknemers in de bouwsector vooral uit evenwicht door een te hoge werkdruk.

Voor het knelpunt gebrek aan leermogelijkheden worden hoge werkdruk en emotioneel belastend werk niet als een risicofactor gezien. Echter kan een hoge werkdruk, volgens mij, wel een invloed hebben op de leermogelijkheden. Indien de werkdruk te hoog is, is er minder tijd om te leren. Het SERV geeft in het onderzoek niet aan waarom deze risicofactors zijn weggelaten bij dit knelpunt.

Bij het knelpunt balans werk-privé is er geen rekening gehouden met de risicofactor routinematig werk. Ook hierbij kan men bedenkingen hebben. Indien het werk minder routine vertoont, zal dit een grote invloed hebben op de balans werk-privé. Meer afwisseling en onregelmatige werkuren zorgen er namelijk voor dat het werk moeilijker te combineren is met de privé-situatie.

Uiteindelijk geeft deze studie een relatief duidelijk beeld weer van de situatie in de bouwsector. Echter dient men rekening te houden met het gevaar van een veralgemenende studie over één sector heen. De cultuur van een bedrijf heeft een grote invloed en wordt door deze veralgemening achterwege gelaten.

Uit de studie blijkt welke de grootste knelpunten zijn voor de werknemers in de bouwsector. Maar er wordt geen antwoord gegeven op wat nu de energiegeevende krachten zijn. Men tracht werk werkbaar te maken. Maar hoe wil men deze werkbaarheid creëren?

Er bestaan duidelijk nog gaten in de literatuur. Daarom wil ik mijn vraagstelling verscherpen. Belangrijk is de vraag HOE? HOE kan men de werkgoesting verbeteren?

Mijn nieuwe onderzoeksvraag formuleer ik als volgt:

***Welke factoren bevorderen en welke factoren belemmeren werkgoesting in de bouwsector?***

Deze nieuwe vraag tracht ik op te lossen aan de hand van een concrete gevalstudie, namelijk Afwerkingsbedrijf Jansen.

## **DEEL 2: PRAKTIJKSTUDIE**

Het tweede deel van mijn thesisonderzoek is een praktijkstudie. Daarvoor heb ik een gevalstudie uitgewerkt. Dat wil zeggen dat ik mijn onderzoek uitvoer aan de hand van één specifiek bouwbedrijf, namelijk Jansen Afwerkingsbedrijf in Meeuwen.

Ik tracht te onderzoeken waar binnen dit bedrijf de energiegelende krachten liggen en welke praktijken de werkgoesting kunnen verhogen. Ik begin met een beschrijving van het bedrijf (hoofdstuk 5) en vervolgens formuleer ik na de probleemstelling een onderzoeksvraag (hoofdstuk 6). In hoofdstuk 7 leg ik de methodes van mijn onderzoek uit, zoals waarderend onderzoek (7.1), interviews (7.2) en de gevalstudie (7.3). Het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 8) is de verwerking van mijn interviews, waarbij ik een onderscheid maak tussen de arbeiders en bedienden.

### **Hoofdstuk 5: Beschrijving van de organisatie**

Al de gegevens die ik in dit hoofdstuk vermeld, zijn verzameld tijdens een voorbereidingsoverleg op 24 april 2006 met de HR-manager Leo Haex. (zie verslag in bijlage 3.3) Verdere gegevens over de activiteiten e.d. zijn te raadplegen op de website van het bedrijf: [www.groupjansen.com](http://www.groupjansen.com). De financiële data komen uit het financiële rapport 2005 van Afwerkingsbedrijf Jansen.

Ik begin dit hoofdstuk met de omschrijving van Group Jansen (5.1). Daarna leg ik de structuur (5.2) uit van het moederbedrijf, Afwerkingsbedrijf Jansen. Vervolgens komen de activiteiten (5.3) en het personeel (5.4) van het bedrijf aan bod. Tevens wordt de structuur van het overleg (5.5) toegelicht, net als de sterke en zwakke punten van de organisatie (5.6). Ik eindig dit hoofdstuk met financiële gegevens over het bedrijf (5.7)

## 5.1 Group Jansen

Group Jansen is 35 jaar geleden ontstaan rond Jansen Afwerkingsbedrijf opgericht door de vijf gebroers Jansen uit Meeuwen. Tien jaar geleden is René Jansen met de andere broers tot een akkoord gekomen over de uitverkoop. Nu staat de dochter van René Jansen, Nadia Jansen, aan de leiding van de hele groep. Gedurende drie jaar had ze reeds de leiding over Jansen Products.

Group Jansen bestaat in totaal uit 5 aparte NV's:

- Jansen Products bestaat uit 2 afdelingen. Als hoofdactiviteit worden verhoogde vloeren geproduceerd. De tweede activiteit is het fabriceren van prefabelementen uit gipskarton voor decoratieve binnenafwerking.  
Omzet: € 14 miljoen  
Personeel: 35
- Maars Jansen Concepts heeft een joint venture met een Nederlands bedrijf. Hun activiteit bestaat vooral uit binnenafwerking en plaatsbare wanden.  
Omzet: € 5 miljoen  
Personeel: 13
- Cleanroom Systems Belgium richt zich meer tot de ziekenhuizen en de farmaceutica. Ze zetten bijvoorbeeld gyprocwanden met afgeronde kanten die voldoen aan de hygiënevereisten.  
Omzet: € 7 miljoen  
Personeel: 14
- Jansen Algemene Bouwwerken doet ruwbouw en volledige afwerking. Ze richten zich vooral op promotieprojecten zoals aankoop van gronden, bouwen en verkopen. Vaak werken zij met onderaannemingen.  
Omzet: € 4,5 miljoen  
Personeel: 11
- Jansen Afwerkingsbedrijf is het moederbedrijf en richt zich enkel op de afwerking van gebouwen. Vaak staan ze zelf in onderaanneming van andere ondernemingen. Jansen Holding is



een onderdeel van Jansen Afwerkingsbedrijf en het zorgt voor de ondersteuning van de verschillende NV's. Hier zitten de centrale diensten zoals HRM, IT en boekhouding.

Omzet: € 43 miljoen

Personeel: 180

Al deze bedrijven samen stellen een 550-tal mensen tewerk en realiseren een omzet van ruim € 70 miljoen.

## 5.2 Structuur Jansen Afwerkingsbedrijf

De structuur van het moederbedrijf, Jansen Afwerkingsbedrijf, wordt duidelijk in het organigram. (zie bijlage 5) Het bedrijf heeft een reorganisatie gekend en bestaat nu uit twee operationele afdelingen. Eén operationele afdeling houdt zich vooral bezig met de traditionele activiteiten en interieur en staat onder leiding van Frank Gerardi. De werkzaamheden koelplafonds, isolatiewerken en bekleding vallen onder de bevoegdheid van Frans Smeets en vormt de andere operationele afdeling. Elke afdeling heeft een eigen divisiemanager, account manager en calculator. Tevens bestaan er in elke afdeling verschillende arbeidsploegen met een ploegbaas, projectvoorbereider, werfconductor en een projectleider.

## 5.3 Activiteiten Afwerkingsbedrijf Jansen

Meer specifiek zijn de activiteiten van Jansen Afwerkingsbedrijf in te delen in volgende activiteiten:

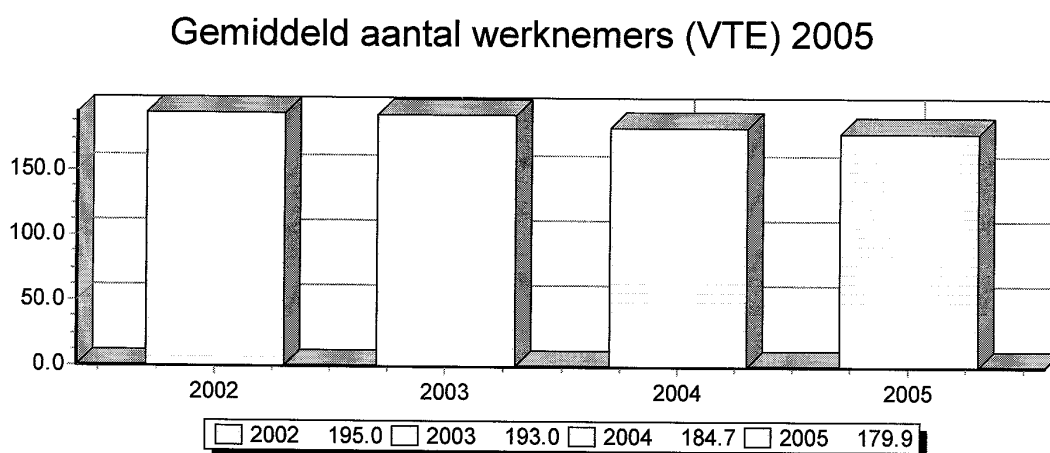
- Traditionele activiteiten (wanden, plafonds)
- Verhoogde vloeren (zusterbedrijf Jansen Products doet hiervan de productie)
- Schrijnwerkerij: dit willen ze verder uitbreiden. Ze hebben reeds nieuwe machines aangekocht en extra werknemers aangeworven.
- Isolatie en wandbescherming
- Koelplafonds met klimaatregeling: hier zijn ze enkele jaren geleden mee gestart.

Jansen Afwerkingsbedrijf is in België marktleider op het vlak van binnenafwerking van gebouwen.

#### 5.4 Personeel Afwerkingsbedrijf Jansen

In totaal werken er 180 mensen (in 2005) bij Jansen Afwerkingsbedrijf, waarvan 150 arbeiders. Bijna constant hebben ze nog 100 mensen extra in dienst die in onderaanneming voor hen werken.

Figuur 18: Gemiddeld aantal werknemers 2002-2005

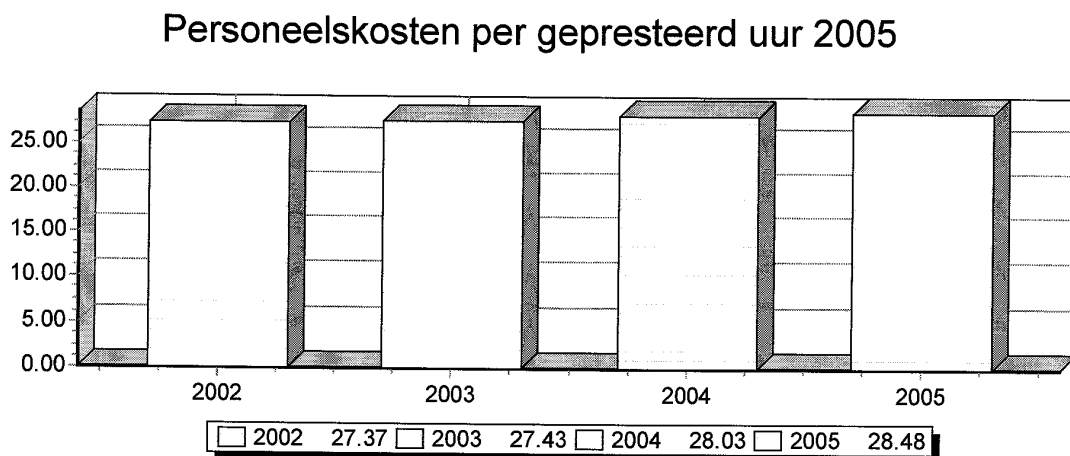


bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

Figuur 18 laat zien dat het personeelsbestand lichtjes gedaald is van 195 werknemers in 2002 tot 180 werknemers in 2005. In mei 2006 had Afwerkingsbedrijf Jansen 183 medewerkers in dienst.

Het bedrijf kiest er bewust voor om hun personeelsbestand niet verder uit te breiden. Indien de conjunctuur minder goed is, is het niet nodig om mensen te ontslaan. Bovendien zijn onderaannemingen vaak goedkoper. Het bedrijf weet op voorhand exact wat de kost voor hen gaat zijn als ze werken met onderaannemers. Bij eigen werknemers is dit moeilijker in te schatten. Men bepaalt een rendement maar indien dit niet gehaald wordt door de werknemers, is de meerkost voor hen.

Figuur 19: Personeelskosten per gepresteerd uur 2002-2005



bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

De personeelskost per gepresteerd uur heeft een lichte stijging gekend de laatste vier jaren. In 2002 was deze kost 27,37€/uur, in 2005 is deze kost met meer dan 1€/uur gestegen en bedroeg deze 28,48€/uur.

## 5.5 Overlegstructuur Afwerkingsbedrijf Jansen

De overlegstructuur van de onderneming ziet er als volgt uit:

- Ploegbazenvergadering: maandelijks
- Projectleidervergadering: wekelijks
- Directievergadering: wekelijks

De algemene directeur, de technische directeurs, de financial controller en de HR-manager zijn hierbij aanwezig.

- Kwartaalvergadering van de tak Jansen Afwerkingsbedrijf. Projectleiders en accountmanagers zijn hier ook aanwezig. Er wordt een evaluatie gedaan van de verschillende productgroepen op basis van de resultaten.
- Vergadering van de holding: 1x per kwartaal

## 5.6 Sterke en zwakke punten Afwerkingsbedrijf Jansen

Volgens Afwerkingsbedrijf Jansen zijn de sterkte punten van het bedrijf:

- Mogelijkheid tot doorgroei
- Gericht op vernieuwing van producten

- Veel opleidingsmogelijkheden
- Sterke overlegstructuur

De zwakke punten van het bedrijf zijn:

- Rivaliteit tussen productgroepen
- Veiligheid
- Arbeidstijden
- Uitblijven, dat wil zeggen dat arbeiders een week op de werf dienen te blijven. Dit is vaak het geval als de werf te ver ligt.
- Moeilijke instroom
- Onthaalbeleid
- Één derde van het personeelsbestand is 45+

## 5.7 Financiële gegevens Afwerkingsbedrijf Jansen

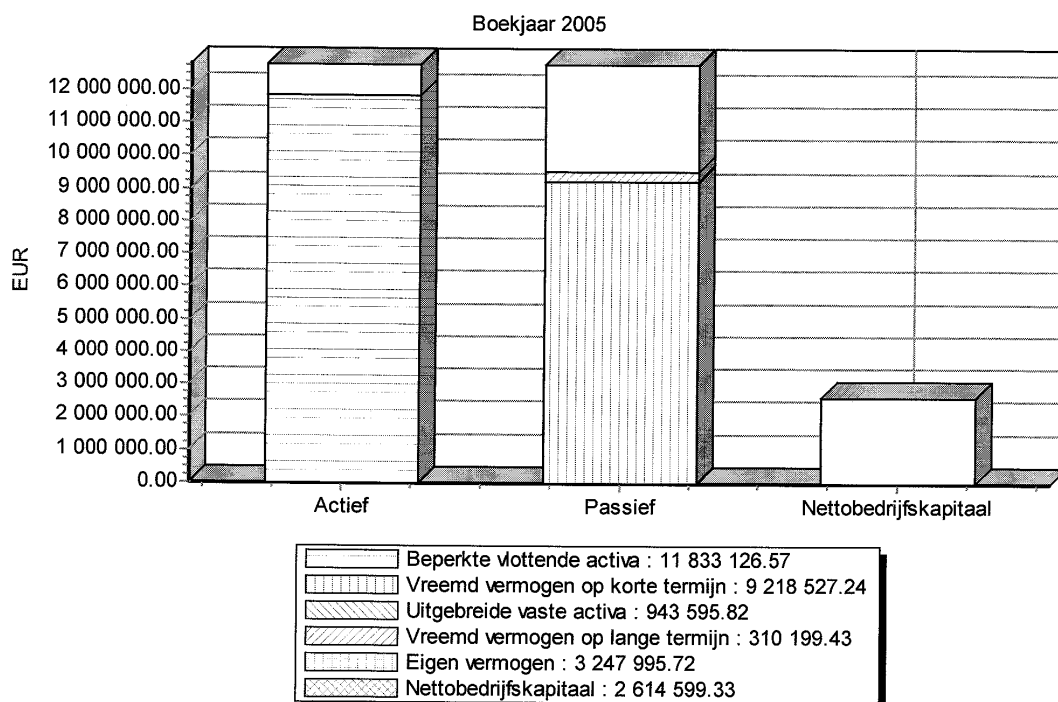
De financiële gegevens heb ik onderverdeeld in de balansstructuur (5.7.1), de omzet (5.7.2), liquiditeitsratio in ruime en enge zin (5.7.3) en de dagen klanten- en leverancierskrediet (5.7.4).

### 5.7.1 Balansstructuur

In figuur 20 staan de gegevens over de balansstructuur van Afwerkingsbedrijf Jansen. In 2005 had het bedrijf vlottende activa van € 11 833 126,57. Het vaste activa bedroeg € 943 595,82. Als we de passief zijde van de balans bekijken zien we dat Afwerkingsbedrijf Jansen een eigen vermogen had van € 3 247 995,72. Het vreemd vermogen op korte termijn bedroeg € 9 218 527,24 en het vreemd vermogen op lange termijn was in 2005 € 310 199,43.

Afwerkingsbedrijf Jansen had in 2005 een positief netto bedrijfskapitaal van € 2 614 599,13. Dit is het bedrag dat overblijft van middelen op lange termijn nadat het vastliggend actief is gefinancierd. Dit betekent dat de vlottende middelen meer dan voldoende waren om de korte termijn schulden te dekken.

Figuur 20: balansstructuur Afwerkingsbedrijf Jansen

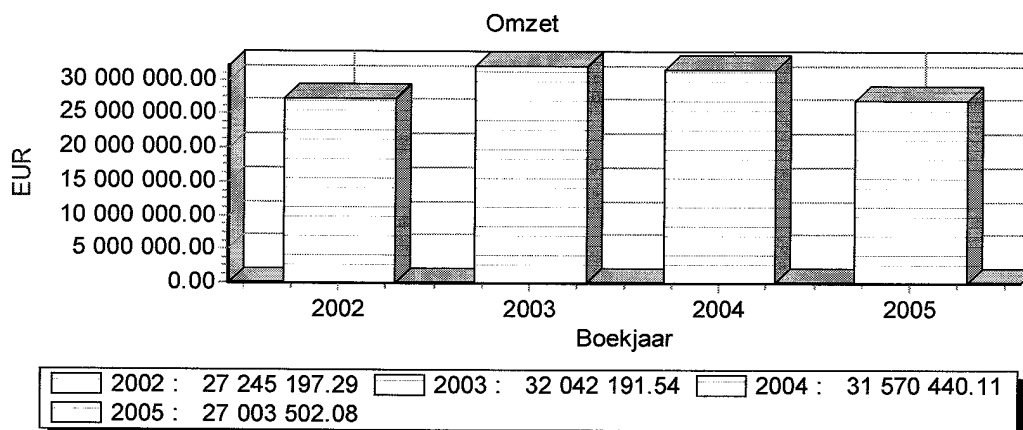


bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

### 5.7.2 Omzet

De omzet van Afwerkingsbedrijf Jansen heeft in 2003 een stijging gekend van bijna € 5 000 000. De laatste twee jaar is de omzet lichtjes gedaald. In 2005 bedroeg de omzet € 27 003 502,08. De redenen achter deze stijging en daling dient men te zoeken in de balanscijfers, echter heb ik deze niet tot mijn beschikking.

Figuur 21: omzet 2002-2005



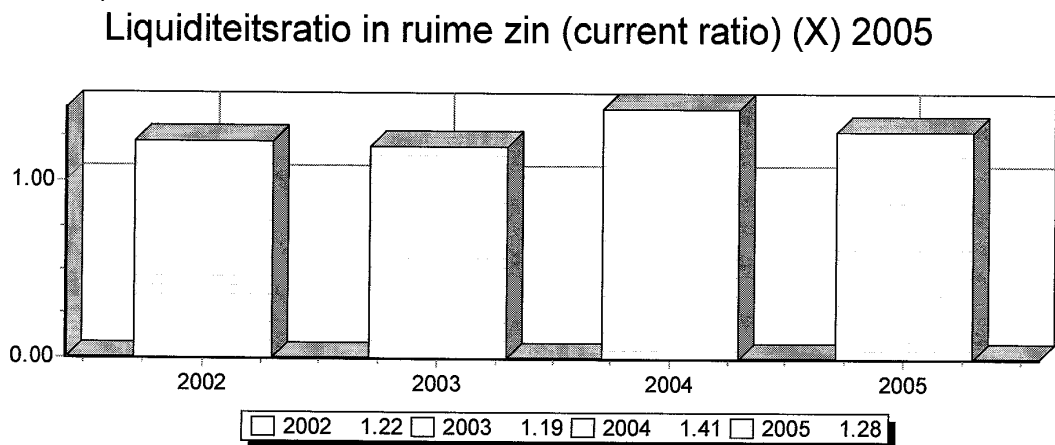
bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

### 5.7.3 Liquiditeitsratio in ruime en enge zin

“Liquiditeit meet de mate waarin een onderneming tegemoet kan komen aan haar korte termijn betalingsverplichtingen (< 1 jaar). Dit is een belangrijke eigenschap die de overlevingskansen van een onderneming meet.” (Limère, 2004: 44)

Liquiditeitsratio in ruime zin meet de mate waarin de onderneming met haar beschikbare of snel roterende middelen aan haar korte termijn schulden kan voldoen. (Limère, 2004) De minimumnorm is gelijk aan 1. Afwerkingsbedrijf Jansen heeft een goede liquiditeit, in 2005 bedroeg de liquiditeitsratio in ruime zin 1,28. Het bedrijf kan dus tegemoet komen aan haar korte termijn betalingsverplichtingen.

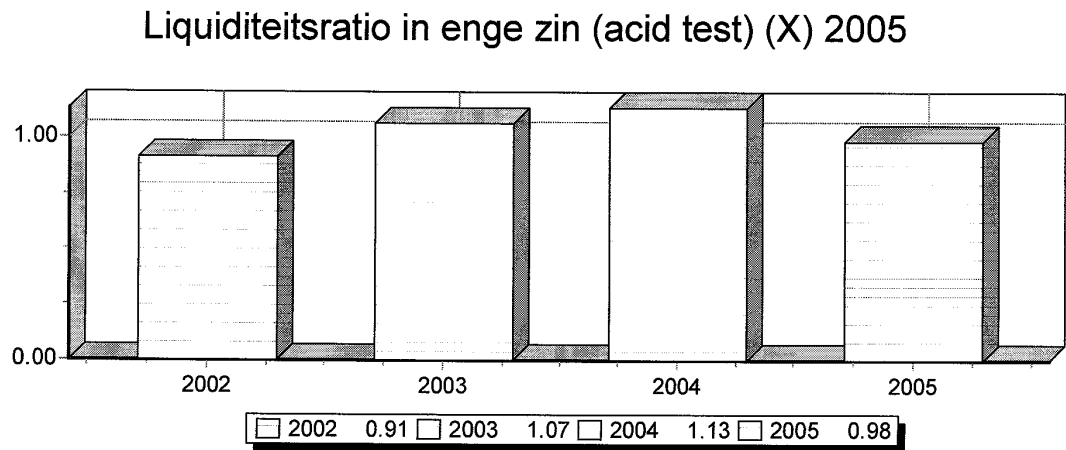
Figuur 22: liquiditeitsratio in ruime zin 2002-2005



bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

Liquiditeit in enge zin verschilt van liquiditeit in ruime zin door het feit dat in deze ratio geen rekening wordt gehouden met voorraden en overlopende rekeningen. De reden hierachter is dat ondernemingen in moeilijke tijden vaak niet in staat zijn deze te realiseren. De waarde van liquiditeit in enge zin is dus lager dan de waarde van liquiditeit in ruime zin. (Limère, 2004)

Figuur 23: Liquiditeitsratio in enge zin 2002-2005



bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

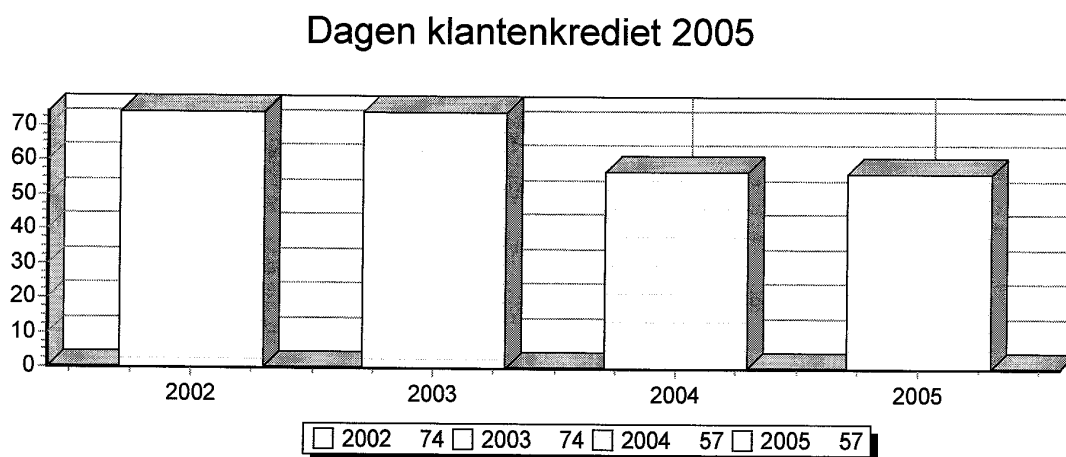
Ook hier bedraagt de minimumnorm 1. We zien dat Afwerkingsbedrijf Jansen in 2003 en 2004 net voldoende scoort. Echter in 2002 en 2005 is deze ratio onvoldoende. Het bedrijf heeft dus een grote post voorraden of overlopende rekeningen die deze ratio negatief beïnvloeden.

#### 5.7.4 Dagen klanten- en leverancierskrediet

Het aantal dagen klantenkrediet is de gemiddelde betalingstermijn van de handelsvorderingen. Het invorderingsbedrag ten aanzien van klanten heeft een invloed op de liquiditeit van een onderneming. (Limère, 2004) Hoe sneller klanten betalen, hoe sneller de onderneming haar schulden kan betalen.

In 2002 en 2003 kende Afwerkingsbedrijf een klantenkrediet toe van 74 dagen. In 2004 en 2005 vermindert het aantal dagen klantenkrediet tot 57 dagen. Een gemiddelde Belgische onderneming kent een klantenkrediet toe van ongeveer twee maanden. (Limère, 2004) Echter is het toegestane klantenkrediet sterk afhankelijk van sector tot sector.

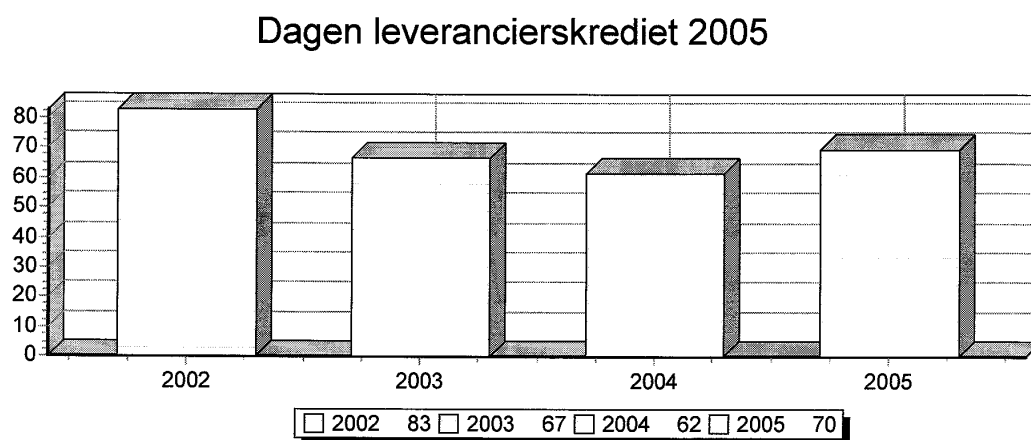
Figuur 24: Dagen klantenkrediet 2002-2005



bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

Het aantal dagen leverancierskrediet is de gemiddelde betalingstermijn van de handelsschulden. In 2005 bedraagt dit voor Afwerkingsbedrijf Jansen 70 dagen.

Figuur 25: Dagen leverancierskrediet 2002-2005



bron: Financieel rapport 2005 Afwerkingsbedrijf Jansen

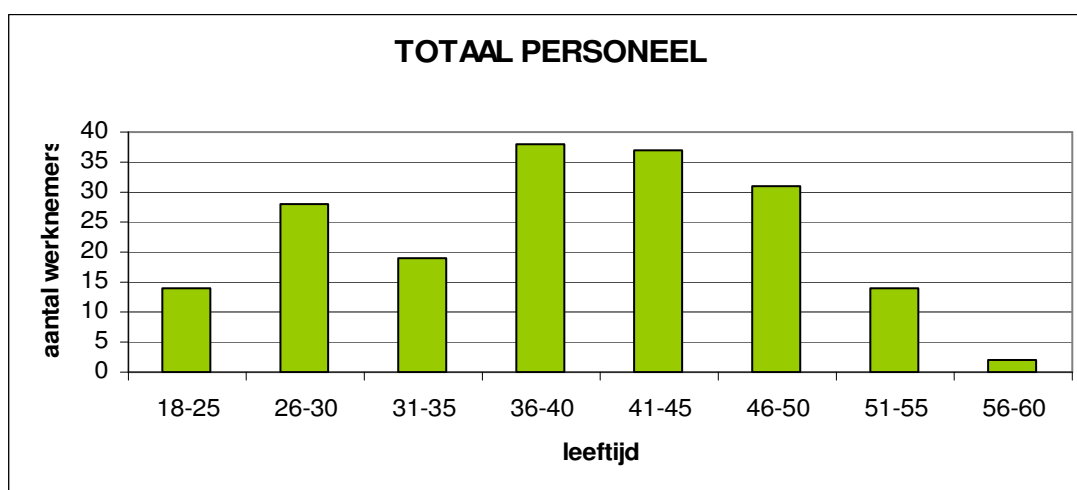
Het is belangrijk om het aantal dagen klantenkrediet te vergelijken met het aantal dagen leverancierskrediet. Afwerkingsbedrijf Jansen kent in 2005 57 dagen klantenkrediet toe en krijgt 70 dagen leverancierskrediet. Hierdoor ontvangt het bedrijf eerst het geld van haar klanten vóór ze haar leveranciers moet betalen. Indien dit niet het geval is kan er een tekort aan liquide middelen ontstaan en dient het bedrijf zijn reserves aan te spreken.



## Hoofdstuk 6: Probleemstelling en onderzoeksvraag Jansen Afwerkingsbedrijf

Als je de leeftijdspiramide van het totale personeel van Afwerkingsbedrijf Jansen bekijkt, zie je dat 58% van het personeel zich tussen de leeftijd van 36 jaar en 50 jaar bevindt. Er is een sterke daling van het personeelsaantal na 50 jaar. Slechts 9% van het totale personeel bevindt zich tussen de leeftijd van 51 en 60 jaar. Tevens is er een terugval van het personeel bij de leeftijdscategorie 31-35 jaar en is er een lage instroom.

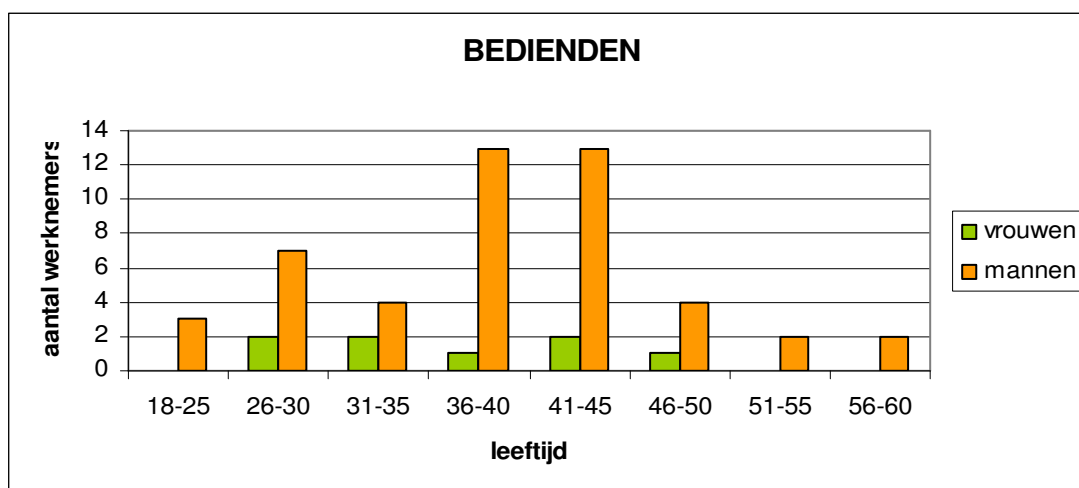
Figuur 26: Totaal personeel Jansen Afwerkingsbedrijf



Bron: berekening op basis van personeelsgegevens 1/05/2006

We kunnen het personeel onderverdelen in arbeiders en bedienden. We bekijken eerst de groep van bedienden. In totaal zijn er 56 bedienden werkzaam in het bedrijf van de 183 personeelsleden in het totaal. De bedienden vormen ongeveer één derde van het totale personeelsbestand. Verder is er nog een onderverdeling gemaakt bij de bedienden tussen de mannelijke en de vrouwelijke bedienden. Men kan vaststellen dat er een klein aantal vrouwelijke bedienden is tewerkgesteld bij Afwerkingsbedrijf Jansen, namelijk 8 van de 38 bedienden. Er zijn 30 mannelijke bedienden tewerkgesteld tussen de leeftijd 36-45 jaar. Bij de leeftijdscategorie 51-60 jaar is het aantal gedaald tot vier mannelijke bedienden.

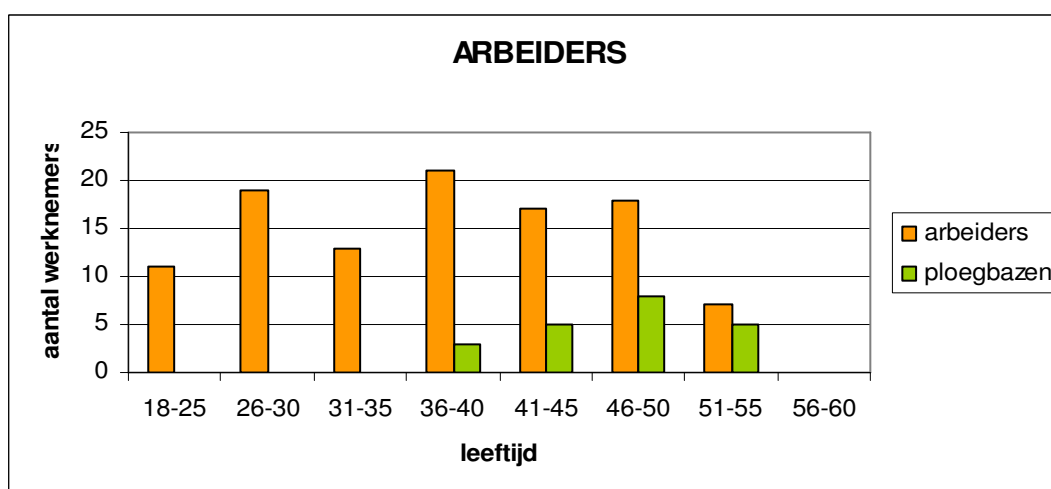
Figuur 27: Bedienden Afwerkingsbedrijf Jansen



Bron: berekening op basis van personeelsgegevens 1/05/2006

De arbeiders vertegenwoordigen het grootste deel van het personeelsbestand, namelijk 70%. Bij de berekening van de werknemerspiramide is er een onderscheid gemaakt tussen de arbeiders en de ploegbazen. Uit de grafiek kan je afleiden dat er enkel ploegbazen tussen 36 en 55 jaar zijn. Bij deze grafiek moet er zeker aandacht uitgaan naar de leeftijdscategorie 51 tot 60 jaar. Er zijn maar 5 ploegbazen en 7 arbeiders in de leeftijdscategorie van 51 tot 55 jaar. In de laatste leeftijdscategorie, 56 tot 60 jaar zijn er geen arbeiders en geen ploegbazen. Dat wil zeggen dat Afwerkingsbedrijf Jansen geen arbeiders of ploegbazen in dienst heeft ouder dan 56 jaar.

Figuur 28: Arbeiders Afwerkingsbedrijf Jansen



Bron: berekening op basis van personeelsgegevens 1/05/2006

Bij Afwerkingsbedrijf Jansen zijn er tot heden 25 werknemers op pensioen gegaan, allen arbeiders.

De leeftijden waarop zij op pensioen gegaan zijn:

- 65 jaar : 1 (pensioen na langdurige ziekte)
- 58 jaar : 10 (brugpensioen)
- 56 jaar : 8 (brugpensioen)
- 51 jaar : 1 (vervroegd pensioen wegens statuut mijnwerker)
- 49 jaar : 1 (vervroegd pensioen wegens statuut mijnwerker)
- 45 jaar : 1 (vervroegd pensioen wegens statuut mijnwerker)
- 44 jaar : 2 (vervroegd pensioen wegens statuut mijnwerker)
- 42 jaar : 1 (vervroegd pensioen wegens statuut mijnwerker)

In de bouwsector is er de mogelijkheid, door de nieuwe CAO, om op 56-jarige leeftijd op halfbrugpensioen te gaan of om 58-jarige leeftijd op brugpensioen. Bij Afwerkingsbedrijf Jansen maakt voorlopig iedereen hier gebruik van de eerste CAO-regeling.

Bij Afwerkingsbedrijf Jansen kan men dus constateren dat veel medewerkers voor hun 56<sup>e</sup> het arbeidsproces verlaten, waardoor ook veel kennis en ervaring vroegtijdig verloren gaat. Tegelijkertijd is er te weinig instroom van nieuwe jonge medewerkers om het personeelsbestand op peil te houden. Het is daarom van belang dat men de werknemers zolang mogelijk in dienst kan houden en dat men het beste uit ze kan halen.

Volgens Ofman en Verpaalen (2006) worden de beste resultaten nog steeds behaald wanneer mensen met plezier naar hun werk komen, met plezier hun werk doen en voldaan terug naar huis gaan. Het klinkt simpel, maar hoe dit te realiseren met een organisatie van bijna 200 medewerkers?

De onderzoeksvraag van het praktijkprobleem kunnen we dus als volgt formuleren:

***Hoe kan de HR verantwoordelijke aan voorwaarden werken zodat medewerkers, jong en oud, met blijvende werkgoesting een loopbaan kunnen uitbouwen in Afwerkingsbedrijf Jansen?***

## **Hoofdstuk 7: Onderzoeksopzet**

In dit hoofdstuk leg ik eerst algemeen mijn onderzoeksopzet uit aan de hand van het model van Cummings & Worley (2005). Daarna geef ik specifiek meer uitleg over het waarderend onderzoek (7.1) waar ik mee gewerkt heb, de interviews (7.2) en de gevalstudie (7.3).

Mijn onderzoek is gebaseerd op het model van Cummings & Worley (2005) en bestaat uit negen belangrijke stappen die ik gedurende mijn onderzoek gevolgd heb, namelijk:

1. Identificatie van het probleem
2. Contacting tussen consultant en cliëntsysteem: eerste verkenning van het probleem/ de uitdaging
3. Contacting tussen consultant en cliëntsysteem: concrete afspraken maken en verwachtingen uitspreken om te komen tot een gezamenlijk onderzoeks/interventieplan
4. Dataverzameling door interviews en eerste voorzichtige diagnose
5. Feedback aan het cliëntsysteem: 'onaf' terugkoppelen aan cliëntgroep met ruimte voor gesprek zodat samen aanvullende interpretaties kunnen gemaakt en verwerkt worden.
6. Gezamenlijke diagnose: gedragen diagnose waarvan het cliëntsysteem auteur en eigenaar is
7. Gezamenlijk formuleren van verbeteradviezen en - acties: gedragen verbeteracties
8. Actie
9. Dataverzameling na actie

De eerste stap, de identificatie van het probleem, heb ik zelf niet doorlopen. Ik heb een aanbod gekregen om deze thesis uit te schrijven en de identificatie van het probleem was al vastgelegd door mijn promotor, Professor Hilda Martens en mijn co-promotor, Frank Lambrechts in samenwerking met Jansen Afwerkingsbedrijf.

De eerste meeting waarin het project werkgoesting werd voorgesteld, heeft plaatsgevonden in december 2005. Frank Lambrechts, mijn co-promotor, is samen met Marc Boulanger van het Ervaringsfonds en Ann Geukens van ERSV langs geweest bij Jansen Afwerkingsbedrijf. Tijdens deze eerste kennismakingmeeting is onder andere het project 'Werkgoesting in KMO's' voorgesteld waar Leo Haex als HR-manager van het bedrijf veel interesse voor toonde, zie bijlage 3.1. Hierdoor is er het idee ontstaan om een thesisonderzoek te voeren rond deze thematiek en specifiek voor het bedrijf Afwerkingsbedrijf Jansen.

Begin februari 2006 is de vraag gesteld aan alle studenten van de eerste licentie Toegepaste Economische Wetenschappen of iemand geïnteresseerd was om dit thesisonderzoek uit te voeren. Door mijn interesse en motivatie heb ik het onderwerp toegewezen gekregen en zo heb ik de kans gekregen om reeds in mijn eerste licentie aan mijn thesis te beginnen. Hierdoor heb ik meer tijd kunnen nemen voor de kennismaking met het bedrijf en het verkennen van de problematiek.

De verkenning van het probleem en mijn eerste kennismaking met NV Jansen heeft plaatsgevonden begin april 2006. Tijdens deze eerste meeting, zie verslag bijlage 3.2, werden kort de belangrijkste problemen/uitdagingen van de onderneming uitgelegd. Professor Martens was aanwezig om duidelijk te stellen wat haalbaar was om te onderzoeken binnen mijn thesis, rekening houdend met de tijdslijm. Tijdens een latere bijeenkomst is mij de werking en organisatie van NV Jansen uitgelegd, zie verslag bijlage 3.3.

De concrete afspraken en het onderzoeksplan, zie stap drie van het actieonderzoek, zijn begin oktober gemaakt. Samen met mijn co-promotor Frank Lambrechts en Leo Haex hebben we duidelijke richtlijnen en afspraken vastgelegd, zie verslag bijlage 3.6. Zo is er onder meer bepaald dat ik een nota zou schrijven voor de werknemers om het doel van mijn onderzoek uit te leggen, zie bijlage 1. Verder zou Leo Haex werknemers aanspreken en verschillende interviews regelen voor mij.

De dataverzameling heb ik gedaan aan de hand van interviews met de arbeiders en bedienden. Deze zijn van start gegaan midden december en waren over twee weken verspreid. Meer concrete gegevens over deze interviews en tevens mijn eigen bevindingen kan je vinden onder 7.2. De inhoudelijke verwerking staat onder 8.2.

Stap vijf en zes van het actieonderzoek heb ik gedurende mijn thesisonderzoek niet uitgevoerd. Stap vijf houdt in dat je feedback gaat vragen aan de geïnterviewde. Concreet betekent dit dat ik mijn interviewresultaten aan de betrokkene laat nalezen en dat men de resultaten kan aanvullen of verbeteren bij verkeerde interpretaties. Dit is een belangrijke stap om zeker over de juiste gegevens te beschikken, maar was niet haalbaar voor de medewerkers van het bedrijf en mezelf. Zelf was ik beperkt door de tijd en voor vele medewerkers was het een te grote opgave om 'nog eens' na de uren naar het kantoor te komen voor een feedbackmoment. (zie ook hoofdstuk 10 Methodologische kritieken) Ik heb wel, zoals beloofd in de nota voor de werknemers, een rapport geschreven waarin de bovendien uit de verschillende gesprekken aan bod komen. (zie bijlage 6)

De gezamenlijke diagnose en het formuleren van verbeteradviezen is tevens niet gebeurd. Ik heb dit gedaan in samenwerking met mijn copromotor, Frank Lambrechts. Het is beter indien het bedrijf hierbij betrokken werd, maar dit was eveneens niet haalbaar. De HR-manager van het bedrijf, Leo Haex, heeft zijn functie als HR-verantwoordelijke opgegeven en staat nu enkel in voor het financiële aspect van de personeelsdienst. Afwerkingsbedrijf Jansen heeft een nieuwe, externe HR-manager in dienst genomen maar deze was niet op de hoogte van mijn project en had het te druk met het inwerken in zijn nieuwe functie zodat hij mij niet verder kon helpen.

De laatste twee stappen van het actiemodel, actie en dataverzameling na de actie, dienen door het bedrijf zelf te gebeuren. Het doel van mijn thesisonderzoek is het geven van verbeteracties die de werkgoesting binnen het bedrijf kunnen verhogen. Afwerkingsbedrijf Jansen dient zelf

te kiezen welke acties ze doorvoeren en of ze hierna een dataverzameling houden om het effect van deze acties te meten.

### 7.1 Waarderend onderzoek

Om een antwoord te kunnen formuleren op mijn onderzoeksvraag, heb ik gewerkt met 'appreciative inquiry' of een waarderend onderzoek. "Het proces omvat het interviewen van iedereen die in het proces is betrokken en het delen van verhalen om zo het beste van het verleden in kaart te brengen en om te kunnen visualiseren wat in de toekomst zou kunnen zijn. [...] Het is een vorm van organisatiestudie die heel gericht tracht te lokaliseren en te belichten wat de 'levengevende krachten' zijn die aan de basis liggen van het bestaan van een organisatie." (Cooperrider in Dewulf & Verheijen, 2004: 24)

Appreciative Inquiry wijkt heel erg af van meer conventionele aanpakken voor probleemanalyse. De basisassumptie van conventionele aanpakken is volgens Cooperrider (in Dewulf en Verheijen, 2004) het oplossen van een probleem. Een oplossing houdt dan in dat tekorten worden weggewerkt. Dit proces houdt meestal de volgende fase in: het vaststellen van de belangrijkste problemen en/of tekorten, het analyseren van de oorzaken, vervolgens de analyse van de mogelijke oplossingen en ten slotte het ontwikkelen van een actieplan.

"In contrast met deze aanpak is de onderliggende assumptie van appreciative inquiry niet dat er een probleem moet worden opgelost, maar dat er een oplossing is die in de armen kan worden gesloten." (Cooperrider in Dewulf en Verheijen, 2004: 24 )

Cooperrider (in Dewulf en Verheijen, 2004) hanteert een vierstappenplan dat gebruikt dient te worden wanneer men Appreciative Inquiry wil toepassen. De eerste stap is het tegelijk ontdekken en waarderen. Mijn kan als voorbeeld nemen dat men de slagkracht van een organisatie wenst te verhogen. Via waarderende interviews gaat men bij elke deelnemer zoeken naar momenten waarop de slagkracht het hoogst was.



Hoe weinig momenten er ook zijn geweest, het is belangrijk om op die 'goede' momenten te focussen en te onderzoeken welke de kracht hierachter was.

In de tweede fase dient men zich een gewenste toekomst voor te stellen waarin alle elementen, die ofwel in het verleden aan de basis lagen van successen, ofwel nu nog aan de basis van successen liggen, centraal staan.

In de derde fase vindt een dialogo plaats waarin op een open manier dient gepraat te worden. Op basis van deze dialoog wordt een gezamenlijk ontwerp gemaakt van de organisatie en waar men naar toe wil in de toekomst.

In de vierde stap wordt de toekomst geconstrueerd. Dit gaat men doen door het concreet maken van de innovaties en het formuleren van acties.

## 7.2 Interview

*"Kwamen ze maar gewoon 'klappen' met mij, dan zou ik het wel eens zeggen."*

*(Uit Marroccoli, Lambrechts & Corthouts, 2002:97)*

De waarderende vorm van onderzoek waar ik mee werk vraagt dus een focus op het positieve. Voor dit onderzoek had ik de keuze tussen vragenlijsten, interviews en focusgroepen. Focusgroepen was volgens Leo Haex, HR-manager van Afwerkingsbedrijf Jansen, moeilijk te organiseren. Uiteindelijk heb ik geopteerd voor individuele interviews. Antwoorden op vragenlijsten zijn eerder beperkt en dieper doorvragen op antwoorden is niet mogelijk.

"Bovendien zien we dat actoren bij het invullen van enquêtes in een bepaalde richting geduwd worden door de vragen. Deze laten hen vaak niet toe te zeggen wat ze eigenlijk kwijt willen. Een mogelijk gevolg kan zijn dat het invullen van enquêtes op zich een demotiverend effect heeft. Vanuit het perspectief van de medewerker wordt al vlug langs de

volgende lijnen gedacht: 'de zoveelste enquête waarbij het management de indruk wil wekken dat ze bezorgd zijn om ons, er is nog nooit iets veranderd...' (Marroccoli, Lambrechts & Corthouts, 2002: 96)

Om de medewerkers op de hoogte te brengen van mijn onderzoek en hun uit te nodigen voor een persoonlijk gesprek heb ik een nota geschreven, zie bijlage 1. Hierin leg ik het doel van mijn onderzoek uit en tracht ik te benadrukken dat het dient om hún werkomgeving te verbeteren. Door de verschillende gesprekken kan ik, samen met het bedrijf, lessen trekken die kunnen dienen voor een betere werking naar de toekomst toe. Door dit te benadrukken hoopte ik op voldoende vrijwilligers voor een open gesprek.

Echter een grote moeilijkheid voor de arbeiders was dat zij na hun werkuren dienden te komen. Om na een lange werkdag naar het bureau te komen om te praten over 'werkgoesting' vraagt veel inspanning voor de meeste arbeiders. Hierdoor was het niet evident vrijwilligers te vinden. Voor de bedienden lag dit iets makkelijker aangezien zij tussen hun uren een pauze mochten nemen voor een gesprek.

Uiteindelijk heeft Leo Haex medewerkers aangesproken voor een interview. Zo kwamen we uiteindelijk aan een voldoende aantal. In totaal werken er 183 medewerkers bij Afwerkingsbedrijf Jansen. Ik heb 19 mensen geïnterviewd, dit is meer dan 10% van het personeel.

Figuur 29: Vergelijking aantal geïnterviewden met totaal personeelsbestand: bedienden

	<b>PERSONEELSBESTAND</b>		<b>GEINTERVIEWDEN</b>	
	VROUWEN	MANNEN	VROUWEN	MANNEN
18-25	0	3	0	0
26-30	2	7	0	0
31-35	2	4	0	0
36-40	1	13	1	1
41-45	2	13	0	2
46-50	1	4	0	2
51-55	0	2	0	1
56-60	0	2	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

Bron: op basis van personeelsgegevens 1/05/2006

Figuur 30 : Vergelijking aantal geïnterviewden met totaal personeelsbestand: arbeiders

	<b>PERSONEELSBESTAND</b>		<b>GEINTERVIEWDEN</b>	
	ARBEIDER	PLOEGBAAS	ARBEIDER	PLOEGBAAS
18-25	11	0	2	0
26-30	19	0	1	0
31-35	13	0	0	0
36-40	21	3	0	1
41-45	17	5	1	1
46-50	18	8	0	4
51-55	7	5	0	2
56-60	0	0	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>106</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Bron: op basis van personeelsgegevens 1/05/2006

Ik heb er rekening mee gehouden dat ik gesprekken had met mensen uit alle 'hoeken' en 'lagen' van de organisatie, dus zowel bedienden als arbeiders, evenals iemand uit elke leeftijdscategorie en elke laag van het organigram. Door ieders mening/beleving vanuit zijn plek in Jansen te bevragen, trachtte ik een zo 'rijk' mogelijk beeld te krijgen van de situatie, zie figuur 29 en 30.

De vragenlijst, zie bijlage 2, heb ik samen met Frank Lambrechts, mijn co-promotor, opgesteld. We hebben besloten om het interview te starten door naar een gebeurtenis te vragen in het verleden waarvan men dacht 'zo zou het altijd moeten zijn', ervaringen/gebeurtenissen die energie geven. Hier wordt dieper op ingegaan met concretere vragen. Waarom deze ervaring? Wat waardeerde men het meest van zijn eigen gedrag en dat van de anderen? We hebben gekozen voor deze indirecte aanpak en willen de vraag 'wat geeft u werkgoesting' niet direct stellen, maar door deze verhalen te weten komen. "Ieder van ons heeft namelijk de ervaring van goede werkmomenten, die we als piekmomenten van goede leerpraktijken in onze herinnering gaan koesteren." (Bouwen, 2002: 34)

Deze keuze leek ons de meest geschikte omdat ik vooral arbeiders ga bevragen en deze veel talenten hebben maar vaak minder goed zijn in hun verwoording. Door te vragen naar een gebeurtenis in het verleden komen er spontane reacties naar boven van gevoelens en waarderingen bij bepaalde gebeurtenissen.

Het tweede deel van de vragenlijst gaat specifiek over werkgoesting. Hoe zit het met de werkgoesting nu? Wat bevordert en tempert de werkgoesting? Hoe ziet de ideale job binnen Jansen eruit? Het is niet de bedoeling dat ik tijdens het gesprek deze vragen nauwgezet volg. Ik tracht vooral de werknemer te laten spreken en uit zijn/haar verhalen de nodige antwoorden te halen en hier verder op in te gaan. De vragenlijst heb ik gebruikt als checklist om na te gaan of alle onderwerpen besproken zijn.

Het derde deel van de vragenlijst gaat over de werkbaarheidsknelpunten. Deze knelpunten heb ik gekozen op basis van de studie van SERV, zie literatuurstudie hoofdstuk 4. Door deze te bevragen tracht ik een beeld te krijgen van deze knelpunten binnen Afwerkingsbedrijf Jansen. Later kan ik de situatie van het bedrijf vergelijken met de studie van SERV en zoeken naar verschil- en gelijkenispunten.

Mijn eerste interview was met Frank Smeets, de algemene directeur van de cel koelplafonds, atelier, isolatiewerken en bekleding. Voor mij was dit niet de ideale persoon om de reeks interviews mee te starten. Aangezien ik weinig ervaring had als interviewer en ik niet wist welke antwoorden ik kon verwachten, diende mijn eerste interview als een aftaster. Welke vragen stel ik wanneer? Hoe reageer ik op bepaalde antwoorden?

Antwoorden op het eerste deel van de vragenlijst, over hoogtepunten uit de werkervaringen, waren veelal kort. Dit kan mede te maken hebben omdat velen zich 'overvallen' voelden door deze vraag en vaak geen energiegeevende werkervaring als voorbeeld konden geven. Voor de vraag naar werkgoesting kreeg ik regelmatig, vooral van arbeiders, het volgende antwoord:

*"Tuurlijk heb ik werkgoesting, ik ga altijd met goesting werken, anders deed ik het niet. Of ik soms meer of minder werkgoesting heb? Nee, bij mij is dat altijd hetzelfde..."*

Velen arbeiders konden mij dus geen specifieke gebeurtenis opnoemen waarin ze meer werkgoesting hadden ervaren. Ik beseft dat mijn gebrek aan ervaring als interviewer een belangrijke rol speelde voor het krijgen van de nodige informatie.

Om het gesprek vlot te laten lopen heb ik na een aantal interviews de volgorde van mijn vragen omgedraaid. De vragen rond de knelpunten waren specifiek en duidelijk en hier kreeg ik vaak van zowel bedienden als arbeiders een uitgebreid antwoord. Heb je voldoende afwisseling in je werk? Krijg je voldoende ondersteuning door de directe leiding? Na deze vragen begon ik verder te vragen naar hun werkgoesting en positieve werkervaringen. Ik merkte dat velen zich meer op hun gemak voelde en ook meer tijd namen om er over na te denken.

De gesprekken duurde gemiddeld 45 minuten. Bij bedienden liep het gesprek vaak uit tot een uur, anderhalf uur. Bij arbeiders kon het interview al na een half uur ten einde zijn.

Om een open gesprek te hebben, heb ik de medewerkers hun anonimiteit verzekerd. Dit was tevens afgesproken tijdens de bijeenkomst tussen Frank Lambrechts, Leo Haex en mij, zie bijlage 3.6. Dit is ook de reden waarom de interviews niet zijn opgenomen in bijlage.

### 7.3 Gevalstudie

Volgens Eisenhardt (1989) is een gevalstudie een onderzoeksstrategie dat zich focust op de onderliggende bewegingen in een onderneming. Idealiter gebeurt er bij een gevalstudie een combinatie van dataverzamelmethode, zoals documentanalyse, interviews, focusgroepen, vragenlijsten en participerende observaties.

Zelf heb ik gewerkt met interviews vooraf met de HR-manager om kennis te maken met het bedrijf. Ik heb extra informatie opgezocht op de website. De meeste informatie heb ik verkregen via de interviews met de medewerkers.

“Het belangrijkste criterium om voor gevalstudies te kiezen is de aard van de onderzoeksvraag (e.g. Stake, 200; Yin, 2003) Gevalstudies zijn volgens Yin (2003) bijzonder geschikt wanneer de onderzoeker weinig of geen controle heeft op het gebeuren.” (Grieten & Lambrechts, 2007: 39) Mijn onderzoeksvraag heeft een uitgesproken ‘hoe’ en ‘waarom’ karakter daarom dat een gevalstudie voor de hand ligt.

Een gevalstudie bestaat volgens de Weerd-Nederhof (2001) uit drie belangrijke stappen. De eerste stap noemt zij ‘data reduction’ wat verwijst naar het proces van selecteren, focussen, abstract maken en transformeren van data wat verzameld is tijdens de ‘written-up field notes’.

Een tweede stap is volgens de auteur ‘data display’. Dit refereert naar het schikken van alle gegevens zodat het toelaat om er conclusies en acties uit te trekken. ‘

Conclusion drawing and verification’ is de laatste stap van het proces bij gevalstudie. Hieronder wordt verstaan dat men betekenis geeft aan data en dat men eveneens de data test op de validiteit. Het zijn ook deze drie stappen die ik tijdens mijn gevalstudie van Afwerkingsbedrijf Jansen getracht heb te volgen.

## **Hoofdstuk 8: Inhoud**

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geef ik de resultaten van mijn praktijkonderzoek weer en tracht zo een antwoord te formuleren op mijn onderzoeksvraag.

Aan de hand van de interviews heb ik veel informatie verworven. Het is onmogelijk deze allemaal neer te schrijven. Ik heb bij het neerschrijven vooral aandacht besteed aan de bovendrijvers.

Uiteindelijk tracht ik na te gaan welke knelpunten er heersen binnen Afwerkingsbedrijf Jansen en op welke manier het bedrijf de werkgoesting van zijn medewerkers kan verbeteren.

Bij de uitwerking van de interviews heb ik een onderscheid gemaakt tussen de arbeiders (8.2.1) en de bedienden (8.2.2). Bij de arbeiders komen de volgende topics aan bod: opleiding (8.2.1.1), relatie directe leidinggevende (8.2.1.2), onderaannemingen (8.2.1.3), relatie top onderneming (8.2.1.4), samenwerking ploegen (8.2.1.5), informatie werking organisatie (8.2.1.6), promoveren (8.2.1.7), verdeling werven (8.2.1.8), statuut hout/stoffering (8.2.1.9), werkdruk (8.2.1.10), temperatuur (8.2.1.11) en materiële zaken (8.2.1.12).

Bij de bedienden zijn de volgende topics besproken: werksfeer (8.2.2.1), werfbezoek (8.2.2.2), competenties (8.2.2.3), algemeen overleg (8.2.2.4); informatie werking organisatie (8.2.2.5) en de recuperatie van de overuren (8.2.2.6).

## 8.2 Uitwerking

*"Bij Afwerkingsbedrijf Jansen bestaan er geen problemen, enkel uitdagingen!"*

*Directeur Frans Smeets*

Tijdens de interviews zijn verschillende belangrijke aandachtspunten naar voor gekomen. Ik maak een onderscheid tussen de interviews met de arbeiders (8.2.1) en de bedienden (8.2.2) aangezien er een duidelijk verschil is tussen deze twee groepen personeelsleden. Bedienden hebben anderen noden en behoeften dan arbeiders en de factoren die hun motiveren en werkgoesting geven, kunnen tevens erg uit elkaar liggen. Het zou fout zijn deze groepen samen te nemen en de uitspraken te veralgemenen voor heel Afwerkingsbedrijf Jansen.

Ik bespreek eerst het verhaal van de arbeiders. Hier ga ik meer aandacht aan besteden aangezien er in verhouding meer arbeiders tewerkgesteld zijn in het bedrijf dan bedienden. Maar de bedienden krijgen ook de nodige aandacht, deze worden later besproken.

De interviews staan niet in bijlage aangezien de werknemers anoniem wensen te blijven. Zelfs bij het weglaten van de naam, kan uit het interview blijken over welke werknemer het gaat aangezien ze persoonlijke verhalen en gebeurtenissen vertellen. Alle bruikbare informatie van de interviews is verwerkt in de volgende twee paragrafen.

### 8.2.1 Arbeiders

*"Elke arbeider is een burgerlijk ingenieur die de kans niet heeft gehad."*

*Lefebvre*

#### 8.2.1.1 Opleiding

Afwerkingsbedrijf Jansen biedt volgens de geïnterviewde arbeiders voldoende kansen om opleidingen te volgen. Indien je zelf een bijkomende opleiding wenst, kan je dit altijd vragen aan je



leidinggevende. Deze worden weinig tot nooit geweigerd. Het is wel essentieel dat de opleiding in het verlengde ligt van het werk. Vaak wordt door het bedrijf ook bijkomende opleidingen georganiseerd die voor iedereen verplicht zijn te volgen. Dit gebeurt echter tijdens de werkuren, zodat deze cursussen niet als een verplichting aanvoelen. Een voorbeeld van een opleiding georganiseerd binnen het bedrijf is indien er nieuwe materialen worden gehanteerd, komt een specialist hier uitleg en demonstraties rond geven. Alle kosten zijn voor Afwerkingsbedrijf Jansen.

Buiten de mogelijkheid van bijkomende opleidingen, vinden vele ervaren arbeiders dat nieuwkomers te weinig kansen en tijd krijgen om 'de stiel' te leren kennen. Er wordt verondersteld dat ze na amper twee maanden volledig zelfstandig kunnen werken. Velen zijn ervan overtuigd dat men nieuwe werknemers moet opleiden en ze voldoende begeleiding bieden in de beginfase. Een anekdote van een ervaren arbeider verduidelijkt dit standpunt.

*"Nieuwe werknemers krijgen niet de tijd om te leren. Ze worden opgejaagd, want we moeten ons rendement halen. Maar ze kunnen nog niet zelfstandig werken en fouten moeten mogen gemaakt worden. Ze kunnen best onderaan aan de ladder beginnen en starten met eenvoudige werken en dan stilaan de moeilijkheidsgraad opdraaien. Maar alles draait om rendement bij NV Jansen en er wordt soms het onmogelijke gevraagd van die jonge nieuwkomers." (Ploegbaas, 54 jaar)*

#### 8.2.1.2 Relatie directe leidinggevende

Veel ploegbazen en werfleiders staan open voor voorstellen van lager geplaatste medewerkers. Indien iemand een voorstel heeft om volgens een andere manier te werken, wordt hier naar geluisterd. Natuurlijk dient het voorstel gemotiveerd te worden en wordt het enkel uitgevoerd indien het 'beter' is dan de geplande werkwijze. Het belangrijkste is echter dat

er geluisterd wordt en dat elke medewerker terecht kan met een mogelijke verbetering.

Sommige ervaren te weinig begeleiding van bovenaf. Werknemers ervaren het gevoel van afschuiving: 'hij zal zijn plan wel trekken'. Echter anderen arbeiders waarderen wel deze verantwoordelijkheid en genieten van de vrijheid om tot een bepaald niveau zelf te beslissen. Het belangrijkste is om bij een moeilijkheid altijd terecht te kunnen bij je leidinggevende.

### 8.2.1.3 Onderaannemingen

Afwerkingsbedrijf Jansen heeft constant onderaannemingen in dienst. Het gevolg is dat er op een werf ploegen aanwezig zijn van verschillende bedrijven. Sommige ploegen van andere bedrijven bestaan enkel uit Portugezen of Polen. Vaak zijn er maar enkele arbeiders van deze ploegen die gebrekkig Frans of Engels kunnen. Hierdoor verloopt de communicatie tussen de ploegen van Afwerkingsbedrijf Jansen en de ploegen van de onderaannemingen stroef. Deze communicatie is echter van groot belang want de medewerkers van Jansen dienen hun opdrachten te kunnen delegeren en wensen dat deze op een degelijke manier worden uitgevoerd. Het leidt dan ook vaak voor frustratie indien ze merken dat de andere ploegen het verkeerde werk hebben uitgevoerd of niet volledig volgens plan. Het bemoeilijkt de vlotte werking en werven lopen hierdoor vertraging op. De medewerkers zijn van mening dat het minimum vereist is dat in elke ploeg van de onderaannemers tenminste één iemand goed Frans of Engels kan zodat deze het verder kan uitleggen aan zijn andere ploegleden.

*"Het is al verschillende malen voorgekomen dat er bij de ploegen van de onderaannemer niemand goed Nederlands, Engels of Frans kan. Door de slechte communicatie loopt dan telkens veel mis en loopt ons werk vertraging op. Dit geeft ons altijd een gevoel van frustratie. De andere ploegen moeten ons werk toch vooruit helpen?" (Ploegbaas, 48 jaar)*

#### 8.2.1.4 Relatie top onderneming

Jansen NV is van een klein familiebedrijf uitgegroeid tot een grote KMO. Voor vele werknemers die er al meer dan 20 jaar werken zijn de veranderingen voelbaar. Velen verlangen terug naar de sfeer van vroeger waar iedereen iedereen kent. Het sociale contact binnen het bedrijf is door deze evolutie mee veranderd. Een arbeider kan nog goed herinneren, met werkplaats en datum, dat het ondertussen al meer dan 13 jaar geleden is dat Renée Jansen op werkbezoek kwam. Velen missen het contact met de top van de onderneming. Ze verwachten niet dat ze bij elke werf langskomen, een beetje vertrouwen is goed. Maar regelmatig langskomen, werkt voor veel arbeiders motiverend. Nu ontbreekt er bij velen, zeker bij de nieuwkomers, de band met het bedrijf NV Jansen. Ze kennen nauwelijks iemand van de directie en ze missen erkenning en interesse van hun meerdere. Nu halen vele arbeiders enkel waardering door het eindresultaat van hun werk, maar ze zouden allemaal een extra schouderklop waarderen.

*"Vroeger zagen we de baas regelmatig, nu is hij te ver weg. Hij komt te weinig op de werf en heeft zelden nog rechtstreeks contact met de werkvloer. Hij kan beter eens een receptie afzeggen en meer betrokken zijn met ons."* (Ploegbaas, 54 jaar)

Een ploegbaas van NV Jansen geeft hier de volgende mening over;

*"Als ploegbaas zie je regelmatig de top van het bedrijf, maar het werkvolk zien die zelden. Maar vroeger waren we een klein familiebedrijf en toen was het nog mogelijk dat Renée regelmatig langskwam. Dit kunnen we niet meer vergelijken met de situatie van nu."* (Ploegbaas, 48 jaar)

Vele oudere werknemers hechten veel belang aan het feit dat het bedrijf een familiebedrijf is. Daarom heerst er een grote tevredenheid onder de arbeiders dat Nadia Jansen, dochter van Renée Jansen, nu een hoge functie gaat vervullen binnen het bedrijf. Diegene die Renée Jansen

persoonlijk kennen, kunnen enkel goed over hem spreken. Hij wordt gezien als een goede baas die open staat voor iedereen.

#### 8.2.1.5 Samenwerking ploegen

Nu leeft er meer de houding 'iedereen voor zich' terwijl vroeger iedereen meehielp om het totale werk tijdig klaar te krijgen. Er is een duidelijk onderscheid tussen de verschillende ploegen en de werking onderling loopt niet zoals gewenst. Er heerst een verkeerde mentaliteit, 'dit is mijn werk niet, dus dan doe ik het niet'.

*"Het is niet meer wat het geweest is, iedereen werkt nu voor zich. De verschillende ploegen helpen elkaar niet meer zoals vroeger het geval was. Door deze verkeerde mentaliteit gaat de samenwerking tussen de verschillende ploegen meer dan slecht." (Arbeider, 52 jaar)*

#### 8.2.1.6 Informatie werking organisatie

Velen arbeiders wensen meer informatie over de werking binnen het bedrijf. Ze vragen zich af wat de planning is op lange termijn en welke doelstellingen de onderneming wenst te bereiken. Tevens op korte termijn wensen ze meer betrokkenheid. Ze wensen bijvoorbeeld graag op voorhand te weten wat de volgende werf zal zijn. Dit is nu vaak de week vooraf pas geweten. Voor velen kan dit voor een groot deel van de motivatie zorgen.

*"Elke vrijdagvoormiddag om 8u hebben we binnen Jansen NV een planningsvergadering. Daar wordt beslist welke ploegen naar welke werf gaan de volgende week. Kunnen wij als arbeider niet eerder weten waar we volgende week gaan werken?" (Arbeider, 42 jaar)*

#### 8.2.1.7 Promoveren

Binnen de onderneming bestaat er wel voldoende mogelijkheid om te promoveren. Indien men zelf wenst, kan men zijn loopbaan langzaam zien groeien. Indien Jansen NV nieuwe ploegbazen, werfleiders e.d. zoekt gaat men eerst intern zoeken naar medewerkers. Voor velen werkt dit motiverend, aangezien zij zo kansen krijgen om hun eigen competenties te ontwikkelen. De arbeiders zien een promotie ook als een beloning en waardering van hun reeds geleverde werk.

*"Ik heb de ideale job. Ik ben 10 jaar arbeider geweest, 10 jaar ploegbaas en nu ben ik al bijna 10 jaar conducteur. Door deze doorgroeimogelijkheden voel ik mij gewaardeerd en weet ik dat ik mijn werk goed doe." (Werfconductor, 49 jaar)*

#### 8.2.1.8 Verdeling werven

Niemand van de arbeiders verkiest de werven buiten Limburg aangezien ze dan langer onderweg zijn en dus vaak later thuis. Maar de arbeiders hebben wel het gevoel dat er voldoende afwisseling is tussen de ploegen. Het zijn niet altijd dezelfde die een werf dichtbij hebben. Tevens is er tussen de ploegen ook voldoende afwisseling tussen de korte en lange werven. Velen verkiezen korte werven, van één tot twee maanden, aangezien deze meer afwisseling bieden. Soms heerst er wel wrevel indien arbeiders weten dat een ploeg van de onderaannemer in de buurt mag werken en zij in Brussel of verder moeten werken. Ze wensen altijd voorrang op de ploegen van de onderaannemers.

*"Wij hebben vaak werven in Namen of Brussel en als je dan hoort dat de ploegen van de onderaanneming in Limburg aan het werken zijn, dat is frustrerend!" (Ploegbaas, 46 jaar)*

#### 8.2.1.9 Statuut hout/stoffering

Binnen de afdeling schrijnwerkerij heerst er veel onenigheid omtrent de statuten. Sommige hebben het statuut hout/bouw, anderen werken onder het statuut hout/stoffering. Ze doen hetzelfde werk enkel de arbeiders van hout/bouw gaan ook ter plaatse op de werf. Door het verschillende statuut verdienen de arbeiders hout/stoffering minder en genieten van minder gunstige voordelen dan de arbeiders van hout/bouw. Veel jonge werknemers hebben het bedrijf verlaten (of denken er aan) aangezien ze in andere bedrijven een beter statuut kunnen krijgen. Vele arbeiders zijn ervan overtuigd dat iedereen die hetzelfde werk doet, hier ook dezelfde beloning voor dient te ontvangen. Enkel een klein loonsverschil door anciënniteit is aanvaardbaar. Deze problematiek is gekend in heel de onderneming. Een arbeider buiten de schrijnwerkerij vertelde hieromtrent het volgende;

*"Sommige arbeiders in de schrijnwerkerij worden te weinig betaald naar gelang hun kennis en werk. De jonge werknemers gaan lopen omdat ze te weinig verdienen. NV Jansen kan beter iedereen hetzelfde statuut geven, zodat ze de goede schrijnwerkers kunnen houden. Het zal ook voor wrevel zorgen als de situatie zo blijft. Wie hetzelfde werk doet, verdient dezelfde beloning. Punt uit."*  
(Arbeider, 52 jaar)

#### 8.2.1.10 Werkdruk

Binnen Jansen NV heerst er een hoge werkdruk, mede door de branche waarin ze werken. Vaak wordt er een tijdslimiet opgelegd en dienen ze in korte tijd veel te doen. Slechts weinig arbeiders ervaren stress en zij zien de werkdruk eerder als een motivatie om efficiënt te werken.

#### 8.2.1.11 Temperatuur

Indien er extreme koude heerst, kan de ploegbaas altijd bellen naar het hoofdkantoor. Men kan dan naar huis gaan of eventueel naar een ander

werf. Er bestaat geen temperatuurgrens binnen de ondernemingen, maar arbeiders ervaren hier weinig tot geen problemen mee. Indien het ondragelijk wordt en ze willen, kunnen ze naar huis. Aangezien ze in de binnenafwerking actief zijn, is dit vaak minder nodig.

#### 8.2.1.12 Materiële zaken

Sommige arbeiders wensen goede eetlokalen, een tafel met stoelen en eventueel verwarming in de winter. Tijdens de koude periode wensen ze eveneens soep/koffie. Tevens zouden ze het appreciëren indien ze camionetten hadden met airco. Deze staan de ganse dag in de zon en vaak is er geen ruit die open kan. Na een ganse dag gewerkt te hebben in de zon, kan één uur in een warme auto zitten demotiverend werken.

#### 8.2.2 Bedienden

##### 8.2.2.1 Werksfeer

Bij de bedienden heerst er in het algemeen een aangename sfeer onder de collega's. De communicatie verloopt goed, hoewel er soms te weinig openheid is naar de verschillende niveau's toe.

##### 8.2.2.2 Werfbezoek

Veel bedienden wensen regelmatig een werfbezoek. Dit is nu niet het geval. Voor sommige functies is dit essentieel voor het naar behoren uitvoeren van de job. Bijvoorbeeld voor een HR-manager kan het nuttig zijn om op deze manier het 'werkvolk' te leren kennen.

*"Vaak stellen mensen mij over de telefoon vragen over verschillende materialen. Na een tijd weet ik er wel iets van, maar ik heb ze nog nooit in het echt gezien. Het zou voor mijn werk een verbetering zijn als ik af en toe eens naar een werf kan gaan om te zien hoe die materialen ter uit zien en juist werken. Zo kan ik het*

*de volgende keer inbeelden en er meer over vertellen indien een klant er naar vraagt via de telefoon.” (Bediende, 38 jaar)*

#### 8.2.2.3 Competenties

Er heerst een algemeen gevoel dat de competenties voldoende worden benut. Ze hebben mogelijkheid tot extra opleidingen of tot promotie. Ze krijgen ook veel zelfstandigheid in het uitoefenen van hun job, enkel uitzonderingen dienen ze te vragen.

#### 8.2.2.4 Algemeen overleg

Het algemeen overleg kan volgens velen beter. Nu worden vaak beleidsbeslissingen genomen zonder dat iedereen hier in betrokken wordt. Ze begrijpen dat dit niet altijd mogelijk is, maar wensen wel betrokken worden in besluiten die hun aangaan. Zo kan men problemen voorzien, aangezien zij soms meer op de hoogte zijn van de problematiek dan anderen.

*“Soms neemt men besluiten zonder de mening van ons te vragen. Later komen ze in de problemen aangezien ze niet geluisterd hebben naar diegene die er het dichtst bij staan.” (Bediende, 42 jaar)*

#### 8.2.2.5 Informatie werking organisatie

Tevens willen veel bedienden dat er duidelijkheid wordt geschept over de strategie van de onderneming. De visie van het bedrijf dient algemeen bekend gemaakt te worden binnen het bedrijf. Waar willen we als onderneming naar toe?

#### 8.2.2.6 Recuperatie overuren

Ten slotte wensen enkele bedienden een algemeen beleid rond de recuperatie van overuren. Voor sommige werknemers is dit al in orde,



maar dan door een regeling van de directe leiding. Ze wensen een algemeen beleid dat meer directe vrijheid geeft aan elke werknemer.

*"Indien ik mijn overuren kan terugnemen, zou me dat meer vrijheid geven. Dan kan ik bijvoorbeeld eens twee uur vroeger naar huis als het een dag minder druk zou zijn." (Bediende, 38 jaar)*

#### 8.2.2.7 Activiteiten buiten het werk

Bedienden vragen om werven te gaan bezoeken met de familie, georganiseerd vanuit het bedrijf. Vroeger werd dit binnen het bedrijf geregeld maar door de uitbreiding van NV Jansen is dit initiatief verwaterd. Bedienden vinden dit echter belangrijk om zo contact te hebben met collega's en hun familie buiten het werk. Eveneens kunnen ze op deze manier zien wat hun werk toe geleid heeft. Ook andere activiteiten buiten het werk zijn gewenst. Maar vaak komt hier te weinig volk naar toe, dat deze zelden worden georganiseerd.

*"Vroeger organiseerden we regelmatig activiteiten buiten het werk. Maar als er maar 20 tot 30 collega's komen, zorgt dit voor een negatieve sfeer want we zijn met 200! Sommige willen na hun werk gewoon liever thuis zijn." (Bediende, 38 jaar)*

Een andere bediende gaf de volgende mening op dit standpunt:

*"Er moet meer georganiseerd worden buiten het werk. Nu is het altijd werken, werken, werken. Het is belangrijk om met collega's samen dingen te doen die niet met werk te maken hebben. Op deze manier krijg je dieper sociaal contact en leer je je medewerkers beter kennen. Dit zal een positief effect hebben op de sfeer tijdens het werk." (Bediende, 46 jaar)*

### 8.3 Conclusie met kritische bedenkingen

Na de interviews had ik het gevoel dat vele werknemers binnen het bedrijf werken met meer dan voldoende werkgoesting. Slechts enkelen hadden een dieper probleem met hun motivatie en hun werkgoesting. Hierbij dient men wel rekening te houden met de personen die ik heb geïnterviewd. (zie hoofdstuk 10 methodologische kritieken)

Uit gesprekken met de arbeiders komt het volgende naar voor:

- De arbeiders vinden dat er binnen het bedrijf voldoende opleidingsmogelijkheden zijn, maar menen dat nieuwkomers te weinig kansen en tijd krijgen om de stiel te leren.
- Ze zijn tevreden over de goede relatie is met de directe leidinggevenden. Sommigen ervaren te weinig begeleiding, anderen waarderen dit en genieten van de eigen verantwoordelijkheid die ze kunnen dragen. Bij moeilijkheden kan men altijd bij de leidinggevende terecht.
- Ze ervaren door taalproblemen een slechte communicatie met verschillende ploegen van onderaannemingen.
- Met de top van de onderneming vinden arbeiders dat ze te weinig contact hebben. Ze vinden dit belangrijk voor de waardering van hun werk.
- De samenwerking tussen de ploegen vinden ze niet altijd vlot verlopen. Er heerst teveel de houding 'ieder voor zich.'
- Ze vinden dat informatie over de werking binnen het bedrijf vaak ontbreekt. Dit zowel op lange termijn -waar wil het bedrijf naar toe?- als op korte termijn -wat is de volgende werf?-
- Ze zijn tevreden over de interne promotiekansen. Het bedrijf zoekt eerst intern of iemand een vacature kan invullen. Velen zien dat als een waardering van de geleverde prestaties.
- Over de afwisseling van de werkopdrachten tussen de ploegen is er ook tevredenheid. Dan mag één ploeg naar een werf kortbij, daarna is de beurt aan een andere ploeg. Deze afwisseling gebeurt ook bij lange en korte werven.

- Er bestaat grote onenigheid rond de statuten hout/bouw en hout/stoffering. De arbeiders vinden het niet eerlijk dat medewerkers met een ander statuut, maar die wel ongeveer hetzelfde werk doen, minder verdienen.
- Ze ervaren een hoge werkdruk binnen het bedrijf. Maar voor velen zorgt dit niet voor werkstress. Zij zien dit eerder als een motivatie om efficiënt te werken.

Uit de gesprekken met de bedienden komt het volgende naar voor:

- De bedienden vinden dat er werfbezoeken dienen georganiseerd te worden, zowel om professionele redenen als om sociale redenen.
- Ze vinden dat hun competenties voldoende worden benut. Men heeft de mogelijkheid om binnen het bedrijf te promoveren.
- Het algemeen overleg kan volgens de bedienden beter. Er worden soms beslissingen genomen zonder dat de nodige betrokken partijen erbij zijn.
- Ze vinden dat er te weinig duidelijkheid is rond de strategie van de onderneming. Waar wil het bedrijf naar toe op lange termijn?
- Ze zijn van mening dat er een algemeen beleid dient te komen rond de recuperatie van de overuren.

Ik heb hierbij geen kritische bedenkingen. Al mijn bedenkingen slaan op de gevolgde methodologie. De kritiek die ik hier zelf opgeef kan je vinden in het laatste hoofdstuk.

### DEEL 3: VERGELIJKING LITERATUUR- EN PRAKTIJKSTUDIE

*'There is no method, just watch the relationship'*

McNamee

In dit laatste deel van mijn thesisonderzoek vergelijk ik de literatuur met mijn praktijkstudie. Door te zoeken naar verschil- en gelijkenispunten tracht ik een bijdrage te leveren rond dit onderwerp. Echter dient men rekening te houden met mijn methodologische kritieken, zie hoofdstuk 10.

Mijn onderzoek is eerder exploratief van aard. Men dient dus voorzichtig te zijn met veralgemeningen over de sector heen, aangezien mijn onderzoek slechts gebaseerd is op één gevalstudie. Echter moet men eveneens rekening te houden met het gevaar van een veralgemenende studie, gelijk de studie van SERV, over één sector heen. De cultuur van een bedrijf heeft een grote invloed en wordt door deze veralgemening achterwege gelaten. Beide onderzoeken hebben dus hun valkuilen.

Het is niet evident om de studie van SERV te vergelijken met mijn onderzoek. SERV werkt met percentages en concrete cijfers. Mijn onderzoek is gebaseerd op interviews waar ik de bovendrijvers heb uitgehaald. Ik kan moeilijk een getal 'plakken' op bijvoorbeeld werkstress enzovoorts. Voor deze vergelijking zal ik deels moeten vertrouwen op mijn gevoel dat ik overhield na de interviews. Waren er veel arbeiders die klaagden over werkstress? Hoe kwam dit? Men dient natuurlijk rekening te houden met mijn persoonlijke interpretaties. (zie ook hoofdstuk 10 Methodologische kritieken)

Uit de studie van SERV blijkt dat werkstress het grootste knelpunt is (31,4%) in de bouwsector. Hoge werkdruk heeft hier het meeste impact op en wordt volgens de literatuur ook door velen werknemers (34,6%)

ervaren. Als ik letterlijk de vraag stelde aan de medewerkers van Afwerkingsbedrijf Jansen of ze veel werkstress hebben, antwoorden velen dat ze hier geen last van hadden. Wel heerst er binnen het bedrijf een hoge werkdruk want werven dienen klaar te zijn binnen een bepaalde periode. Veel arbeiders vinden dat dit geen stress geeft maar net een motivatie is om efficiënter te werken.

Uit de velen gesprekken heb ik onrechtstreeks toch verschillende elementen opgevangen die werkstress opleveren, namelijk:

- De samenwerking met de buitenlandse ploegen van de onderaannemingen verloopt stroef aangezien deze geen Nederlands, Frans of Engels spreken. Dit zorgt voor frustratie aangezien de werken niet vlot verlopen en men niet vlot taken kan delegeren.
- Ploegen werken niet meer samen gelijk vroeger, er heerst meer de mentaliteit van 'ieder voor zich'.
- Medewerkers krijgen te weinig informatie over de werking binnen het bedrijf, zowel op lange termijn als op korte termijn.

Deze elementen kunnen voor enige werkstress zorgen bij de arbeiders. Als vele antwoorden dat ze geen werkstress ervaren, dient men toch dit antwoord te nuanceren. Echter is de problematiek niet zo groot als de literatuur weergeeft en waarschijnlijk hangt dit sterk af van bedrijf tot bedrijf.

Motivatie wordt eveneens door de studie van SERV gezien als een groot knelpunt. Eén op vijf arbeiders heeft problemen met zijn/haar motivatie. Binnen Afwerkingsbedrijf Jansen zijn er vooral bij de arbeiders problemen wat hun motivatie betreft. Motivatie hangt sterk samen met waardering, aangezien waardering een enorme bron kan zijn om motivatie te krijgen. Binnen het bedrijf vinden de arbeiders dat er te weinig een schouderklop wordt gegeven door de leidinggevenden en dat deze te weinig waardering tonen naar hun medewerkers.

Ondanks het gebrek aan waardering door de leidinggevenden, had ik het gevoel dat bijna niemand van de medewerkers motivatie als een knelpunt zag. Natuurlijk dient men de problematiek rond de waardering op te lossen, dit kan enkel de motivatie verder doen stijgen. Maar de arbeiders halen voldoende motivatie uit hun geleverde prestaties en uit de resultaten dat ze gemotiveerd blijven. Het is belangrijk te vermelden dat het niet evident is om toe te geven dat je meer waardering nodig hebt. Dus de problematiek kan erger zijn dan dat het lijkt of mensen hebben geleerd dit niet te verwachten.

De balans tussen werk en privé is een volgend knelpunt van het SERV. Volgens de literatuur ervaart 12,2% van de werknemers in de bouwsector hier problemen rond. Bij Afwerkingsbedrijf Jansen is deze problematiek veel kleiner. Doordat er veel afwisseling bestaat tussen de verschillende ploegen en niet altijd dezelfde ploegen ver weg werken blijft de balans in evenwicht. De werkuren, van half zeven tot half vier, worden vaak stipt gevolgd. Het grootste probleem is bij werven die te ver zijn, bijvoorbeeld Luxemburg, en waar men dient te overnachten. Dit kan zorgen dat de balans werk-privé uit evenwicht geraakt. Aangezien weinig arbeiders kandidaat zijn om te overnachten, plaatst het bedrijf bij deze verre werven vooral Oost-Europese ploegen.

Als laatste knelpunt is er nog het gebrek aan leermogelijkheden. Het onderzoek van SERV wees uit dat 20,5% werknemers een tekort aan leermogelijkheden ervaren. Binnen Afwerkingsbedrijf Jansen hebben de arbeiders alle mogelijkheden om cursussen e.d. te volgen indien ze gerelateerd zijn aan de werkinhoud, dit wordt bepaald door de leidinggevende. Het bewijst hoe deze resultaten sterk afhankelijk zijn van bedrijf tot bedrijf. Het bedrijf kent wel moeilijkheden om nieuwkomers de tijd te geven om de 'stiel' te leren kennen. Vaak komt dit door het hoge rendement dat er dient gehaald te worden. Dus het 'automatische' leerproces tijdens het werk verloopt minder vlot.

Ik kan dus vaststellen dat de resultaten van SERV ver uiteen liggen met de resultaten van mijn onderzoek. Het is opmerkelijk dat gedurende het

hele onderzoek van SERV geen enkele relationele factor wordt besproken. Terwijl dit gedurende mijn onderzoek velen malen aan bod is gekomen en voor mij uiteindelijk de kern van de zaak lijkt te zijn.

Bovenstaande beschouwende, is verder onderzoek nodig naar bijvoorbeeld de relationele aspecten die samenhangen met werkgoesting. Dit onderzoek kan uitgevoerd worden door onder andere narratief onderzoek, appreciative inquiry, diepte interviews, enzovoorts. Zelf besteed ik bij mijn verbeteringsadviezen veel aandacht aan deze relationele aspecten aangezien deze essentieel zijn om de werkgoesting te doen verhogen.

## **Hoofdstuk 9: Verbeteringsadviezen**

*"Mijn vader heeft me werken geleerd, maar hij heeft me niet geleerd het ook prettig te vinden."*

*(Abraham Lincoln)*

Volgens Ofman en Verpaalen (2006) werken traditionele aanpakken in organisaties maar beperkt omdat de aannames waar men van uitgaat de werkelijkheid niet volledig dekken. Conclusies zijn simpelweg niet waar als alleen rationele aspecten worden bekeken. Het relationele verdient, meer dan ooit, zijn aandacht. Het is dus belangrijk om de feiten en cijfers te verbinden met de verhalen en de gevoelens van mensen.

Maar zoals Ofman en Verpaalen (2006) zeggen hebben we soms de neiging om dat wat niet meetbaar is, als irrelevant te bestempelen en dat wat niet te controleren is als bedreigend te beschouwen, iets dat je maar beter kunt vermijden.

Ik wil het relationele aspect zeker de nodige aandacht geven aangezien dit, na mijn gesprekken met de medewerkers van het bedrijf, een groot knelpunt bleek te zijn. Alle problemen of frustraties die werden vermeld kan je linken met het relationele aspect, zonder dat dit uitdrukkelijk werd vermeld. Men dient er ook rekening mee te houden dat de werknemers binnen het bedrijf voor meer dan 95% uit mannen bestaat en dat het niet evident is om met gevoelens om te gaan of erover te spreken.

Tijdens mijn literatuurstudie ben ik tot de vaststelling gekomen dat energie en werkgoesting elkaar aanvullen. Indien er energie is binnen een organisatie, zal de werkgoesting ook stijgen. Cross, Baker en Parker (2003) hebben in hun onderzoek naar energie veel aandacht besteed aan interacties tussen mensen en dus naar het relationele aspect. Ze hebben tijdens hun onderzoek vijf dimensies van interacties gevonden die voor energie zorgen. Het is op basis van dit onderzoek dat ik mijn verbeteringsadviezen formuleer.



1. Het bedrijf dient gericht te zijn op de toekomst en niet op het verleden. Door een sterke focus op mogelijkheden zal de energie binnen het bedrijf stijgen. Deze mogelijkheden of visies moeten de medewerkers inspireren en hun motiveren om hier hun tijd en energie in te steken. Het is belangrijk dat deze mogelijkheden niet te ver in de toekomst liggen en een realistisch haalbaar blijven.
2. Alle medewerkers van Afwerkingsbedrijf Jansen moeten het gevoel hebben dat ze zinvol iets kunnen bij dragen. Indien een arbeider een andere manier van werken voorstelt, dient hier naar geluisterd te worden. Ook bedienden dienen betrokken te worden bij het zoeken naar oplossingen.
3. Indien leidinggevenden open staan voor hun medewerkers dienen ze ook écht te luisteren en betrokkenheid te tonen. Volgens Ofman en Verpaalen (2006) hoeft dit niet moeilijk te zijn. Gewoon geïnteresseerd zijn is vaak genoeg. Medewerkers vragen niet het onmogelijke. Luisteren en eerlijk een antwoord geven op de vragen die men krijgt. Elke leidinggevende die dit gedrag vertoont krijgt daar veel voor terug, namelijk respect en vertrouwen. Bovendien praat men niet met de mensen omdat zij dat leuk vinden, men doet het omdat je in de mensen geïnteresseerd bent. Tevens is het de enige manier om informatie te krijgen die men nodig hebt.
4. Interacties moeten open en flexibel zijn. Leidinggevenden dienen dus ruimte te laten voor voorstellen en niet hún oplossingsweg steevast toepassen.
5. Emoties, in de vorm van hoop, zijn belangrijk. Er ontstaat hoop binnen de organisatie als het objectief het waard is en ervaren wordt als haalbaar.

Het idee is simpel, ga naar uw medewerkers en luister naar wat er leeft. Voor leidinggevenden is dit niet altijd vanzelfsprekend. Het bedrijf heeft

een sterke hiërarchische structuur wat betekent veel medewerkers een leidinggevende functie in een getrapte structuur invullen. In het organigram, zie bijlage 5, wordt dit visueel duidelijk. Er zijn ploegbazen, werfconducteurs, projectleiders, divisiemanagers enzovoorts. Deze leidinggevende personen dienen er allen voor te zorgen dat er energie is binnen de organisatie en binnen de interacties. Cross, Baker en Parker (2003) hebben acht doelstelling geformuleerd waar de leidinggevendenden zichzelf dient mee te confronteren. Deze acht doelstelling kunnen de leidinggevendenden binnen het bedrijf helpen om het energieniveau te doen stijgen.

1. Bezorgdheid om anderen tonen en relaties hebben buiten de werkgebaseerde rollen laat toe om de relaties verder te ontwikkelen.
2. Doe wat je belooft! Zo krijg je vertrouwen van je medewerkers.
3. Het is belangrijk dat je werkt voor de organisatie en niet alleen voor jezelf en dat je dit laat zien aan je medewerkers.
4. Zoek naar mogelijkheden en niet alleen naar beperkingen. Geef nieuwe voorstellen tijd, ga niet dadelijk zoeken naar moeilijkheden die een obstakel kunnen zijn voor succes.
5. Indien je, als leidinggevende, niet akkoord gaat met iemands voorstel is het belangrijk dat je je focust op het idee eerder dan op de persoon. Bevestig medewerkers als een goede ideeën aanbrenge maar marginaliseer de persoon niet als het idee je niet aanstaat.
6. Toon uw betrokkenheid en interesse tijdens conversaties, zowel in de persoon als in het onderwerp.
7. Probeer flexibel te zijn in je denken en forceer anderen niet om volgens uw manier van denken te werken.
8. Gebruik je eigen expertise op een gepaste wijze. Onder tijdsdruk een opinie of advies doordrukken vernietigt de energie in een team.

Dit zijn verbeteringsadviezen die erop gericht zijn om de relaties binnen het bedrijf te verbeteren en zo de werkgoesting te laten stijgen. Echter

dient er ook gewerkt te worden aan concrete uitdagingen. Hier is een onderscheid tussen uitdagingen die versterkt en uitdagingen die verbeterd dienen te worden.

Uitdagingen die versterkt dienen te worden:

Uitdaging 1: goede relatie directe leidinggevende

De relatie tussen medewerkers en hun directe leidinggevendens zit bij velen goed. Het is belangrijk dat men aandacht schenkt aan deze relatie omdat deze een grote invloed hebben op de werksfeer. Om deze relatie nog te versterken kan men zich baseren op het eerste deel van dit hoofdstuk dat handelt over de relationele aspecten of de leidinggevendens hier cursus over laten volgen.

Uitdaging 2: mogelijkheden om te promoveren

Het is belangrijk om bij vacatures altijd eerst intern te zoeken naar de geschikte kandidaat. Velen waarderen deze mogelijkheid tot promoveren en zien dit als een waardering van hun prestaties.

Uitdaging 3: afwisseling werkopdrachten tussen ploegen

Er is voldoende afwisseling tussen de ploegen, zowel wat betreft de korte en lange werven als de dichtbij gelegen werven en de verre werven. Dit zorgt dat arbeiders zich rechtvaardig behandeld voelen. Er is geen ploeg die voorgetrokken wordt. Tevens zorgt dit ervoor dat de balans werk-privé in evenwicht blijft. Het is dus belangrijk dat men deze afwisseling niet verwaarloost en hier rekening mee blijft houden.

Uitdagingen die verbeterd dienen te worden:

Uitdaging 4: het taalprobleem met ploegen van onderaannemingen

In sommige ploegen van onderaannemingen spreekt er niemand duidelijk Nederlands, Frans of Engels. Hierdoor verloopt de communicatie niet altijd zoals gewenst. Afwerkingsbedrijf Jansen moet contact op nemen met de betreffende onderaannemingen. Men dient te vragen of zij de ploegen zo kunnen organiseren dat er in elke ploeg iemand is die Nederlands, Frans of Engels kan spreken. Hierdoor zal de samenwerking

tussen de eigen ploegen en de ploegen van onderaannemingen vlotter verlopen.

Uitdaging 5: meer contact met de top van de onderneming

De top van de onderneming dient zich regelmatig te begeven op de werkvloer. Ofman en Verpaalen (2006) weten dat contact maken met de werkvloer niet altijd gemakkelijk is. Er kunnen verschillende belemmeringen zijn, zoals gebrek aan tijd, de grootte van de organisatie, mensen zeggen toch niet wat ze denken, aan verhalen heb je niets want het gaat om feiten. Maar contact maken met de werkvloer is belangrijk. Als je bereid bent te luisteren en kunt horen wat er gezegd wordt, krijg je veel verhalen. Medewerkers gaan zich veel meer gewaardeerd voelen en velen binnen Afwerkingsbedrijf Jansen hebben deze erkenning nodig. Dit blijkt uit de resultaten van mijn interviews.

Uitdaging 6: informatie werking bedrijf op lange en korte termijn

De top van de onderneming dient zowel de bedienden als de arbeiders op de hoogte te brengen van de doelstellingen van het bedrijf op lange termijn. Waar wil het bedrijf naar toe? Een algemene richting is voldoende. Ze willen graag duidelijkheid omtrent bijvoorbeeld fusies of groeiperspectieven. Ook voor de korte termijn vragen ze om eerder informatie te verkrijgen. Men dient te zoeken naar een mogelijkheid zodat arbeiders eerder op de hoogte kunnen zijn van de volgende werf.

Uitdaging 7: statuut hout/bouw versus statuut hout/stoffering

Werknemers vragen dat Afwerkingsbedrijf Jansen een regeling treft rond de onduidelijkheid bij deze statuten. Binnen de schrijnwerkerij zorgt dit voor een enorme wrevel. De arbeiders van hout/stoffering voelen zich ondergewaardeerd en enkelen hebben het bedrijf reeds verlaten omdat ze elders wel het statuut hout/bouw krijgen. Kan het bedrijf het mogelijk maken dat alle arbeiders het statuut hout/bouw of dezelfde verloning krijgen? Natuurlijk betekent dit voor het bedrijf een grotere uitgavepost. Maar gemotiveerd personeel presteert beter en levert uiteindelijk meer op. Indien het niet mogelijk is om iedereen hetzelfde statuut te geven is het belangrijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen de twee

statuten. Waarom verdient de één meer als de andere? Draagt hij meer verantwoordelijkheid? Het is belangrijk dat de arbeiders van hout/stoffering zich niet meer minderwaardig voelen.

Uitdaging 8: organiseren van werfbezoeken of andere activiteiten

Vooraf bedienden zijn de vragende partij voor werfbezoeken. Dit zowel om professionele redenen (met welke materialen werken ze?) als om sociale redenen (collega's leren kennen). Tevens zien ze dit als een waardering voor hun werk. Ze kunnen zien wat het eindresultaat is van hun werk en dit aan familie en vrienden laten tonen. Een werfbezoek kan een stimulans zijn voor meer werfbetrokkenheid.

Uitdaging 9: een beter algemeen overleg

Bedienden wensen een beter algemeen overleg. Indien er belangrijke beslissingen genomen worden, is het noodzakelijk om alle betrokken partijen hun mening te vragen. Zo kan men problemen voorzien. Het is belangrijk de mening te vragen aan hen die op de hoogte zijn van de problematiek en die hiermee geconfronteerd worden. Vaak hebben zij een beter zicht op de problemen en kunnen ze beter inzien of een voorgestelde oplossing mogelijk het probleem kan verhelpen.

Dit zijn enkele adviezen die het management kan overwegen ter oplossing van de problemen/uitdagingen die aan het licht zijn gekomen in dit onderzoek. Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie, zowel de top als de werknemers, zich betrokken weet om deze uitdagingen aan te pakken. Dit zorgt immers voor een hogere motivatie en dus een hogere werkgoesting. Dit zal op zijn beurt weer leiden tot een hogere productiviteit en een lager personeelsverloop binnen het bedrijf.

## **Hoofdstuk 10: Methodologische kritieken**

### *"Death by data asphyxiation" Pettigrew*

In dit laatste hoofdstuk van mijn thésisonderzoek tracht ik met een kritische blik terug te kijken naar de manier waarop ik mijn thesis heb uitgevoerd.

De interviews met de arbeiders zijn afgenomen na de werkuren. Deze arbeiders zijn van 5u 's morgens bezig en het is voor hen een hele opgave om na de uren naar het kantoor te komen voor een gesprek. Velen waren moe na een zware werkdag en soms kreeg ik de indruk dat ze zo snel mogelijk naar huis wilden en dat ze tegen hun 'goesting' over 'werkgoesting' dienden te praten. Dit was echter niet het geval voor alle arbeiders. Maar in het algemeen kreeg ik relatief korte antwoorden en weinig respons van hun kant. Dit kan een effect hebben op de volledigheid en de juistheid van de gegevens.

Bovendien ben ik ervan overtuigd dat ik arbeiders met de minste werkgoesting niet of te weinig heb gesproken. Deze gedemotiveerde arbeiders zijn niet of zelden ingegaan op mijn uitnodiging voor een gesprek aangezien dit nog een extra opgave voor hen betekende na hun uren. Dit heeft echter mijn onderzoek beïnvloed en hierdoor kunnen de resultaten meer rooskleurig zijn dan de werkelijkheid. Een voorbeeld hiervan is de problematiek rond uitblijven, dwz een week blijven overnachten op de werf. Volgens Leo Haex, zie verslag 24/04, is dit een probleem voor vele werknemers. Echter niemand van de geïnterviewde heeft dit als een probleem gemeld. Dit kan komen omdat ik geen arbeiders heb geïnterviewd die met deze problematiek worden geconfronteerd.

Eveneens merkte ik enige terughoudendheid bij zowel de bedienden als bij de arbeiders. In het begin van het gesprek heb ik telkens benadrukt dat hun anonimiteit gewaarborgd werd. Echter stelde ik een terughoudendheid vast bij de antwoorden op bepaalde vragen. Vooral

vragen over de relatie met de directe leidinggevende en de relatie met de 'grote baas' werden vaak genuanceerd. Hier kan tevens mijn rol als interviewer een invloed hebben gehad. Ik was een externe, buiten het bedrijf, maar ik bleef in hun ogen een studente. Indien het een ervaren consultant was, kreeg deze misschien meer vertrouwen en had deze de vragen op een andere manier gesteld waarop meer respons mogelijk was.

Uiteindelijk heb ik 19 werknemers geïnterviewd van de in totaal 183 tewerkgestelden bij Afwerkingsbedrijf Jansen. Dit is een beperkt aantal maar meer interviews was niet mogelijk gezien de tijdslimiet. Dit was ook niet de bedoeling van mijn thesisonderzoek. Mijn onderzoek is eerder exploratief van aard. Men dient dus ook voorzichtig te zijn met veralgemeningen over de sector heen, aangezien mijn onderzoek slechts gebaseerd is op één gevalstudie.

Onderzoek waarin meerdere cases uit dezelfde sector betrokken zijn laat meer veralgemenende uitspraken toe. Echter dient steeds de unieke bedrijfscultuur en- context van een bepaald bedrijf in rekening dient gebracht te worden.

Bij de analyse van deze gegevens is het belangrijk dat men rekening houdt met één van de realiteiten van casestudie onderzoek, namelijk death by asphyxiation. (Pettigrew, 1990) "Het werken met beleefde ervaringen en verhalen houdt altijd het risico in dat de onderzoeker gaandeweg het bos waarin de bomen staan uit het oog kan verliezen." (Grieten en Lambrechts, 2006: 40) Ik heb tijdens mijn interviews namelijk heel veel informatie verkregen van de medewerkers. Het is niet altijd evident om de kern uit het verhaal te halen en deze te analyseren. Ik heb getracht om tijdens deze analyse zo objectief mogelijk te zijn en enkel hun verhalen weer te geven. Toch speelt mijn interpretatie van de resultaten een belangrijke rol en kan dit een vertekening van de resultaten met zich mee hebben gebracht.

Deze eventuele vertekening van de resultaten had ik kunnen vermijden door stap 5 van het model van Cummings en Worley (2005) uit te voeren. Stap 5 van het model houdt in dat ik na de gesprekken een feedbackmoment zou hebben met de geïnterviewden waarin ruimte is voor een open gesprek over mijn resultaten. Zij kunnen mij dan wijzen op verkeerde interpretaties en voor hun belangrijke onderwerpen nog eens onderlijnen.

#### Wat heb ik geleerd?

Inhoudelijk heb ik vooral het belang van relaties ingezien. Het relationele aspect wordt in bedrijven weinig tot niet besproken en kan toch vaak de kern van problemen of frustraties zijn. Eveneens ben ik tot het besef gekomen dat veralgemenende studies niet altijd zonder gevaar kunnen worden geïnterpreteerd. De resultaten van deze veralgemenende studies zijn niet zomaar toe te passen op elke onderneming. Men dient dus op te letten met het formuleren van verbeteringsadviezen op basis van deze studies aangezien deze niet altijd handelen over de kern van de problematiek van het bedrijf.

Methodologisch heb ik geleerd dat een positieve aanpak, zoals appreciative inquiry, stimulerend werkt. Werknemers praten graag over 'goede momenten', dit komt vaak in de klassieke interviewmethode niet aan bod.

#### Wat zou ik anders doen?

De eerste maanden na het toekennen van mijn thesisonderwerp ben ik begonnen aan mijn literatuurstudie. Helaas heb ik veel tijd gestoken in het zoeken van de 'verkeerde' literatuur. Ik was teveel gefocust op het leeftijdsbewust personeelsbeleid en de veroudering van de bevolking. Dit is belangrijk, maar in de bouwsector speelt de veroudering van het personeel een minder grote rol aangezien werknemers op pensioen mogen vanaf 56 jaar. Veel literatuur die ik de eerste maanden heb doorgenomen handelde ook niet specifiek over de bouwsector. Ik was beter mijn literatuuronderzoek gestart door de verschillende diensten van



de bouwsector, zoals FVB en Confederatie Bouw, te bezoeken en hier specifieke informatie te vragen over de problematiek in de bouwsector.

Mijn eerste volledige versie van mijn thesis was ruim één week voor datum klaar. Hierdoor konden mijn promotoren deze grondig nakijken en feedback geven. Echter was deze week te kort om alle aanpassingen naar behoren uit te voeren. Het zou beter geweest zijn indien mijn thesis vroeger in hun bezit was, zodat ik meer tijd had om de aanpassingen door te voeren.

#### Wat zou ik hetzelfde doen?

De samenwerking tussen mijn promotoren en mij verliep goed en ik heb dit ervaren als een grote meerwaarde voor mijn thesis. Ik zou me opnieuw openstellen voor hun constructieve feedback.

De verschillende externe vormingsdagen die ik gevolgd heb, waren zeer leerrijk en inhoudelijk heb ik deze allemaal kunnen gebruiken voor mijn thesis. Een goede achtergrond en een brede kijk op de problematiek is belangrijk en daarom wil ik in de toekomst de mogelijkheid voor bijscholing optimaal aangrijpen

Reeds in april 2006 heb ik mijn eerste kennismakingsgesprekken gehad met Afwerkingsbedrijf Jansen. Hierdoor heb ik alle tijd kunnen nemen om de problematiek van het bedrijf te vatten en interviews af te nemen met de medewerkers.

## **Lijst van geraadpleegde werken**

Bouwen, R. (2002) *De (her)ontdekking van leren als een relationele praktijk*, Opleiding en ontwikkeling, 3: 30-35

Bracke, P. (2006) *Het gaat over goesting*, Human Resources Magazine, maart 2006: 16-21

Buul van & Maas (2004) *Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid*, samengesteld door Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid, in opdracht van Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Cothouts, F. (2005-2006) *Cursus organisatiepsychologie*, Diepenbeek: Universitaire Campus

Cross, Baker & Paker (2003) *What creates energy in organizations?* Mit sloan management review, summer 2003: 51-56

Cummings, T.G. & Worley, C. (2005) *Organization Development and Change*, South-Western: Thomson

Delmotte, J. e.a (2002) *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*, Leuven: Katholieke Universiteit Leuven

Derijcke L., Verdijck P., Wouters L., Smedts A. (1995) *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*, Deurne: Uitgeverij MIM

De Weerd-Nederhof (2001) *Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems*, Management Decision, 7: 513-538

De Witte, H. (2004) *Passioneel aan het werk, een websurvey naar oorzaken en gevolgen van werkpassie in België*, OVER-WERK Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 3: 171-175

Dewulf, L. & Verheijen, L. (2004) *Appreciative Inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen, een interview met David Cooperrider*, Opleiding en ontwikkeling, 11: 23-26

Dewulf, L & Verheijen, L. (2004) *Vormgeven aan leren als een relationeel proces*, Opleiding en ontwikkeling, 11: 27-30

Eisenhardt, K. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, 4: 532-550

Grieten, S. & Lambrechts, F. (2007) *Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering*, Diepenbeek: Universiteit Hasselt

Grieten, S. Lambrechts, F. Corthouts (2006) *Lessen uit een grotegroepsinterventie*, Develop, 1: 9-21

Kiekens, B. (2005) *Nieuwe Europese definitie voor KMO*, Innotek, 1: 8

Kolb, D.A (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Lambrechts, F. (2006) *Literatuurrapport voor Werkgoesting*, Diepenbeek: Universitaire Campus

Limère, A. (2004) *Financiële analyse*, Antwerpen: De Boeck nv

Maes, J. & Sels, L. (2002) *Onderzoek naar de omvang en de determinanten van personeelsverloop in de bouwsector*, Leuven: Departement TEW (Organization Studies) – CTRO

Marroccoli, M. Lambrechts, F. & Corthouts, F. (2002) *Verkeerde praktijkadviezen zijn vlug gegeven*, HR jaarboek 2002: 94-97

Marroccoli, M. (2001-2002) *Arbeidsmotivatie, een gevalstudie bij SML*, Eindverhandeling voorgedragen tot het bekomen van de graad van licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen, Diepenbeek: Universitaire campus

Ofman D. & Verpaalen G. (2006) *Het is niet te geloven, van reactief naar creatief leiderschap*, Antwerpen: Servire

Overlaet, B. (1991) *Arbeidstevredenheid in de verzorgingssector*, Acta Hospitalia, 1991: 5-16

Quinn, R.W. & Dutton, J.E (2005) *Coordination as energy-in-conversation*, Academy of Management Review, 1: 36-57

Roelandt, P. (2006) *Informatiedossier, werkdruk in de bouw*, Brussel: SERV

Schermerhorn, Hunt & Osborgn (2000) *Gedrag in organisaties*, Academic Service: 1- 42

Van Moerkerke, B. (2004) *Op personeelsbeleid staat geen leeftijd*, Lokaal, 16: 10-13

Vanmullem, K & Hondeghem, A. (2005) *Kaders voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*, Opleiding en ontwikkeling, 9: 21-24

Verheijen, T. (2006) *Het démasqué van de generatiekloof*, Nederlands tijdschrift voor Coaching, 3: 23-26

Wierdsma (2003) *Het verlangen naar de maakbare medewerker*, M&O, november/december, 6: 5-24

Geraadpleegde internetsites:

<http://meta.fgov.be>

NIS, Mathematische demografie, bevolkingsvooruitzichten 2000-2050

[http://statbel.fgov.be/pub/d2/p231y2000-2050\\_nl.pdf](http://statbel.fgov.be/pub/d2/p231y2000-2050_nl.pdf)

<http://www.groupjansen.com>

<http://soc.kuleuven.be/sbov/publicaties/detail/sn060505.htm>

<http://www.werkgoesting.uhasselt.be>

<http://www.fema.be/doc/akkoord190505.pdf>

<http://www.gp-training.net>

<http://www.vandale.be/nieuws/taalnieuws/109838>

[http://123management.nl/017\\_mensen\\_motivatie\\_herzberg.jpg](http://123management.nl/017_mensen_motivatie_herzberg.jpg)

<b>BIJLAGE</b>
----------------

Bijlage 1: Nota werknemers

Bijlage 2: Vragenlijst Afwerkingsbedrijf Jansen NV

Bijlage 3: Verslagen Afwerkingsbedrijf Jansen NV

3.1 Verslag 12 december 2005

3.2 Verslag 11 april 2006

3.3 Verslag 24 april 2006 (deel 1)

3.4 Verslag 24 april 2006 (deel 2)

3.5 Verslag 24 april 2006 (deel 3)

3.6 Verslag 18 oktober 2006

Bijlage 4: Verslag nabespreking startsessie 'Werken aan werkgoesting'

Bijlage 5: Organigram Afwerkingsbedrijf Jansen NV

## **Bijlage 1: Nota werknemers**

Beste,

Graag zou ik u met deze brief meer uitleg willen geven over mijn onderzoek. Ik ben laatste jaar studente Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt en mijn thesis handelt over 'Werkgoesting in KMO's'

Ik heb de eer gekregen om dit onderzoek te voeren in uw bedrijf, NV Jansen. Samen met Leo Haex, uw HR-manager, en mijn promotoren van de Universiteit Hasselt wil ik zoeken naar manieren die uw werkgoesting kunnen bevorderen: "hoe kunnen we werk maken van werkgoesting?", "wat kan ik doen?", "wat kan de organisatie doen?".

Het onderzoek gebeurt door middel van individuele gesprekken. Het is belangrijk te weten dat het onderzoek dient voor u en alle werknemers van NV Jansen en dat het jullie werkomgeving wil verbeteren. We willen uit de verschillende gesprekken lessen trekken die kunnen dienen voor een betere werking naar de toekomst toe.

Ik heb gesprekken met mensen uit alle 'hoeken' en 'lagen' van de organisatie. Door ieders mening/beleving vanuit zijn plek in Jansen te bevragen, wil ik een 'rijk' mogelijk beeld krijgen van de situatie. Ik wil benadrukken dat de informatie uit deze gesprekken anoniem zal behandeld worden.

Na de gesprekken maak ik een rapport waarin ik de bovendrijvers uit de gesprekken neerschrijf zodat we er lessen uit kunnen trekken. Dit rapport wordt zeker ook aan jullie bezorgd.

Het onderzoek levert vele voordelen op voor u, als werknemer. In de toekomst zal NV Jansen het mogelijke doen om uw werkgoesting te bevorderen en op peil te houden. Tevens voor Leo Haex heeft dit onderzoek een meerwaarde. Hij heeft na dit onderzoek al een eerste zicht

op 'waar' de werkgoesting zit bij jullie, werknemers. Hij gaat dan ook trachten deze samen met de directie te versterken. Ten slotte heeft het onderzoek een grote meerwaarde voor mij persoonlijk, aangezien het over mijn thesis gaat.

Ik hoop alvast van harte dat u wilt meewerken aan dit onderzoek en dat u zich kandidaat stelt voor een interview.

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groeten,

Sofie Froyen



## **Bijlage 2: Vragenlijst Afwerkingsbedrijf Jansen NV**

### **CONTEXTINFO**

1. Hoelang werk ja al bij Jansen?
2. Wat maakt dat je bij Jansen begonnen bent?  
Waarom niet ergens anders?
3. Welk werk doe je precies?  
In ploeg? Met hoeveel? Wie is je leidinggevende?

### **HOOGTEPUNTEN**

Ga uw werkervaring van de laatste tijd na en selecteer er enkele hoogtepunten uit. Kies ervaringen die je een intens gevoel van voldoening en tevredenheid gaven. Momenten die je echt het gevoel gaven van 'hier kom ik tot leven', 'dit is wat het moet zijn', 'dit geeft me echt energie'.

Momenten dat je je intens blij voelde en voldoen.

Momenten waarvan je zegt 'zo zou het altijd moeten zijn'.

Wat was de opdracht, de taak?

Wat was de context?

Wie was erbij betrokken?

Wat heb jij gedaan?

Wat hebben de anderen gedaan?

Wat waren de effecten?

Wat was er zo speciaal aan deze ervaring?

Waarom DEZE ervaring?

Wat waardeerde je het meest van je eigen gedrag?

Wat waardeerde je het meest van de bijdragen van de anderen?

Wat waardeerde je het meest over de context, de gang van zaken, het resultaat...?

Wat waardeerde je het meest van de concrete taak?

## **WERKGOESTING**

1. Hoe zit het met je werkgoesting nu?  
Met hoeveel werkgoesting/enthousiasme ben je bezig als je kijkt naar je eigen werkomgeving?  
Hoe is het met de werkgoesting gesteld bij Jansen NV in het geheel?
  
2. Op welke manier merk je dat er aan werkgoesting wordt gewerkt vanuit de organisatie?  
Vanuit jezelf?
  
3. Wat bevordert en wat tempert je werkgoesting?
  
4. Hoe zou volgens u de ideale job eruit zien bij Jansen?  
Hoe ziet volgens u het ideale Jansen eruit?
  
5. Hoe kunnen we meer werk maken van werkgoesting? Hoe kunnen we werkgoesting bevorderen? Wat moeten we veranderen of verbeteren zodat uw werkgoesting zou stijgen?
  
6. Hoe kan Jansen NV hiertoe bijdragen?  
Hoe kan jij als werknemer hiertoe bijdragen?

## **SERV**

Bron: Roelandt, P. (2006) *Informatiedossier, werkdruk in de bouw*, Brussel: SERV

De definities van de begrippen zijn letterlijk overgenomen uit het informatiedossier. (Zie pagina 8 en 11 in informatiedossier)

1. werkstress

in welke mate (mentale) vermoeidheid door arbeidsbelasting leidt tot spanningsklachten en verminderd functioneren

2. motivatie

in welke mate werknemers door de aard van de job betrokken zijn op hun werk dan wel gedemotiveerd geraken

3. balans werk/privé

in welke mate de taakeisen in de werksituatie al dan niet belemmerende effecten hebben op het handelen in de thuissituatie

4. leermogelijkheden

de kansen tot competentieontwikkeling: de mate waarin wn's door opleidingskansen en de dagdagelijkse ervaring op de werkplek hun competenties op peil kunnen houden en verder ontwikkelen in functie van hun inzetbaarheid op lange termijn

Werksaspecten:

5. werkdruk

belasting van een job zoals werkvolume, werktempo en tijdslimieten die worden opgelegd

6. emotionele belasting

belasting door contactwerk, vb. het aansturen van medewerkers

7. afwisseling in het werk

in elke mate de arbeidstaken een zinvol geheel vormen, een creatieve inbreng vereisen en de vaardigheden en capaciteiten van de werknemer benutten. Bij onvoldoende afwisseling = routinematig werk

8. autonomie of zelfstandigheid

in welke mate heb je invloed op de planning en organisatie van je eigen werk. Voldoende ruimte of zeggenschap?

9. ondersteuning door de directe leiding

direct aanspreekpunt, kan medewerkers actief en doelgericht aansturen, coachen en ondersteunen

10. arbeidsomstandigheden

mate waarin men tijdens het werk te maken heeft met veiligheids- en gezondheidsrisico's zoals lawaaihinder, extreme temperaturen, gevaarlijke stoffen, lichamelijk zware taken enz...

## **Bijlage 3: Verslagen Afwerkingsbedrijf Jansen NV**

### **3.1 Verslag 12 december 2005**



---

### **Werkgoesting in KMO's**

#### **Verslag meeting Group Jansen**

12/12/2005

Aanwezig: Leo Haex (HR verantwoordelijke Jansen Group), Marc Boulanger (Ervaringsfonds), Ann Geukens (ERSV) en Frank Lambrechts (Universiteit Hasselt-ESF).

#### Besproken onderwerp:

- Voorstelling van Group Jansen en uitdieping van de problematiek

### **3.2 Verslag 11 april 2006**

Datum: 11 april 2006

Aanwezig: Leo Haex (HR verantwoordelijke Jansen Group), Ann Geukens (ERSV), Hilda Martens (professor Universiteit Hasselt) en Sofie Froyen (thesisstudente Universiteit Hasselt)

Besproken onderwerp:

- Mogelijke knelpunten die door Sofie Froyen kunnen worden bestudeerd in het kader van haar thesis

### **3.3 Verslag 24 april 2006 (deel1)**

Datum: 24 april 2006

Aanwezig: Leo Haex (HR verantwoordelijke Jansen Group), Carine Drijkoningen (consultant) en Sofie Froyen (thesisstudente Universiteit Hasselt)

Besproken onderwerp:

- Voorstelling Afwerkingsbedrijf Jansen

### **3.4 Verslag 24 april 2006 (deel 2)**

Datum: 24 april 2006

Aanwezig: Leo Haex (HR verantwoordelijke Jansen Group), Ann Geukens (ERSV), Carine Drijkoningen (Consultant), Mieke Jans (Consultant) en Sofie Froyen (thesisstudente Universiteit Hasselt)

Besproken onderwerp:

- Bespreking rapport Mieke Jans over de werving- en selectieprocedure



### **3.5 Verslag 24 april (deel 3)**

#### **Verslag meeting Group Jansen**

Datum: 24 april 2006

Aanwezig: Leo Haex (HR verantwoordelijke Jansen Group), Carine Drijkoningen (Consultant) en Sofie Froyen (thesisstudente Universiteit Hasselt)

Besproken onderwerp:

- Dossier Ervaringsfonds
- Thesisonderwerp Sofie Froyen

### **3.6 Verslag 18 oktober 2006**

Datum: 18 oktober 2006

Aanwezig: Leo Haex (HR verantwoordelijke Jansen Group), Frank Lambrechts (Co-promotor Universiteit Hasselt) en Sofie Froyen (thesisstudente Universiteit Hasselt)

De betrachting van het thesisonderzoek is zoeken naar de goestinggevende krachten in het werk bij NV Jansen. Wat maakt de werknemers enthousiast? Hieruit gaan we adviezen afleiden voor het HR-beleid en zoeken naar mogelijkheden hoe we deze 'werkgoesting' verder kunnen versterken. Werken met focusgroepen is volgens Leo Haex moeilijk te organiseren. Daarom gaan we werken met interviews. Een totaal worden een 15 tot 20-tal werknemers bevroegd. Het is de bedoeling werknemers te selecteren met verschillende leeftijden en op verschillende niveau's. De verhouding tussen de geïnterviewde bediende en arbeiders zal evenredig zijn met het personeelsbestand, nl.1/3. Dit komt neer op ongeveer 7 bediende en 14 arbeiders. De selectie van de personeelsleden gebeurt door Leao Haex. Het is belangrijk dat we tijdens het interview kunnen garanderen dat de werknemers niet worden afgerekend op hun antwoorden. We moeten duidelijk maken dat het onderzoek dient om te verbeteren en ten voordele is van de werknemer. Anders zijn de werknemers misschien geremd in hun antwoorden. Doormiddel van een brief/nota willen we het doel van het onderzoek uitleggen.

Met de resultaten van het interview willen we een rapport schrijven met verbeteradviezen. Dit kunnen we eventueel bespreken met de werknemers, niet enkel diegene die zijn geïnterviewd, zodat deze aanvullingen kunnen geven. Het rapport kan ook in het bedrijfsblad, wat 4x/jaar intern wordt verspreid, worden gepubliceerd.

Er kan ook een vragenlijst ontwikkeld worden op basis van de gesprekken. Deze vragenlijst kan worden gebruikt in de toekomst. Het belangrijke is dat deze van de werknemers zelfs komt.

Er zijn verschillende thema's die leven in de onderneming. Deze kunnen evt. worden betrokken bij het interview. Enkele thema's zijn:

- Uitblijven, hiermee wordt bedoeld dat arbeiders een volledige week op de werf blijven en niet naar huis gaan 's avond. Dit gebeurt vaak als de werf te ver ligt.  
Er is zelfs een Oost-Duitse ploeg aangenomen, omdat deze hier meer toe bereid zijn
- Veiligheid
- Arbeidstijden

Afspraken:

- Sofie schrijft de brief/nota die dient om de werknemers in te lichten over het doel van het onderzoek. Deze wordt doorgemailed naar Frank Lambrechts die deze op zijn beurt zal doormailen naar Leo Haex.
- Leo Haex zal verschillende werknemers vragen of ze willen meewerken met het onderzoek.
- Leo Haex contacteert Sofie indien er datums zijn vastgelegd met werknemers voor een interview
- Frank Lambrechts en Sofie maken nog een afspraak om het interview voor te bereiden

Verslag: Sofie Froyen

#### **Bijlage 4: Verslag nabespreking startsessie 'Werken aan werkgoesting'**

Datum: 19 september 2006

Tijdens mijn rondvraag heb ik vooral gepolst naar de indrukken van de avond en het project, naar de verwachtingen die ze stellen...

Algemeen kreeg ik een positieve beoordeling van het project. Ik heb met 'meneer-onvoorwaardelijk' gesproken die dit project een schot in de roos vind. Het zijn de logische, voor de hand liggende zaken die werken. (Zoals bij dit project de ervaringsuitwisseling en de gevarieerde samenstelling van de actiegroep)

Sommige mensen stellen bedenkingen bij de haalbaarheid van het project. Wordt er niet teveel verwacht van de zes bijeenkomsten? Kunnen we niet beter één thema uitdiepen en daar enkel dit jaar rond werken? De thema's die aanbod komen zijn wel voor de meeste organisaties actueel, zoals kennisborging, personeelsverloop, moeilijke instroom... Bij JAGA is er volgens Erwin Martens, HR manager, een tegenovergesteld probleem, nl. een te laag personeelsverloop. Hij verwacht echter wel problemen in de toekomst met een hoge uitstroom. Dit is echter nu nog niet prioriteit voor zijn bedrijf en hij is nog niet zeker of hij zijn bedrijf het nut van het project kan bijbrengen. Zelf vindt hij het een interessant en leerrijk project.

Nicole Beerten en Peter Creemers van VZW Maatwerk vonden het een goed initiatief maar niet ideaal voor hun kleine vzw. (Ze hebben 40 werknemers) Het zijn wel dezelfde problemen die in hun organisatie spelen, maar ze vrezen dat de aanpak te verschillend gaat zijn bij een gastbedrijf, zoals bijvoorbeeld Veldeman. Ze hebben te weinig middelen en tijd en kunnen zich enkel inschrijven als ze weten dat de bijeenkomsten ook nut kunnen hebben voor hun eigen vzw. Ze vonden het ook niet duidelijk of het mogelijk is om één enkele leermodule mee te volgen in plaats van heel de reeks.

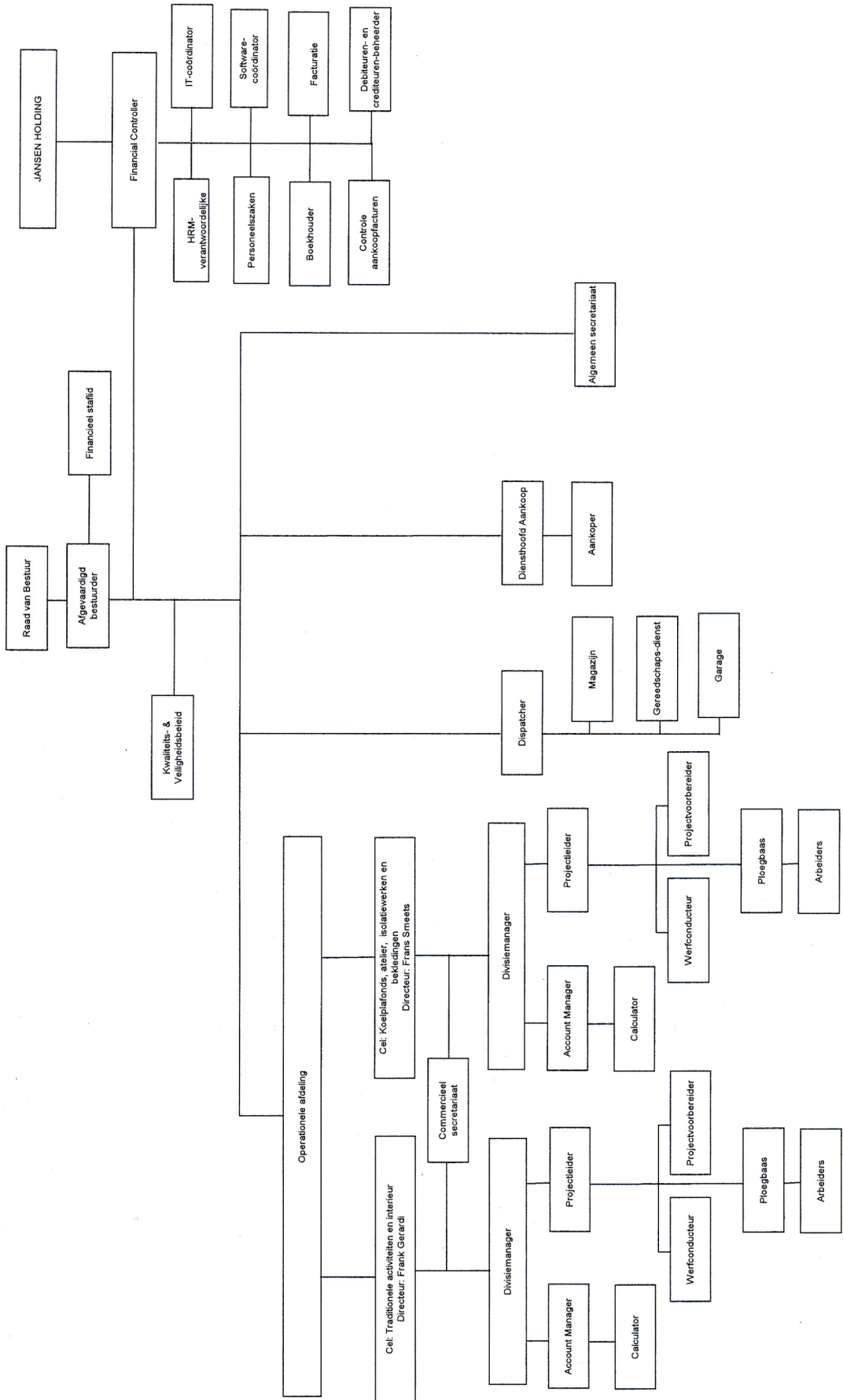
Over deze problematiek (kleine vzw vs grote KMO) heb ik gesproken met een projectontwikkelaar van regio Leuven en een medewerkster van VLAO Brabant. Zij stelden voor om tijdens het bezoek aan het gastbedrijf ook de vraag te stellen hoe men dergelijk probleem kan oplossen in een kleinere organisatie. Het probleem van de kleine VZW kan ook subjectief zijn. Een andere VZW vond het namelijk geen probleem dat een grotere KMO de rol speelde van gastbedrijf. Uiteindelijk worden dezelfde problemen besproken en is de ervaringsuitwisseling op zich enorm leerrijk. De financiële middelen vormden ook geen probleem, aangezien ze de mogelijkheid krijgen om enkele cursussen per jaar te volgen.

Er zijn veel goede reacties gegeven over de gastspreker Mathieu Weggeman die komt praten over kennisborging. Velen hebben hem al eens horen spreken of over hem gehoord en willen deze avond zeker bijwonen.

Ten slotte heb ik een interessant gesprek gehad met Johan Thibaut die als HRmanager voor KBC werkt. Hij volgt een bijkomende opleiding HRM aan Universiteit Hasselt en was op deze avond omwille van zijn eindwerk voor deze opleiding, samen met een mede-studente. Persoonlijk vind hij het een goed initiatief, maar hij gaat zich niet inschrijven. Het eindwerk moet in januari reeds af zijn, wanneer er nog maar één bijeenkomst geweest is. Op professioneel vlak is het ook niet mogelijk deze cursus te volgen aangezien KBC een grote organisatie is, met een eigen uitgebreid HR-programma.

De algemene indruk die ik uiteindelijk kreeg, na het verzamelen van indrukken, is meer dan positief. Veel bedrijven zitten met dezelfde problematiek en de ervaringsuitwisseling zien ze als een ideaal werkmiddel om hier iets aan te doen, samen met de verdiepende leermodules. Sommigen konden nog niet zeker zeggen of ze het project gaan meevolgen, hiervoor hebben ze eerst toestemming van hun bedrijf nodig. Uiteindelijk heb ik enkel van de vzw Maatwerk een twijfelend antwoord gekregen. De andere reacties waren lovend.

### Bijlage 5: Organigram Afwerkings bedrijf Jansen NV



## **Bijlage 6: Rapport werknemers**

Beste,

Vooreerst zou ik u willen bedanken voor de medewerking aan het onderzoek 'Werkgoesting in KMO's: de bouwsector'. Ik wil u bedanken voor uw vertrouwen en openheid gedurende ons gesprek. Deze informatie heeft me tot staat gesteld om een beeld te schetsen van de werkgoesting binnen Afwerkingsbedrijf Jansen.

Ik heb een onderscheid gemaakt tussen de bedienden en arbeiders aangezien elke groep andere behoeften en noden heeft. Dit zijn enkele bovendien uit de gesprekken met u en uw collega's:

Voor de ARBEIDERS:

- De arbeiders vinden dat er binnen het bedrijf voldoende opleidingsmogelijkheden zijn, maar menen dat nieuwkomers te weinig kansen en tijd krijgen om de stiel te leren.
- Ze zijn tevreden over de goede relatie is met de directe leidinggevenden. Sommigen ervaren te weinig begeleiding, anderen waarderen dit en genieten van de eigen verantwoordelijkheid die ze kunnen dragen. Bij moeilijkheden kan men altijd bij de leidinggevende terecht.
- Ze ervaren door taalproblemen een slechte communicatie met verschillende ploegen van onderaannemingen.
- Met de top van de onderneming vinden arbeiders dat ze te weinig contact hebben. Ze vinden dit belangrijk voor de waardering van hun werk.
- De samenwerking tussen de ploegen vinden ze niet altijd vlot verlopen. Er heerst teveel de houding 'ieder voor zich.'
- Ze vinden dat informatie over de werking binnen het bedrijf vaak ontbreekt. Dit zowel op lange termijn -waar wil het bedrijf naar toe?- als op korte termijn -wat is de volgende werf?-
- Ze zijn tevreden over de interne promotiekansen. Het bedrijf zoekt eerst intern of iemand een vacature kan invullen. Velen zien dat als een waardering van de geleverde prestaties.

- Over de afwisseling van de werkopdrachten tussen de ploegen is er ook tevredenheid. Dan mag één ploeg naar een werf kortbij, daarna is de beurt aan een andere ploeg. Deze afwisseling gebeurt ook bij lange en korte werven.
- Er bestaat grote onenigheid rond de statuten hout/bouw en hout/stoffering. De arbeiders vinden het niet eerlijk dat medewerkers met een ander statuut, maar die wel ongeveer hetzelfde werk doen, minder verdienen.
- Ze ervaren een hoge werkdruk binnen het bedrijf. Maar voor velen zorgt dit niet voor werkstress. Zij zien dit eerder als een motivatie om efficiënt te werken.

Voor de BEDIENDEN:

- De bedienden vinden dat er werfbezoeken dienen georganiseerd te worden, zowel om professionele redenen als om sociale redenen.
- Ze vinden dat hun competenties voldoende worden benut. Men heeft de mogelijkheid om binnen het bedrijf te promoveren.
- Het algemeen overleg kan volgens de bedienden beter. Er worden soms beslissingen genomen zonder dat de nodige betrokken partijen erbij zijn.
- Ze vinden dat er te weinig duidelijkheid is rond de strategie van de onderneming. Waar wil het bedrijf naar toe op lange termijn?
- Ze zijn van mening dat er een algemeen beleid dient te komen rond de recuperatie van de overuren.

Op basis van deze bovendrijvers heb ik verbeteringsadviezen geformuleerd voor Afwerkingsbedrijf Jansen. Het bedrijf kan, indien het de mogelijkheid ziet, deze toepassen in de toekomst.

Nogmaals bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Sofie Froyen



## Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Werkgoesting in KMO's : de bouwsector. Gevalstudie : Afwerkingsbedrijf Jansen NV**

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

**Sofie FROYEN**

Datum: **29.05.2007**