

Leeftijdsgericht personeelsbeleid : werkgoesting in KMO's.

Gevalstudie bij transport Vanschoonbeek

Dorien DINGENEN

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

co-promotor :
dr. Frank LAMBRECHTS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling heb ik geschreven ter afronding van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Integrerend Ondernemerschap. Het was niet mogelijk geweest dit eindwerk te maken zonder het toedoen van velen. Via deze weg wil ik dan ook alle personen bedanken die hebben bijgedragen tot de realisatie van mijn eindscriptie.

Allereerst zou ik graag mijn promotoren Prof. dr. Hilda Martens en dr. Frank Lambrechts willen bedanken voor hun deskundige hulp, begeleiding en ondersteuning bij de verwezenlijking van mijn onderzoek. Ik bedank Prof. dr. Hilda Martens in het bijzonder voor de boeiende colleges van de afgelopen jaren. Door haar uiteenzettingen is mijn interesse voor het vakgebied personeelsbeleid sterk gegroeid.

Tevens zou ik ook de heer Bob Belet van transport Vanschoonbeek in St-Truiden willen bedanken voor zijn bereidwillige hulp en openheid. Zijn deskundige uitleg, hulp en gastvrijheid zijn van groot belang geweest voor het goede verloop van mijn praktijkstudie. Mijn oprechte dank gaat uit naar alle dispatchers en chauffeurs voor hun vlotte medewerking aan de interviews. Het was een unieke en zeer leerrijke ervaring om met jullie te mogen meerijden in de vrachtwagen. Bedankt!

Vervolgens dank ik van harte mijn ouders die mij gedurende mijn opleiding financieel en psychologisch gesteund hebben. Door hun morele steun heb ik deze eindverhandeling en mijn opleiding tot een goed einde kunnen brengen.

Tot slot ben ik ook iedereen dankbaar wiens naam niet vernoemd werd, maar die toch enigszins bijgedragen heeft aan het totstandkomen van deze eindverhandeling.

Samenvatting

"We zullen met zijn allen langer moeten blijven werken." (Generatiepact)

Organisaties hebben mensen nodig om te kunnen functioneren en omgekeerd hebben mensen ook organisaties nodig. Tevreden, gemotiveerde en loyale werknemers zijn dan ook van cruciaal belang voor een bedrijf. Bedrijfsleider moeten continu de noden en behoeften van de medewerkers afstemmen op de noden van het bedrijf.

De werknemers maken een bedrijf niet alleen tot wat het vandaag is, daarnaast vormen ze ook de belangrijkste garantie voor de toekomstige resultaten van de organisatie. Het succes of falen van een organisatie is afhankelijk van de mogelijkheid om werknemers aan te trekken en te behouden. Werknemers kunnen motiveren en boeien zijn de belangrijkste determinanten waarmee ze aangetrokken en kunnen behouden worden. Vandaar is het belangrijk te achterhalen wat medewerkers nu juist motiveert zodat de leidinggevende hierop kan inspelen. Uit bovenstaande leid ik volgende ruimere onderzoeksvraag af, een vraag die aansluit bij het project 'Werkgoesting in KMO's' van de Universiteit Hasselt i.s.m. VLAO:

"Welke praktijken¹ bevorderen werkgoesting in een KMO? Welke kenmerken hebben deze praktijken en welke kenmerken bevorderen werkgoesting?"

Om tot inzicht te komen in dergelijke praktijken heb ik in een theoriegericht exploratief onderzoek beroep gedaan op diverse motivatietheorieën. De motivatietheorieën heb ik hierbij opgesplitst in inhouds- en procestheorieën van motivatie.

Inhoudstheorieën duiden aan door welke interne factoren het gedrag gestimuleerd wordt. Ze verklaren motivatie in termen van het bevredigen van de menselijke behoeften. De meest relevante theorieën heb ik besproken in 3.1

¹ Praktijken: de manieren waarop diverse actoren/organisatieleden elkaar vanuit een bepaald perspectief (functioneel/hiërarchisch) bejegenen/met elkaar in relatie gaan en dit in een bepaalde organisatiecontext.

'Inhoudstheorieën' van de literatuurstudie, zijnde de theorieën van Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor en McClelland.

De tweede categorie theorieën, namelijk de procestheorieën, zijn benaderingen die zich vooral focussen op hoe het gedrag van individuen verandert. De drie meest relevante procestheorieën met betrekking tot het gedrag van individuen binnen een organisatie zijn de "Equity Theory" van Adams, de "Expectancy Theory" van Vroom en de "Goalsetting Theory" van Locke en Latham. Deze drie theorieën worden beknopt weergegeven in 3.2 'Procestheorieën' van mijn literatuurstudie.

De transportsector is een knelpuntsector die kampt met grote problemen waar ze maar moeilijk vanaf geraakt. Vacatures blijven gedurende lange tijd openstaan of geraken zelfs helemaal niet ingevuld. Daarnaast is er het probleem van het negatieve imago dat de transportsector heeft bij de bevolking. De uitstroom van oudere werknemers is groot en de instroom van nieuwe jongeren is uiterst laag. Hierin ligt dan ook de grote uitdaging voor elke bedrijfsleider/HR-verantwoordelijke om al de medewerkers, jong en oud, met plezier aan het werk te houden. Hier sluit mijn praktische onderzoeksvraag bij aan, een vraag die toegespitst is op mijn praktijkstudie binnen het transportbedrijf Vanschoonbeek NV in St-Truiden. Het bedrijf is vooral actief in kip- en huifwagentransport. In totaliteit zijn er meer dan 150 werknemers tewerkgesteld bij Vanschoonbeek. Vanuit praktisch oogpunt zal ik de benaming van het bedrijf Vanschoonbeek steeds gebruiken zonder vermelding van hun vennootschapsvorm NV. Mijn praktijkvraag die hierbij aansluit, luidt:

"Hoe kan de bedrijfsleider/HR-verantwoordelijke van transport Vanschoonbeek aan voorwaarden werken opdat al de medewerkers, jong en oud, met blijvende werkgoesting een loopbaan kunnen uitbouwen in zijn/haar groeiend bedrijf?"

Ik heb in deze onderneming onderzocht welke factoren de werkgoesting van werknemers bevorderen en/of belemmeren. Via het afnemen van interviews met verschillende personen uit diverse lagen van de onderneming, heb ik nagegaan wat juist maakt dat de medewerkers hier met 'goesting' gaan werken.

De vergelijking van mijn data bij Vanschoonbeek met de resultaten van de SERV-studie (oktober 2005) leert dat beide ver uiteen liggen. Werkstress en onvoldoende

leermogelijkheden worden door weinig chauffeurs van Vanschoonbeek als knelpunten ervaren. In de studie van de SERV zijn dit echter de twee belangrijkste knelpunten die door werknemers in de transportsector worden ervaren. Volgens dezelfde studie zijn motivatieproblemen en de balans werk/privé twee andere knelpunten waarmee werknemers te maken krijgen. Bij Vanschoonbeek is dit echter een minder groot knelpunt dan de SERV-studie laat blijken.

Aangezien mijn data iets anders doen vermoeden dan de studie van de SERV, dient men voorzichtig om te springen met het veralgemenen van zo'n studie. Wel is het heel belangrijk voor Vanschoonbeek om zijn actieonderzoek voor de toekomst niet meteen te baseren op algemeen sectoronderzoek, maar dit eerst binnen hun eigen organisatie te toetsen. Het is anderzijds ook gevaarlijk om op basis van deze studie, hieraan beleid te koppelen voor andere bedrijven dan Vanschoonbeek. De filosofie en cultuur van een bedrijf hebben een grote invloed op het voeren van een aangepast beleid en worden door een veralgemening buiten beschouwing gelaten. Dit benadrukt ook het belang van de stelling dat leeftijdsbewust personeelsbeleid een aan de organisatie en medewerker aangepast beleid moet zijn om er per definitie zeker van te zijn dat het zal werken.

Inhoudstafel

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudstafel

Inleiding	- 1 -
Probleemstelling.....	- 3 -
Hoofdstuk 1: Omschrijving praktijkprobleem.....	- 3 -
Hoofdstuk 2: Probleemstelling	- 4 -
Deel 1: Literatuurstudie.....	- 7 -
Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan.....	- 7 -
1.1 Keuze en verantwoording van de onderzoeksstrategieën	- 7 -
1.2 Onderzoeksopzet.....	- 8 -
1.2.1 Literatuurstudie.....	- 8 -
1.2.2 Analyse van websites.....	- 9 -
1.3 Onderzoeksopzet gevalstudie.....	- 9 -
Hoofdstuk 2: Arbeidsmotivatie	- 11 -
Hoofdstuk 3: Klassieke motivatietheorieën	- 12 -
3.1 Inhoudstheorieën omtrent motivatie.....	- 13 -
3.1.1 De behoeftetheorie van Abraham Maslow	- 13 -
3.1.2 Kritiek op Maslow's theorie	- 15 -
3.1.3 De ERG-theorie van Alderfer.....	- 16 -
3.1.4 De twee factorentheorie van Frederick Herzberg.....	- 17 -
3.1.5 Kritiek op de twee factorentheorie	- 18 -
3.1.6 Theorie X en theorie Y van Douglas McGregor	- 18 -
3.1.7 Need Theory van David McClelland	- 20 -

3.1.7.1 Need for achievement	20 -
3.1.7.2 Need for affiliation	21 -
3.1.7.3 Need for power	21 -
3.1.8 Conclusie.....	21 -
3.2 Procestheorieën van motivatie.....	22 -
3.2.1 De verwachtingstheorie van Vroom	22 -
3.2.2 De billijkheidstheorie van Adams.....	24 -
3.2.3 Goal-setting theory van Locke en Latham	25 -
3.2.4 Conclusie.....	26 -
Hoofdstuk 4: Recentere motivatietechnieken.....	26 -
4.1 Taakverbreding.....	27 -
4.2 Taakroulatie	27 -
4.3 Taakverrijking.....	28 -
4.4 Empowerment.....	28 -
4.5 Conclusie.....	29 -
Hoofdstuk 5: Gerelateerde begrippen	30 -
5.1 Werkpassie.....	30 -
5.2 Energie	32 -
5.2.1 Energie in organisaties	32 -
5.2.2 Coördinatie als energie-in-conversatie.....	34 -
5.3 Conclusie.....	35 -
Hoofdstuk 6: "Werkbaar werk" in de transportsector.....	35 -
6.1 Werkbaarheidsgraad in de transportsector	36 -
6.2 Werkbaarheidsknelpunten in de transportsector.....	37 -
6.3 Werkbaarheidsrisico's in de transportsector	39 -
Deel 2: Praktijkstudie Vanschoonbeek.....	41 -
Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet.....	41 -
1.1 Gevalstudie	41 -
1.2 Bevraging van bevoorrechte getuigen.....	44 -
1.3 Waarderend onderzoek.....	45 -
1.4 Interviews	48 -

Hoofdstuk 2: Bedrijfsvoorstelling	51 -
2.1 Bedrijfsprofiel transport Vanschoonbeek.....	51 -
2.2 Knelpunten bij transport Vanschoonbeek.....	53 -
2.2.1 Instroom	54 -
2.2.2 Doorstroom.....	56 -
2.2.3 Uitstroom	56 -
Hoofdstuk 3: Sociaal Fonds voor het Goederenvervoer	57 -
3.1 Definitie.....	58 -
3.2 Werking van het SFV.....	59 -
3.3 Functies van het SFV	59 -
3.4 De peterschapopleiding	60 -
3.4.1 Doel.....	60 -
3.4.2 Meerwaarde van de peterschapopleiding.....	60 -
3.4.3 Inhoud en aanpak van de peterschapopleiding.....	61 -
3.5 Conclusie.....	61 -
Hoofdstuk 4: Verwerking van de resultaten	62 -
4.1 Inleiding	62 -
4.2 Resultaten interviews.....	63 -
4.2.1 Autonomie en verantwoordelijkheid	63 -
4.2.2 Werkdruk/stress.....	63 -
4.2.3 Relatie met leidinggevende	64 -
4.2.4 Relatie met collega's.....	64 -
4.2.5 Opleiding.....	65 -
4.2.6 Intrinsieke motivatie.....	66 -
4.2.7 Extrinsieke motivatie	67 -
4.2.8 Feedback van de leidinggevende.....	67 -
4.3 Eigen bevindingen	68 -
Deel 3: Algemene besluiten	72 -

Deel 4: Beleidsadviezen	- 75 -
4.1 Organisatie.....	- 75 -
4.2 Motiverend leidinggeven.....	- 77 -
4.3 Communicatie.....	- 80 -
4.4 Opleiding	- 80 -
4.5 Tot slot	- 81 -

Lijst geraadpleegde werken

Bijlagen

Inleiding

Om de lezer een eerste beeld te geven van de inhoud van deze eindverhandeling, start ik met een bondige inleiding. 'Werkgoesting in KMO's' is een project dat wordt ondersteund door het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen². Het is een lopend project van de Universiteit Hasselt en VLAO Limburg in samenwerking met diverse consultants (Allanta vzw en Itineris Advies) en projectontwikkelaars (ERSV Limburg). De Universiteit Hasselt heeft vorig academiejaar aan alle 1^e licentie studenten de kans geboden om rond dit project een thesis te schrijven. Eén ervan zou handelen over de bouwsector (via een case study bij Jansen nv) en de andere over de transportsector (via een case study bij transport Vanschoonbeek nv). Ik heb ervoor gekozen om de werkgoesting van de werknemers in de transportsector te onderzoeken. Op basis van mijn motivatiebrief werd mij deze eindschrijft toegewezen. Mijn onderzoek bestaat uit twee fases, namelijk enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een praktijkonderzoek.

In de eerste fase van mijn onderzoek, de literatuurstudie, ga ik het thema werkgoesting verkennen. De term '*werkgoesting*' wordt gebruikt in mijn eindwerk naar aanleiding van het project 'Werkgoesting in KMO's' dat geleid wordt door Prof. dr. Hilda Martens en dr. Frank Lambrechts. Ietwat vooruitlopend op mijn literatuurstudie zal ik laten zien dat er diverse benamingen voor werkgoesting bestaan zoals arbeidsmotivatie (dat gebruikt wordt in de klassieke motivatietheorieën van o.a. Herzberg en Maslow), energie (Dutton, 2003; Cross, Baker & Parker, 2003), werkpassie of werkbevlogenheid (De Witte, 2004), werkgenegenheid (Buelens et al., 2002) en andere. Om deze concepten te verkennen, zal ik een exploratief onderzoek uitvoeren waarin ik zowel met primaire als secundaire gegevens werk. De verwerking van de *literatuurstudie* vindt u terug in deel 1 van deze thesis. Aangezien ik in deze eindverhandeling meer specifiek de werkgoesting in de transportsector onderzoek, is het noodzakelijk om een duidelijk beeld te schetsen van deze sector. De sector en de knelpunten die hierin aanwezig zijn worden verder besproken onder hoofdstuk 6 van de literatuurstudie.

² ESF: Europees Sociaal Fonds: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: <http://www.esf-agentschap.be>

In de tweede fase van mijn eindverhandeling, de *praktijkstudie*, voer ik een gevalstudie uit bij het transportbedrijf Vanschoonbeek waar ik de informatie gevonden in de literatuur en via informatieve websites zal proberen te toetsen aan de werkelijkheid. De uitwerking van deze gevalstudie bespreek ik grondig in deel 2 van deze eindverhandeling. Ik zal concreet nagaan aan welke voorwaarden de bedrijfsleider/HR-verantwoordelijke van het transportbedrijf Vanschoonbeek kan werken opdat al de medewerkers, jong en oud, met blijvende werkgoesting een loopbaan kunnen uitbouwen in zijn/haar groeiend bedrijf.

In de algemene besluiten, deel 3, zal ik een vergelijking maken tussen datgene wat in de literatuur gezegd wordt over werkgoesting en mijn data uit de praktijkstudie. Hieraan koppel ik dan beleidsadviezen naar het bedrijf toe die ze kan gebruiken om de werkgoesting van haar personeel hoog te houden. Deze adviezen worden verder besproken in deel 4 'Beleidsadviezen'. Mijn persoonlijke ervaringen en leermomenten bij het schrijven van deze eindverhandeling heb ik na de praktijkstudie weergegeven. Hiervoor verwijs ik naar 4.3 'Eigen belevingen van de praktijkstudie'.

Probleemstelling

Wat nu volgt is een algemene omschrijving en situering van het praktijkprobleem. Uit dit praktijkprobleem leid ik een ruimere onderzoeksvraag af en een specifieke vraag die toegespitst is op mijn gevalstudie binnen Vanschoonbeek.

Hoofdstuk 1: Omschrijving praktijkprobleem

Er is de laatste jaren een enorme cultuurverandering ontstaan in de transportsector. Een chauffeur was vroeger een echte routier die lange afstanden reed en de hele week op weg was. Een heel zelfstandig persoon. De werkdruk lag toen ook niet zo hoog als nu. Er is in de sector momenteel een probleem rond aftakeling van het opleidingsniveau van de chauffeurs, van vergrijzing (60% van de chauffeurs zijn 45+) en van een erg negatief imago van de sector.

Bijkomend is er de concurrentie van de Oost-Europese landen. Vooral de grote transportfirma's gaan 'uitvlaggen'. Ze openen bijvoorbeeld een Pools filiaal (lees: een bureautje in Polen) en laten de chauffeurs in België werken. De loonkost ligt in de Oost-Europese landen een stuk lager, nl. 600 €/week tegenover 2.200 €/week in België. Vermits de loonkost in de transportsector ongeveer 30% van de kostprijs uitmaakt, kan op die manier aan veel scherpere prijzen gewerkt worden. Buitenlandse en nationale arbeiders kunnen tegen elkaar uitgespeeld worden waardoor veiligheid, werkomstandigheden en lonen binnen de sector onder druk komen te staan. Werkgevers dreigen soms met delocatie indien Belgische werknemers te hoge eisen stellen. Bovendien worden de bestaande wetten en CAO's van de transportsector soms overtreden.

Ook politici nemen het niet graag op voor de weinig populaire transportsector. Denken we hierbij maar aan de steeds veranderende wetgevingen: beperkingen van de rij- en rusttijden, de introductie van het Eurovignet, de digitale tachograaf en andere wettelijke reglementeringen.

Motivatatie van werknemers is vaak het gesprek van de dag in vele bedrijven. Gemotiveerd personeel levert een belangrijke bijdrage aan de bedrijfsresultaten.

Toch blijkt het vandaag de dag een zeer moeilijke opgave voor organisaties om hun personeel efficiënt, effectief en ook met plezier aan het werk te houden. De centrale vraag die elke organisatie zich dan ook moet stellen is: hoe motiveer ik mijn personeel?

Er is hier geen pasklaar antwoord voor te bedenken. Medewerkers zijn allemaal verschillend. Mensen kunnen om verschillende redenen gemotiveerd zijn om zich in te zetten. Wanneer een organisatie die redenen kent en van zijn medewerkers weet wie welke reden heeft om zich in te zetten, is deze organisatie al een heel eind op de goede weg (Van der Grift, et al., 1991).

Hoofdstuk 2: Probleemstelling

We worden vandaag geconfronteerd met het feit dat we met zijn allen langer moeten blijven werken. Oorzaak hiervan is de combinatie van de toenemende ontgroening en vergrijzing in België. Deze demografische ontwikkeling, namelijk een daling van geboorte- en sterftcijfers, dwingt onze overheid en organisaties tot het nemen van maatregelen om de slagkracht van bedrijven te vergroten, tekorten op de arbeidsmarkt te vermijden en de sociale zekerheid te vrijwaren. In ons land worden de pensioenen, werkloosheidsuitkeringen en andere uitkeringen betaald met de sociale bijdragen van de werkende bevolking. Dat systeem staat onder druk door de vergrijzing van de maatschappij en door het feit dat we minder lang werken.

In 2015 zal één op de vijf Belgen ouder zijn dan 65 jaar. In 2050 zal dat één op de drie zijn. Vandaag betalen drie werkenden de pensioenen van twee ouderen. Over 25 jaar zal dat net omgekeerd zijn. Kortom, zonder Generatiepact zijn er steeds minder werkenden die meer moeten bijdragen voor een groeiende groep gepensioneerden die langer van hun pensioen genieten. (<http://www.belgium.be/eportal/application?languageParameter=nl&pageid=contentPage&docId=40384>, geraadpleegd op 14 mei 2007)

In het Pact van Vilvoorde van november 2001 hebben de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse Regering afgesproken om tegen 2010 substantiële stappen vooruit te zetten op weg naar een hogere arbeidsparticipatie van iedereen (in het bijzonder van de oudere werknemers). Meer aandacht schenken aan de kwaliteit van werk en leven wordt gezien als een belangrijke hefboom om dit doel te bereiken. Dankzij de verhoging van de kwaliteit van de arbeid, van de arbeidsorganisatie en van de loopbaan, zou werkzaam worden en blijven voor iedereen aantrekkelijk moeten zijn tegen 2010. De doelstelling om meer mensen langer aan het werk te houden (een hogere werkzaamheidsgraad) is slechts realiseerbaar als dit voor de betrokkenen ook haalbaar is vanuit het oogpunt van gezondheid en welzijn op het werk.

Er komen jaarlijks te weinig goed geschoolde jongeren op de arbeidsmarkt en er treden te veel ouderen voortijdig uit. De uittreding van deze ouderen houdt een verlies in van waardevolle ervaring en kennis in een samenleving met een steeds grotere behoefte aan goed gekwalificeerd personeel.

Hoekstra en Van Sluijs (2003) zeggen hieromtrent het volgende: "Mens en organisatie zijn niet zonder elkaar te denken, al voelen beiden zich wel eens tot de ander veroordeeld." Wetenschappers, bedrijfsleiders en managers zijn er zich steeds meer van bewust dat de menselijke factor in een organisatie één van de kritische factoren, zoniet dé meest cruciale factor is in het doelmatig functioneren van een organisatie (Berings & Steen, 2002). De Witte (2004) en Jahoda (1982) onderstrepen het belang van arbeid voor het algemeen welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de mens als individu. Medewerkers, jong en oud, blijvend motiveren zien zij als een zeer belangrijke uitdaging. Medewerkers efficiënt, effectief en 'met goesting' aan het werk houden is één van de kerntaken van de bedrijfswereld voor de toekomst.

De Universiteit Hasselt heeft samen met diverse partners een ESF-project³ "Werken aan werkgoesting" opgestart, waarbinnen de onderzoeksgroep overdraagbare instrumenten en processen wil ontwikkelen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. De focus ligt daarbij echter niet op de leeftijd, maar wel op de begeleiding van de

³ ESF: Europees Sociaal Fonds: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: <http://www.esf-agentschap.be>

werkgoesting bij de medewerkers. Einddoel is medewerkers gemotiveerd, effectief en efficiënt langer aan de slag houden. Uit bovenstaande leid ik, volgende ruimere onderzoeksvraag af, een vraag die aansluit bij het project 'Werkgoesting in KMO's':

"Welke praktijken⁴ bevorderen werkgoesting in een KMO? Welke kenmerken hebben deze praktijken en welke kenmerken bevorderen werkgoesting?"

Bedrijfsleiders en/of personeelsverantwoordelijken dienen continu de noden van de medewerkers af te stemmen op de noden van het bedrijf. Ze komen daarbij volgende vragen tegen: "Hoe kan ik de samenwerking optimaliseren tussen jongere en meer ervaren oudere werknemers? Hoe kan ik optimaal gebruik maken van de kwaliteiten, ervaring en kennis van mijn personeel en hoe kan ik daarbij mijn menselijk potentieel hoger op tillen? Hoe kan ik mijn personeel blijvend gemotiveerd en 'in beweging' houden? Hoe kan ik als KMO aantrekkelijk blijven voor sollicitanten en vroegtijdige uitstroom voorkomen?" Dit leidt tot de volgende bijkomende vraag, een vraag die toegespitst is op mijn praktijkstudie binnen transport Vanschoonbeek:

"Hoe kan de bedrijfsleider/HR-verantwoordelijke van transport Vanschoonbeek aan voorwaarden werken zodat al de medewerkers, jong en oud, met blijvende werkgoesting een loopbaan kunnen uitbouwen in zijn/haar groeiend bedrijf?"

⁴ Praktijken: de manieren waarop diverse actoren/organisatieleden elkaar vanuit een bepaald perspectief (functioneel/hiërarchisch) bejegenen/met elkaar in relatie gaan en dit in een bepaalde organisatiecontext.

Deel 1: Literatuurstudie

In dit onderdeel wordt eerst uitgelegd welke methodiek ik gevolgd heb bij de literatuurstudie. Daarna volgt een korte uiteenzetting over wat men onder arbeidsmotivatie verstaat. Verder worden in dit deel de relevante theorieën omtrent arbeidsmotivatie besproken. Gerelateerde begrippen zoals werkpassie en –bevoegenheid (De Witte, 2004), energie (Dutton, 2003; Cross, Baker & Parker, 2003), werkgenegenheid (Buelens et al., 2002) worden beknopt aangehaald. Tot slot zal ik verwijzen naar een reeds verricht onderzoek van de Sociaal Economische Raad Vlaanderen omtrent 'Werkbaar Werk' in de transportsector.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk geef ik een duidelijke beschrijving en verantwoording van de aanpak die ik gevolgd heb in mijn literatuurstudie. Eerst worden de gekozen onderzoeksstrategieën verantwoord. Vervolgens bespreek ik het onderzoeksopzet en de zoekstrategie van de literatuurstudie. Tot slot wordt het onderzoeksopzet van de casestudie kort aangehaald, maar deze wordt verder in detail besproken in hoofdstuk 1 van de praktijkstudie.

1.1 Keuze en verantwoording van de onderzoeksstrategieën

De *eerste fase* van mijn onderzoek, de literatuurstudie, heeft tot doel achtergrondinformatie te verzamelen om op die manier inzicht te verwerven in de problematiek rond werkgoesting. Hiervoor ga ik secundaire bronnen raadplegen, aangezien er al heel wat onderzoek gevoerd is en literatuur verschenen is rond het concept 'werkgoesting'.

Het *tweede deel* van deze eindverhandeling bestaat uit een praktijkgedeelte en vindt plaats bij transport Vanschoonbeek in St-Truiden. Voor de strategie ervan, kies ik voor een strategie met primaire bronnen, namelijk een gevalstudie. Deze onderzoeksstrategie, zijnde het uitvoeren van een case study, laat mij toe verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken om tot een diepgaande studie van

slechts één case te komen. Ik heb in dit bedrijf een aantal interviews van bevoorrechte getuigen afgenomen. De aanpak en verwerking van deze praktijkstudie vindt u in deel 3 van deze eindverhandeling.

1.2 Onderzoeksopzet

1.2.1 Literatuurstudie

Voor het formuleren van de probleemstelling en de verheldering van het probleem doe ik een eerste verkenning van de literatuur (=exploratief onderzoek). Een eerste belangrijke fase bij het voeren van een exploratief onderzoek is de studie van *secundair bronnenmateriaal*. In mijn literatuurstudie heb ik om te beginnen uitvoerig de meest relevante vaktijdschriften en boeken uitgepluisd om een degelijk inzicht te verkrijgen in de problematiek.

Om een antwoord te zoeken op mijn algemene onderzoeksvraag zal ik een verdere kritische literatuurstudie doen. De bronnen die ik hiervoor gebruik, heb ik geselecteerd door gebruik te maken van tertiaire bronnen zoals zoekmachines op internet, catalogi en zoekfuncties van bibliotheken en literatuurlijsten in andere publicaties en eindverhandelingen. Deze bronnen zijn secundaire bronnen, die een publicatie van primaire literatuur inhouden. Zoektermen die ik gebruik tijdens deze opzoekingen zijn onder meer (arbeids)motivatie, werkpassie, bevlogenheid, energie, werkgoesting, transport. Deze zoektermen heb ik bepaald door in eerste instantie gebruik te maken van brainstorming, verder heb ik ook woordenboeken geraadpleegd om andere relevante termen te vinden. Mijn co-promotor Frank Lambrechts heeft ook nuttige zoektermen en namen van auteurs aanbevolen. Bij het analyseren van de gevonden literatuur ben ik als volgt tewerk gegaan. Eerst las ik de korte inhoud vooraan in het boek aan de hand van de inhoudstafel, waarna ik 'skimmend' de tekst doorgenomen heb. Enkel op de relevante onderdelen ben ik dieper ingegaan. Het literatuuronderzoek heb ik getracht op een persoonlijke manier te verwerken zodat het een antwoord biedt op mijn algemene onderzoeksvraag.

Voor de literatuurstudie heb ik ook in belangrijke mate gebruik gemaakt van internet. Het belangrijkste voordeel hiervan is de snelle, toegankelijke en gemakkelijke wijze van opzoeken en het aantrekkelijke formaat van de informatie. Toch zijn aan deze bron van informatie een aantal beperkingen verbonden. Er is namelijk relatief weinig controle van de authenticiteit en de academische kwaliteit van het aanbod dient ook in vraag te worden gesteld. Vaak vinden we teveel informatie op het internet en daarom is het belangrijk om de relevante kwalitatieve informatie eruit te halen.

1.2.2 Analyse van websites

Om een beter inzicht te krijgen in het thema 'werkgoesting in de transportsector', heb ik gebruik gemaakt van de websites van een aantal veldspelers die actief zijn in deze sector, zoals het Sociaal Fonds voor Goederenvervoer en de Sociaal Economische Raad Vlaanderen. Ik heb deze veldspelers gevonden op aanraden van de geïnterviewden en mijn co-promotor. Ik vond het namelijk belangrijk om de problematiek rond werkgoesting vanuit meerdere invalshoeken te benaderen. Het geeft een belangrijke meerwaarde aan informatie door het probleem vanuit verschillende standpunten te bekijken. Via deze analyse probeer ik een beeld te schetsen van hoe deze bedrijven in de praktijk werken rond werkgoesting. Ik heb nagegaan welke instrumenten ze aan bedrijven aanbieden om de motivatie van de medewerkers, zowel jong als oud, te verhogen. De resultaten van deze analyses vindt u terug in hoofdstuk 6 'Werkbaar werk' van de literatuurstudie en hoofdstuk 3 over het Sociaal Fonds voor Goederenvervoer in het praktijkonderzoek.

1.3 Onderzoeksofzet gevalstudie

Deze eindverhandeling kadert in een onderzoeksproject dat door het Europees Sociaal Fonds⁵ (ESF) ondersteund wordt. 'Werkgoesting in KMO's' is een lopend van de Universiteit Hasselt en VLAO Limburg in samenwerking met diverse consultants

⁵ ESF: Europees Sociaal Fonds: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: <http://www.esf-agentschap.be>

(waaronder Allanta vzw en Itineris Advies) en projectontwikkelaars (ERSV Limburg). Op de website werkgoesting van de Universiteit Hasselt vinden we het voornaamste doel terug van dit project. Met dit project wil men diverse organisaties en bedrijven ondersteunen bij het ontwikkelen en realiseren van een kwaliteitsvol en leeftijdsfasegericht personeels- en organisatiebeleid. De begeleiding van organisaties en bedrijven bij het ontwikkelen en realiseren van een dergelijk beleid is gestoeld op de basisfilosofie van procesbegeleiding. Binnen deze filosofie wordt er veel belang gehecht aan de opbouw van kwaliteitsvolle relaties met de opdrachtgever en de betrokkenen. Het projectteam is ervan overtuigd dat de kwaliteit van het verbeterproces én het resultaat maar waard is wat de adviesrelatie waard is (Martens, 2005).

Het praktijkonderzoek bij transport Vanschoonbeek heeft onder andere tot doel te onderzoeken welke factoren belemmerend en bevorderend zijn om de werkgoesting van de medewerkers hoog te houden. Tot slot is het de bedoeling om de werknemers zelf actief te laten nadenken over aanpassingen die het bedrijf Vanschoonbeek kan doen om hun werkgoesting hoog te houden. Uit de bevindingen van de chauffeurs zal ik dan een aantal adviezen formuleren naar het management toe. Deze adviezen houden voorwaarden in waaraan het management kan werken om de werkgoesting van hun werknemers hoog te houden.

Om tot deze resultaten te komen, kan ik gebruik maken van verschillende methoden. Zo zou ik onder andere kunnen werken met vragenlijsten, focusgroepen, individuele interviews of participerende observatie. Vragenlijsten zal ik echter niet gebruiken aangezien de gegevens die hieruit voortkomen eerder beperkt zijn. Bovendien is het gebruik van vragenlijsten eerder geschikt voor het bekomen van kwantitatieve informatie (Barbour & Kitzinger, 1999). Daarnaast kunnen medewerkers niet vrij hun 'verhaal' vertellen, omdat ze beperkt zijn door de in te vullen vragen van de vragenlijst. Nochtans is het de bedoeling dat ze hun wensen naar voren kunnen brengen en hun mening kunnen geven. Daarom heb ik gekozen om bevoorrechte getuigen te interviewen en om participerende observatie te doen. In hoofdstuk 1 van de praktijkstudie, punt 1.2 'Bevraging van bevoorrechte getuigen', wordt het concrete onderzoeksopzet rond de bevraging van bevoorrechte getuigen weergegeven.

Hoofdstuk 2: Arbeidsmotivatie

In dit hoofdstuk bespreek ik kort waar de term arbeidsmotivatie vandaan komt en wat het betekent. De term arbeidsmotivatie is door de jaren heen geëvolueerd naar een moderner concept. Vandaag spreken auteurs over energie (Dutton, 2003; Cross, Baker & Parker, 2003), werkpassie of werkbevlogenheid (De Witte, 2004), werkgenegenheid (Buelens et al., 2002) en andere. Op deze begrippen wordt dieper ingegaan in hoofdstuk 5.

De term motivatie is afkomstig van het Latijnse woord "movere", wat betekent "bewegen". Motivatie heeft dus alles te maken met beweging. Over motivatie bestaan een hele reeks definities. Een definitie volgens Van Dale Woordenboek (2004) zegt dat "motivatie het geheel van factoren (ook aandriften) is waardoor gedrag gestimuleerd en gericht wordt". De auteurs Altenburg en Van Hecke (2003) geven volgende definitie: "Motivatie is een kracht die mensen ertoe aanzet om bepaalde acties te ondernemen." Een andere voorzichtige omschrijving is de volgende: "Motiveren is jezelf of anderen bewegen tot presteren." (Van der Grift, et al., 1991). Robbins (2005) gebruikt een meer beschrijvende definitie: "Motivatie is de bereidheid om iets te doen, afhankelijk van de mate waarin het mogelijk is om een behoefte van het individu te bevredigen."

Het management van een bedrijf moet zich vooral op het tweede aspect van de omschrijving richten, namelijk anderen ertoe aanzetten om de opgelegde taken tot een goed einde te brengen.

Uiteindelijk gaat het bij motivatie altijd om het bevredigen van individuele behoeften. Iemand doet iets, omdat hij of zij het gevoel heeft er iets positiefs aan over te houden. Basisidee van motivatie is dat je altijd gemotiveerd bent, ook om het niet te doen. Motivatie speelt in alle levensgebieden. Onze afkomst en persoonlijke geschiedenis, onze persoonlijke behoeften en de daaraan verbonden waarden en normen richten ons handelen en hebben invloed op wat ons motiveert (Altenburg & Van Hecke, 2003). Hierbij wordt aangetoond dat mensen op verschillende manieren gemotiveerd kunnen zijn om iets te doen.

Bij *intrinsieke motivatie* werken mensen vanuit zichzelf. Het is een innerlijke factor. Ze handelen zonder tussenkomst van andere personen of factoren. Zij worden van binnenuit geprikkeld tot handelen. De motivatoren komen bijvoorbeeld voort uit de aard van het werk, het zelfstandig kunnen werken en het hebben van verantwoordelijkheden (Roediger et al., 1996). Ook uitwendige factoren hebben een invloed op motivatie. Deze factoren kunnen bijvoorbeeld geld, status of financiële promotie zijn. Dit is *extrinsieke motivatie*, omdat mensen slechts in beweging komen door iets van buitenaf. De bron van het handelen, de prikkeling, ligt buiten henzelf. In algemene zin geldt, hoe meer mensen zich zelf in hun werk of in hun opgave kunnen ontplooien, hoe groter de motivatie. Wel kunnen we opmerken dat deze externe factoren altijd ondergeschikt zijn aan onze individuele, intrinsieke motivatoren (Altenburg & Van Hecke, 2003).

Hoofdstuk 3: Klassieke motivatietheorieën

De jaren vijftig waren een periode van grote bloei voor de theorievorming op het gebied van motivatie. Er werden toen drie theorieën geformuleerd die waarschijnlijk nog altijd de bekendste verklaringen voor de motivatie van werknemers vormen: de behoeftetheorie van Maslow, McGregor's theorie X en theorie Y, en de tweefactorentheorie van Herzberg. Aangezien ik in mijn onderzoek probeer te achterhalen welke factoren de werkgoesting van werknemers belemmeren of bevorderen, is het relevant om de motivatietheorieën in dit hoofdstuk verder te bespreken.

Motivatietheorieën kunnen volgens Berings en Steen (2002) ingedeeld worden in twee grote categorieën. Een eerste categorie betreft daarbij de inhouds- of behoeftetheorieën van motivatie. Een tweede categorie verwijst naar de procestheorieën van motivatie. Beide soorten theorieën zullen in de hiernavolgende paragrafen beknopt aan bod komen.

3.1 Inhoudstheorieën omtrent motivatie

Inhouds- of behoeftetheorieën van motivatie duiden aan door welke interne factoren het gedrag van individuen gestimuleerd wordt (Kreitner & Kinicki, 2001). Deze theorieën proberen het gedrag te verklaren op grond van stabiele kenmerken van de persoon. De vraag die in deze theorieën gesteld wordt is: "Wat motiveert mensen?" (Berings & Steen, 2002). "Ze omschrijven dus wat zich afspeelt binnen zowel het individu als binnen de werkomgeving zodat het gedrag van het individu erdoor beïnvloed wordt." (Donnelly et al., 1992). In hetgeen volgt zal ik de theorieën van Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor en McClelland nader toelichten.

3.1.1 De behoeftetheorie van Abraham Maslow

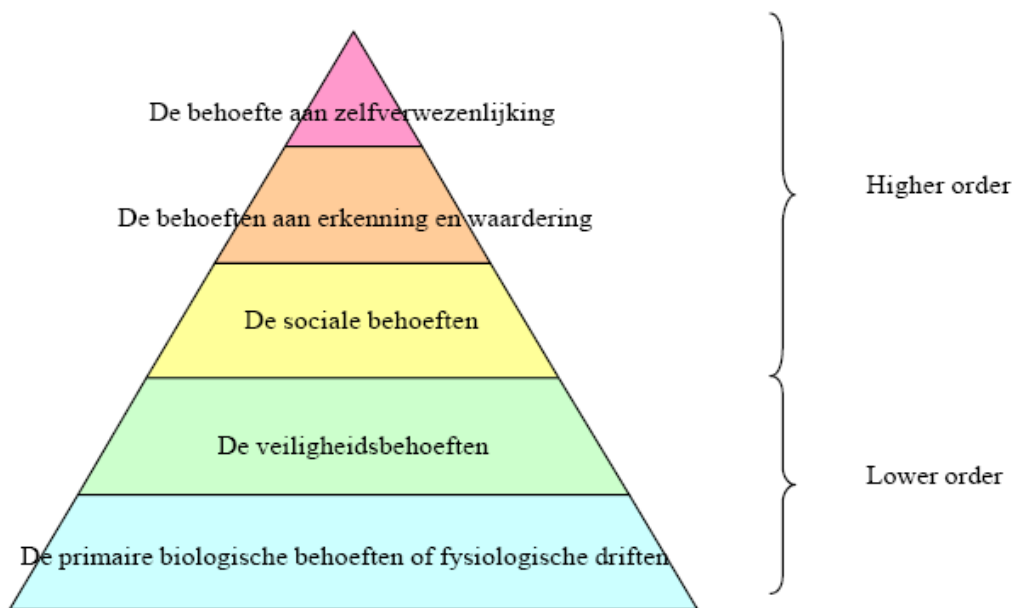
Abraham Maslow is een van de bekendste vertegenwoordigers van de "humanistische psychologie". Deze psychologie benadert de mens vanuit zijn mogelijkheden en beweert dat we als mens een oneindig potentieel aan mogelijkheden in onszelf aanwezig hebben. Door ons op deze mogelijkheden te richten, kunnen we oneindig veel meer uit onszelf halen.

Het werk van Maslow verschilt echter sterk van dit van andere humanisten doordat hij zich heeft gebaseerd op concrete observaties van de gewone mens, eerder dan op het formuleren van ideale vereisten waaraan de aan het onderzoek onderworpen personen moeten voldoen (Heylighen, 1992). Op basis van talrijke concrete observaties heeft hij zijn baanbrekende theorie van de menselijke motivatie, zijn zogenaamde "Need Hierarchy Theory", ontwikkeld. Daarin beschrijft hij dat individuen zullen proberen om "self-actualizing" te worden en zodoende zullen streven naar het verwezenlijken van de behoefte aan zelfverwezenlijking (Maslow et al., 1998).

De hypothese van Maslow et al. (1998) luidt dat ieder mens een hiërarchie van vijf behoeften kent, zijnde:

1. *fysiologische* behoeften – honger, dorst, onderdak, seks en andere lichamelijke behoeften.
2. behoefte aan *veiligheid* – veiligheid, bescherming tegen fysieke en emotionele gevaren.
3. *sociale* behoeften – genegenheid, het gevoel erbij te horen, acceptatie, vriendschap.
4. behoefte aan *respect* – innerlijke factoren, zoals zelfrespect, autonomie en succes; uiterlijke factoren, zoals status, erkenning en aandacht.
5. behoefte aan *zelfverwezenlijking* – het verlangen te groeien, de eigen mogelijkheden te realiseren, zelfvervulling.

Schematisch kunnen deze behoeften weergegeven worden aan de hand van een piramidaal model (cfr. figuur 3.1).



Figuur 3.1.: De behoeftehiërarchie van Maslow (eigen verwerking van Maslow, 1998, p.xx).

Maslow verdeelde de vijf soorten behoeften in hogere en lagere ordes. Fysiologische behoeften en veiligheid behoorden tot de lagere orde. Sociale behoeften plus de behoeften aan respect en zelfverwezenlijking vormden de hogere orde. De achterliggende gedachte was dat behoeften van de hogere orde vooral innerlijk bevredigd worden, terwijl de bevrediging van lagere behoeften

hoofdzakelijk extern plaatsvindt via onder meer lonen, arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden (Robbins, 2005).

Volgens Maslow (1976) kunnen de hogere behoeften in de hiërarchie slechts worden aangesproken als de behoeften van de onderliggende laag zijn vervuld. Vanuit het motivatiestandpunt zegt de theorie van Maslow dat behoeften weliswaar nooit totaal bevredigd worden, maar dat een voldoende bevredigde behoefte geen motivator meer is voor het individu (Robbins, 2005).

3.1.2 Kritiek op Maslow's theorie

Maslow's theorie werd vaak bekritiseerd. Onderzoek naar de voorgestelde ontwikkelingsvolgorde/hiërarchie van Maslow heeft uitgewezen dat hij niet altijd gelijk heeft. Mensen die in barre omstandigheden moeten werken (gebrek aan bevrediging van fysiologische behoeften), blijken toch in staat te zijn tot sociaal gedrag en zelfs te kunnen streven naar erkenning. Er kan niet gestaafd worden dat de behoeften zoals de hierboven besproken hiërarchie georganiseerd is. Het automatisme van de ontwikkeling gaat dus niet altijd op. De bevordering van lagere naar hogere behoeften kan duidelijk in vraag gesteld worden (Robbins, 2005).

Aan de andere kant is er ook aangetoond dat de verschillende behoeften bijna vloeiend in elkaar overlopen. Bij de meeste mensen klopt de ontwikkelingsvolgorde wel. Als we bijvoorbeeld kijken naar de leeftijd van mensen, dan blijken jongeren tot 25 jaar meer de nadruk te leggen op sociale behoeften. Ouderen daarentegen hechten meer belang aan erkenningsbehoeften. Je zou hieruit kunnen afleiden dat de 'oudjes' hun portie sociaal contact al hebben gehad en nu op een hoger niveau hun bevrediging zoeken (Weber & De Rijke, 1996).

Een derde kritiek kan dan weer gevonden worden in het feit dat de behoeftehiërarchie binnen de theorie van Maslow nogal statisch wordt voorgesteld. "De behoeften van individuen binnen de organisatie zullen echter veranderen naargelang de tijd, de situatie, de vergelijking met anderen, enzovoort." (Donnelly et al., 1992, p. 315).

3.1.3 De ERG-theorie van Alderfer

Een aanvulling op Maslow's satisfactie-progressie-hypothese vinden we bij Alderfer. Hij spreekt eerder van de frustratie-regressie-hypothese. Volgens hem groeien mensen niet alleen (progressie), maar kunnen ze ook terugvallen (regressie) op een lager niveau, ook al zijn de behoeften op dat lagere niveau grotendeels bevredigd (Berings & Steen, 2002).

In een reactie op de beroemde behoeftehiërarchie van Maslow, onderscheidt Alderfer drie categorieën van menselijke behoeften in plaats van vijf zoals Maslow deed, die het gedrag van de werknemer beïnvloeden. Op die manier ontstond de ERG-theorie van Alderfer, waarbij de drie letters respectievelijk staan voor 'Existence Needs', 'Relatedness Needs' en 'Growth Needs'. Hieronder worden de drie categorieën van Alderfer's ERG-theorie kort samengevat (Berings & Steen, 2002).

- De *overlevingsbehoeften*: dit zijn de fysiologische en veiligheidsbehoeften (zoals honger, dorst en seks) die nodig zijn om het menselijk voortbestaan te garanderen. Deze stemmen overeen met de eerste twee niveaus van Maslow.
- De *verwantschapsbehoeften*: tot deze behoeften behoren sociale en externe achting (betrokkenheid met familie, vrienden, collega's en werkgevers). Dit komt overeen met Maslow's derde en vierde niveau van de behoeftepiramide.
- De *groeibehoeften*: de behoefte van de mens om zich te ontwikkelen, te ontplooien. Interne achting en zelfrealisatie (de wens om creatief te zijn en om zinvolle taken te voltooien) zijn groeibehoeften. In het model van Maslow is dit het vijfde niveau, de behoefte aan zelfactualisatie.

In tegenstelling tot de idee van Maslow dat de behoeften noodzakelijk in een bepaalde volgorde geactiveerd worden, zijn de ERG-gebieden van Alderfer gelijktijdige behoeften. De ERG-theorie van Alderfer is dus duidelijk heel wat minder restrictief dan de behoeftehiërarchie van Maslow (Greenberg & Baron, 2000). Managers moeten erkennen dat een werknemer veelvoudige behoeften heeft, die gelijktijdig tevreden moeten worden gesteld.

3.1.4 De twee factorentheorie van Frederick Herzberg

De twee-factorentheorie (soms ook de motivatie-hygiënetheorie genoemd) is afkomstig van psycholoog Frederick Herzberg. Hij was van mening dat de relatie tussen individu en werk essentieel is en dat iemands attitude tegenover zijn werk medebepalend is voor succes of mislukking. Herzberg wilde antwoord vinden op de vraag: "Wat willen mensen uit hun werk halen?". Hij vroeg mensen gedetailleerd situaties te beschrijven waarin ze een bijzonder positief of negatief gevoel over hun werk hadden. Hun reacties werden in verschillende categorieën ingedeeld (Robbins, 2005).

Het ene type motivatie heeft betrekking op het werk dat iemand moet doen. Wanneer dit werk gekenmerkt wordt door veel verantwoordelijkheid, groeimogelijkheden, kans op promoties, uitdaging en erkenning door anderen, dan zal iemand zeer tevreden zijn, want zijn *intrinsieke arbeidsmotivatie* wordt bevestigd. Mensen kiezen er zelf voor om hard te werken en laden zichzelf op. De factoren die hieraan bijdragen, noemt Herzberg '*satisfiers*' of motivators (Robbins, 2005).

Het tweede type motivatie heeft betrekking op de omstandigheden waaronder iemand zijn werk moet verrichten. Wanneer er sprake is van een vrij laag salaris, een matige relatie met collega's, een stijl van leidinggeven waarover men niet altijd te spreken is, een werkruimte met een slechte regeling van de temperatuur enzovoort, dan zal iemand zeer ontevreden zijn, want zijn *extrinsieke werkmotivatatie* komt erg in het gedrang. Deze factoren worden in de theorie van Herzberg gelijk gesteld met *hygiënefactoren* (Robbins, 2005).

Herzberg stelde dat het tegenovergestelde van tevredenheid niet ontevredenheid is, zoals de gangbare opvatting was. Als de werkaspecten die tot ontevredenheid leiden verwijderd worden, dan hoeft de arbeidssatisfactie nog niet toe te nemen. Volgens Herzberg wijzen zijn bevindingen op een dubbel continuüm: het tegenovergestelde van 'tevredenheid' is 'geen tevredenheid'; tegenover 'ontevredenheid' staat 'geen ontevredenheid'. De afwezigheid van ontevredenheid is immers nog niet hetzelfde als tevredenheid (Overlaet, 1991).

3.1.5 Kritiek op de twee factorentheorie

Ook op de visie van Herzberg is enige kritiek mogelijk. Zo is namelijk tegen hem ingebracht dat hij heeft verzuimd de samenhang tussen productiviteit en tevredenheid in kaart te brengen. Is iemand met een hoge tevredenheid ook een zeer productief persoon? De manier waarop Herzberg zijn onderzoek heeft uitgevoerd – hij nam persoonlijke interviews af, waarbij hij aannam dat mensen heel goed konden aangeven wat in hun ogen goed en fout was in hun werk – is ook bekritiseerd. Mensen neigen er toe succes aan zichzelf (intrinsiek) toe te schrijven, terwijl bij mislukkingen een reden wordt gezocht buiten de persoon zelf (extrinsiek) (Weber & De Rijcke, 1996).

3.1.6 Theorie X en theorie Y van Douglas McGregor

McGregor's werk werd gebaseerd op de behoeftehiërarchie van Maslow. Hij heeft in zijn boek "The Human Side of Enterprise", gepubliceerd in 1960, theorieën onderzocht over het gedrag van individuen op het werk en heeft daaruit twee modellen geformuleerd, zijnde de theorie X en de theorie Y (Robbins, 2005). De overwegend negatieve visie die ervan uitgaat dat de mens van nature lui is, noemde McGregor theorie X. De overwegend positieve theorie die vindt dat mensen vanuit zichzelf gemotiveerd kunnen zijn en dan ook voldoende verantwoordelijkheid en autonomie verdienen, noemt hij theorie Y. Deze modellen kunnen voorgesteld worden als twee tegenovergestelde uitersten op een continue schaal (Berings & Steen, 2002).

Uit Robbins (2005) en Berings en Steen (2002) blijkt dat de managers volgens de theorie X vier uitgangspunten hanteren met betrekking tot werknemers:

1. Werknemers houden inherent niet van werken en ze zullen waar mogelijk proberen om het te vermijden. Werk wordt ervaren als een akelig iets.
2. Mensen houden niet van werken en daarom moeten zij door het management worden gedwongen of worden gecontroleerd om zo de gewenste doelen te bereiken.

3. Werknemers houden niet van verantwoordelijkheid en vragen waar mogelijk om formele leiding.
4. De meeste werknemers vinden zekerheid belangrijker dan alle andere factoren op hun werk en geven blijk van weinig ambitie.

In sterk contrast hiermee staat de theorie Y van McGregor waarbij, volgens beide auteurs, managers volgende uitgangspunten hanteren over de werknemers:

1. Werknemers zien werk als net zo natuurlijk als spel en rust. Ze besteden dezelfde hoeveelheid fysieke en geestelijk inspanning in hun werk als in hun privé leven. Ze houden van werken.
2. Op voorwaarde dat mensen gemotiveerd zijn, zullen zij zichzelf leiden naar de doelstellingen van de organisatie. Controle en straf zijn niet de enige mechanismen om mensen te laten presteren.
3. Mensen leren om verantwoordelijkheid te nemen en naar verantwoordelijkheid te streven. Gemiddelde mensen, in de juiste omstandigheden, zullen verantwoordelijkheid niet alleen accepteren, maar er zelfs natuurlijk naar zoeken.
4. Niet alleen managers, maar ook medewerkers zijn creatief en fantasierijk. Hun vindingrijkheid zou moeten gebruikt worden om problemen op het werk op te lossen.

Het wordt als minder effectief beschouwd om vanuit de theorie X te werken en medewerkers te straffen en streng te controleren. McGregor ziet de theorie Y dan ook als de prefereerbare managementmethode, maar hij meende dat de theorie Y moeilijk te gebruiken was voor operaties op grote schaal (Robbins, 2005). Het is belangrijk om als manager te weten welke theorie je het meest toepast, want de medewerkers worden dan ook zo behandeld. In de benadering van McGregor wordt geconcludeerd dat motivatie werkzaam is op zowel de werkomgeving als op het directe werk. In termen van motiveren komt de benadering McGregor overeen met die van Maslow.

3.1.7 Need Theory van David McClelland

Alhoewel McClelland zijn bekendheid vooral te danken heeft aan zijn talrijke onderzoeken met betrekking tot de "need for achievement", heeft hij ook opzienbarend werk geleverd omtrent de "need for affiliation" en de "need for power". Deze drie behoeften liggen allen aan de grondslag van zijn "Need Theory" (Kreitner & Kinicki, 2001). Net zoals Maslow legt McClelland binnen zijn theorie dan ook voornamelijk de nadruk op de relatie tussen de behoeften en het gedrag van individuen. Beiden merken daarbij op dat individuen gemotiveerd lijken te zijn door de opportuniteit om hun competentie, hun groei en ontwikkeling als individuen te verhogen (Porter et al., 1975). De drie essentiële behoeften/motieven van McClelland worden hieronder verder besproken.

3.1.7.1 Need for achievement

McClelland was vooral geïnteresseerd in de prestatiebehoefte. Hierbij stelt men de vraag in hoeverre mensen gemotiveerd zijn om iets te bereiken. "De need for achievement is de behoefte of het verlangen om iets effectiever en efficiënter te doen dan het reeds gedaan is." (McClelland & Burnham, 1995, p.126).

Verder zeggen beide auteurs dat mensen die overheerst worden door de 'need for achievement'-factor volgende kenmerken hebben:

- Ze verkiezen te werken aan opdrachten van een gemiddelde moeilijkheidsgraad en nemen berekende risico's. Taken met een groot risico zullen ze vermijden, omdat deze onmogelijk kunnen leiden tot succes, evenals taken met een klein risico, daar deze geen uitdagend aspect meer bezitten.
- Ze voelen zich sterk verantwoordelijk bij het goed uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem.
- Ze hebben behoefte aan feedback met betrekking tot hun falen en succes. Het betreft hier louter feedback met betrekking tot de opdracht zelf.
- Ze zijn innovatief van aard.

3.1.7.2 Need for affiliation

"De *affiliatiebehoefte* omschrijft het streven naar en onderhouden van betekenisvolle interpersonele relaties en het verlangen om geliefd en gerespecteerd te worden door anderen." (Kreitner & Kinicki, 2001, p.213).

Individueen met een hoge affiliatiebehoefte zullen zich het meest comfortabel voelen in een situatie waar ze vriendschappelijke en warme relaties kunnen uitbouwen met de mensen in hun omgeving. Ze zoeken naar vriendschap, verkiezen samenwerking boven competitie en verlangen naar relaties waarin wederzijds begrip vooropstaat (Robbins, 2005).

3.1.7.3 Need for power

De behoefte aan macht is het verlangen invloed op anderen uit te oefenen en hen te beheersen. Individueen met een hoge machtsbehoefte hebben graag de leiding en vinden effectieve prestaties minder belangrijk dan hun prestige en invloed op de anderen (Robbins, 2005). De 'power'-behoefte kan twee verschillende vormen aannemen, namelijk de vorm van persoonlijke macht en de vorm van sociale macht. Bij de eerste vorm, persoonlijke macht, gaat het enkel om loutere macht waarbij individuen met een hoge graad van persoonlijke macht steeds zullen proberen hun eigen macht verder uit te bouwen. Sociale macht is gericht op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie en mag dus niet enkel gezien worden als het resultaat van de macht van het individu (McClelland & Burnham, 1995).

3.1.8 Conclusie

Alle hierboven beschreven inhoudstheorieën zoeken naar de *oorsprong* van gemotiveerd gedrag. Hierbij wordt de vraag gesteld wat mensen motiveert. Maslow spreekt over vijf behoeften in zijn piramidemodel en veronderstelt dat de lagere behoeften eerst bevredigd moeten worden voordat de hogere behoeften in de hiërarchie aangesproken kunnen worden. Alderfer reageert met zijn ERG-theorie op

de theorie van Maslow door slechts drie categorieën van menselijke behoeften te onderscheiden in plaats van vijf. Volgens Herzberg kan de motivatie van mensen enerzijds beïnvloed worden door de inhoud van het werk (motivators) en anderzijds door de werkomstandigheden (hygiënefactoren). De theorie Y van McGregor geeft aan dat mensen vanuit zichzelf gemotiveerd kunnen zijn en beaamt hiermee de 'satisfiers' van de theorie van Herzberg. Zijn theorie X daarentegen gaat ervan uit dat de mens van nature lui is. Ook McClelland legt met zijn behoeftetheorie de nadruk op de relatie tussen de volgens hem drie essentiële behoeften en het gedrag van individuen.

3.2 Procestheorieën van motivatie

De tweede soort motivatietheorieën richten zich voornamelijk op de 'hoe'-kant van arbeidsmotivatie. Deze theorie stelt de vraag: *hoe* verandert het gedrag van individuen binnen een organisatie. Zij gaan ervan uit dat mensen op grond van bepaalde afwegingen doelen kiezen en zich voor deze doelen gaan inzetten, omdat het bereiken van dit doel voor hen van waarde is. Dit worden *procestheorieën* genoemd (Berings & Steen, 2002). De drie belangrijkste theorieën hieromtrent zijn Vrooms verwachtingstheorie, Adams rechtvaardigheids- of billijkheidstheorie en de doeltheorie van Locke en Latham. De belangrijkste concepten van deze theorieën zullen in de volgende paragrafen uitvoerig aan bod komen.

3.2.1 De verwachtingstheorie van Vroom

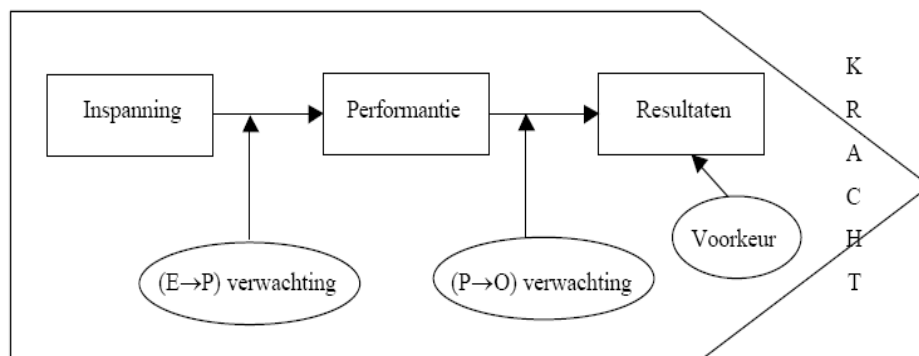
Victor H. Vroom beschrijft in zijn boek "*Work and Motivation*" (1964) een cognitief model van motivatie (Vroom, 1964). Zijn verwachtingstheorie verklaart dat de sterkte van de tendens om op een bepaalde manier te reageren of zich te gedragen afhankelijk is van zowel de sterkte van de verwachting dat de actie of het gedrag gevolgd zal worden door een bepaald resultaat als van de attractiviteit van dat resultaat voor degene die de actie onderneemt (Robbins, 1994).

De verwachtingstheorie is een *relationele* benadering van motivatie aangezien deze impliceert dat individuen een schatting maken van de kosten en opbrengsten van

de verschillende alternatieven om dan het alternatief met de voordeligste pay-off te selecteren (Tosi et al., 2001).

De kern van de verwachtingstheorie is dat mensen gemotiveerd zijn zich op een bepaalde manier te gedragen wanneer ze verwachten met dit gedrag iets te bereiken wat voor hen waardevol is, bijvoorbeeld veiligheid, geld, spanning en promotie. Het begrip *verwachting/expectancy* staat centraal in de theorie van Vroom en houdt verband met de relatie tussen inspanning en prestatie enerzijds en prestatie en resultaat anderzijds. Deze onderlinge relaties bepalen de mate van arbeidsmotivatie. In de "Expectancy Theory" van Vroom komt dus duidelijk het relationele verband aan bod dat er bestaat tussen motivatie en prestatie. Er is een positieve correlatie tussen inspanningen en prestatie. Een gunstige prestatie zal resulteren in een wenselijke beloning, die een belangrijke behoefte tevreedenstelt. De wens om de behoefte tevreeden te stellen is sterk genoeg om de inspanning de moeite waard te maken (Donnelly et al., 1992).

Schematisch kunnen we de verwachtingstheorie van Vroom als volgt voorstellen (cfr. figuur 4.2):



Figuur 4.2.: Model van de verwachtingstheorie van Vroom (eigen verwerking van Donnelly et al., 1992, p.321).

In de praktijk zal de leidinggevende zich moeten baseren op volgende drie veronderstellingen (Vroom & Jago, 1988):

- *Expectancy*: verwachting. Werknemers hebben verschillende verwachtingen van waartoe zij in staat zijn en ze hebben verschillende niveaus van vertrouwen over waartoe zij in staat zijn. Het management moet ontdekken welke middelen, opleiding of supervisie de werknemers nodig hebben. De

leidinggevende moet zich afvragen of de toegekende beloning een hoge waarde heeft voor de betrokkene.

- *Instrumentality*: de perceptie van werknemers of zij echt zullen ontvangen wat zij willen, zelfs als het door een manager is beloofd. Het management moet ervoor zorgen dat de beloften van beloningen worden vervuld en dat de werknemers zich daarvan bewust zijn.
- *Valence*: verwijst naar de emotionele waarde die een bepaald resultaat heeft voor een individu. Valence is de diepte van de behoefte van een werknemer aan extrinsieke beloningen (geld, promotie, vrije tijd, voordelen) of aan intrinsieke beloningen (tevredenheid). Het management moet ontdekken wat zijn werknemers waarderen.

3.2.2 De billijkheidstheorie van Adams

De billijkheidstheorie of "equity theory" stelt dat iedere persoon steeds een vergelijking maakt tussen de kosten en de baten die zijn gedrag met zich meebrengen. Deze ratio wordt dan vergeleken met die van anderen in dezelfde situatie. Mensen zoeken een evenwicht tussen geven en krijgen. Hierbij kan er soms een toestand van onevenwicht ontstaan: men kan te veel kosten maken en/of te weinig baten hebben, of anderen kunnen minder kosten of meer baten hebben dan wij (Kreitner & Kinicki, 2001).

De billijkheidstheorie van Adams geeft een motivatiemodel dat verklaart hoe individuen streven naar eerlijkheid en rechtvaardigheid in hun relaties van geven en nemen (Robbins, 2005). Dit model argumenteert namelijk dat een gevoel van onevenwicht bij een individu aanleiding geeft tot dissatisfactie en uiteindelijk zal resulteren in een motief om de onbillijkheid te verminderen en uiteindelijk zelfs te elimineren (Johson & Gill, 1993). Mensen zoeken dus een evenwicht tussen hun inspanningen (input) en beloningen (output) enerzijds en de beloningen die anderen krijgen voor hun inspanningen anderzijds (Robbins, 2005).

De kenmerken van de "equity theory" van Adams kunnen we samenvatten in een viertal stellingen (Huseman et al., 1987) zijnde:

1. Individuen evalueren hun relatie met anderen door de ratio van hun beloningen op hun inzet te beoordelen ten opzichte van de output/inputratio van een vergelijkingspersoon.
2. Wanneer een werknemer de inspanningen/beloningen ratio als ongelijk ervaart in vergelijking met zijn of haar eigen collega's, dan ervaart hij dat als onbillijkheid.
3. Een persoon ervaart meer spanning indien de ongelijkheid en onrechtvaardigheid als groter ervaren wordt door een individu.
4. Hoe groter de ervaren spanning van een persoon is, hoe harder deze zal proberen om de eerlijkheid en rechtvaardigheid te herstellen en dus de spanning probeert te verminderen.

Uit deze theorie kunnen we besluiten dat een individu ernaar streeft om ongelijkheid te vermijden en om eerlijk en rechtvaardig behandeld te worden in verhouding met anderen.

3.2.3 Goal-setting theory van Locke en Latham

Het prestatieniveau van individuen binnen de organisatie wordt positief beïnvloed door het zetten van specifieke en uitdagende doelstellingen. Mensen zullen dan harder en gemotiveerder werken om deze targets te realiseren. Om dit te bereiken is het nodig dat deze doelen aan een aantal voorwaarden voldoen die worden samengevat in de *SMART-methode*. Locke en Latham gebruiken deze methode als basis voor hun "High Performance Cycle" (Kluytmans, 2003). De "High Performance Cycle" van Locke en Latham analyseert in detail de invloed van de moeilijkheidsgraad van de te bereiken doelstellingen op de performantie en de werktevredenheid van de individuen. Hun performantiemodel wordt schematisch weergegeven in bijlage 1.

SMART staat voor specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden. Doelen die gesteld worden, moeten *specifiek* zijn, m.a.w. niet in algemene termen

verwoord, maar zo concreet mogelijk aangeven wat moet bereikt worden. Daarnaast moeten ze ook *meetbaar* zijn zodat ze opgevolgd kunnen worden. Doelen moet ook *realistisch* zijn, want een onhaalbaar doel motiveert natuurlijk niet. Doelen werken ook beter wanneer de uitvoerder ze ook *accepteert*. Dit zal sneller gebeuren wanneer men de doelen in gezamenlijk overleg vastlegt. Tenslotte moeten ze ook *tijdsgebonden* zijn, m.a.w. ze moeten binnen een bepaalde periode gerealiseerd worden (Kluytmans, 2003).

3.2.4 Conclusie

De procestheorieën van Vroom, Adams, Locke en Latham onderzoeken alle drie *hoe* het gedrag van individuen binnen organisaties verandert. In de verwachtingstheorie van Vroom wordt het gedrag van mensen in functie gesteld van het verwachte resultaat. Volgens de billijkheidstheorie van Adams zoeken de mensen een evenwicht tussen hun inspanningen en beloningen en vergelijken ze dit met anderen. Locke en Latham gaan in hun "Goal-settingtheory" ervan uit dat doelstellingen die SMART geformuleerd zijn een motiverend effect hebben op individuen.

Hoofdstuk 4: Recentere motivatietechnieken

In het voorgaande hoofdstuk werden de verschillende inhouds- en procestheorieën van motivatie besproken. Naast deze theorieën van o.a. Maslow, Herzberg bestaan er nog andere, nieuwere en recentere technieken die het management kan gebruiken om het personeel te motiveren. In de afgelopen tientallen jaren, waarin werknemers meer van hun taken gingen verwachten dan alleen salaris, zijn organisaties zich steeds meer gaan realiseren hoe belangrijk de motivatiecriteria zijn bij het ontwerpen van functies. Veel organisaties hebben ontdekt dat het belangrijk is voor hun voortbestaan om het werk van de werknemers dusdanig te herontwerpen zodat het leveren van superieure dienstverlening als motivator beschouwd wordt (Quinn et al., 2005). Hieronder worden een aantal verschillende benaderingen van functieontwerp genoemd zoals taakverbreding, taakroulatie en

taakverrijking. Bijkomend wordt het begrip empowerment toegelicht met specifieke aandacht voor het fenomeen werkstress.

4.1 Taakverbreding

Kernbegrip bij taakverbreding is *horizontale taakverruiming* (job enlargement). Taakverbreding vergroot de verscheidenheid aan vaardigheden en de taakidentiteit door herontwerp van de taak om het aantal taken dat iemand uitvoert te vergroten. Op die manier doet de werknemer meer van hetzelfde. Het aantal taken in het productie- of dienstverleningsproces vergroot, taken die anders door collega's op hetzelfde hiërarchische niveau uitgevoerd worden. Een dergelijke taakverbreding kan hooguit een tijdelijk motiverend effect op de werknemer hebben (Quinn et al., 2005).

4.2 Taakroulatie

Op vergelijkbare wijze als bij taakverbreding, vergroot *taakroulatie* de verscheidenheid aan vaardigheden door werknemers in staat te stellen te wisselen van taak volgens een bepaald tijdschema. Deze benadering van functieontwerp heeft zowel voor- en nadelen. Een voordeel met taakroulatie is dat de verveling verminderd kan worden. Als een monotone taak verricht moet worden, kan door taakroulatie de verveling gedeeld worden en wordt de taak niet aan één enkele werknemer opgedragen. Hierbij leidt taakroulatie dan net als taakverbreding tot een grotere verscheidenheid aan vaardigheden, maar niet noodzakelijkerwijs tot meer autonomie of feedback. Dit laatste kan gezien worden als een nadeel van taakroulatie. Taakroulatie kan ook gebruikt worden om mensen met verschillende onderdelen van de organisatie kennis te laten maken, waardoor ze beter zien hoe de organisatie geleid wordt. Zo kan de werknemer dankzij taakroulatie meer begrip krijgen voor de onderlinge afhankelijkheid van werkeenheden en van de noodzaak tot samenwerking tussen deze werkeenheden (Quinn et al., 2005).

4.3 Taakverrijking

Taakverrijking wordt als de meest effectieve techniek voor taakontwerp beschouwd, omdat het de mogelijkheid biedt tot vergroting van vijf subjectieve taakkenmerken. Deze taakkenmerken zijn volgens Quinn et al. (2005):

- 1) *verscheidenheid aan vaardigheden*: de mate waarin een taak vereist dat één individu een breed scala aan subtaken verricht.
- 2) *taakidentiteit*: de mate waarin een taak vereist dat een afgerond stuk werk wordt verricht, dat door werknemers kan worden gezien als het resultaat van hun individuele inspanning.
- 3) *Taakbetekenis*: de mate waarin een taak wordt gezien als van belang voor het leven en werk van andere mensen.
- 4) *Autonomie*: de mate waarin werknemers zelf hun werkschema's en procedures kunnen bepalen.
- 5) *Feedback*: de mate waarin de manager aan werknemers duidelijke en directe informatie geeft over hun prestaties.

Taakverrijking wordt ook wel 'job enrichment' genoemd. Waar taakverbreding en taakrotatie zich in hoofdzaak richten op variatie aan vaardigheden en in mindere mate op taakidentiteit, richt taakverrijking zich ook op taakbetekenis, autonomie en feedback. In plaats van het aantal en de verscheidenheid aan taakactiviteiten te vergroten, wordt bij taakverrijking in het algemeen de verantwoordelijkheid vergroot en worden beslissingen over de wijze van werken meer door werknemers zelf genomen. Ook wordt de aard van de taakrelaties met managers, collega's en klanten verbeterd (Quinn et al., 2005).

4.4 Empowerment

Aansluitend op het begrip job enrichment wordt er in de literatuur over management ook vaak verwezen naar empowerment. Bij empowerment kunnen grosso modo twee benaderingen onderscheiden worden. In de eerste benadering staat vooral het delen van de macht over de medewerkers centraal. De tweede benadering staat in het teken van *motivatie van de werknemers* en dit aspect is in

het kader van deze eindverhandeling het meest interessant (Berings & Steen, 2002). Het accent ligt hierbij op het aanpassen van de leiderschapsstijl, de machtsrelaties, de inhoud van de werkzaamheden en de organisatiestructuur met als doel het verhogen van de betrokkenheid/motivatie van de medewerkers (Robbins, 2005).

In het kader van empowerment wordt heden ten dage veel aandacht besteed aan het moderne fenomeen van *stress* op het werk. Hierbij wordt soms verkeerdelijk hoge werkdruk automatisch geassocieerd met stress. Evenwel bestaat er ook een *positieve* vorm van stress waarbij deze stress ervaren wordt als een extra motivatie om iets goed te doen. Stress hoeft dus niet altijd slecht te zijn. *Negatieve* stress heeft te maken met een persoonlijke inschatting van de medewerker waarbij situaties uit zijn omgeving bij hem een slecht gevoel oproepen (Berings & Steen, 2002). Deze negatieve stress kan zich uiten in hoger werkverzuim, lagere werkefficiëntie, slechtere arbeidsrelaties en een algemene lagere motivatie van de betrokken medewerkers. Dit vormt uiteindelijk een bedreiging zowel voor de medewerker zelf als voor het bedrijf (Quinn et al., 2005).

4.5 Conclusie

Bij de recentere technieken van taakverbreding, taakverrijking en taakroulatie wordt de focus gelegd op het herontwerpen van functies om alzo het personeel extra te motiveren. Taakverbreding en taakroulatie hebben slechts een tijdelijk effect op de motivatie terwijl taakverrijking een langdurig effect kan hebben. In tegenstelling tot de inhouds- en procestheorieën hebben de hier bovenvermelde recentere motivatietechnieken meer betrekking op de inhoud van de job zelf en op de totale managementaanpak (empowerment) van het bedrijf.

Hoofdstuk 5: Gerelateerde begrippen

Arbeidsmotivatie heeft als 'begrip' door de jaren heen een evolutie doorgemaakt. Vandaag spreken auteurs over werkpassie of werkbevlogenheid (De Witte, 2004), energie (Dutton, 2003; Cross, Baker & Parker, 2003), werkgenegenheid (Buelens et al., 2002) en andere. In dit deel worden deze begrippen nader besproken.

5.1 Werkpassie

Het werk van Hans De Witte over werkpassie (De Witte, 2004) is gebaseerd op een websurvey –korte vragenlijst- waarbij onderzocht werd welke factoren werkpassie *veroorzaken* en welke factoren deze werkpassie *verhogen*. Het is belangrijk om een zicht te krijgen in de factoren die werkpassie veroorzaken, aangezien het de bedrijfsleider/HR-verantwoordelijke de mogelijkheid biedt om deze werkpassie te verhogen. Vier mogelijke oorzaken van werkpassie werden door hem in kaart gebracht.

"Een eerste oorzaak is de mate waarin de job *uitdagend* is. Hierbij gaat het over de intrinsieke kwaliteit van het werk: houdt het werk mogelijkheden in om zich te ontplooiën, is het gevarieerd werk, kan men zelf beslissingen nemen over datgene wat gedaan moet worden (autonomie) en heeft men inspraak?

De twee oorzaak is de mate waarin de *sociale relaties* goed zijn: heeft men een goed contact met de mensen rondom zich, zowel collega's als leidinggevenden en is de sociale sfeer op het werk aangenaam?

Een derde oorzaak kan gevonden worden in de mate waarin de organisatie de *ondersteuning* biedt die nodig is om het werk goed te doen. Beschikt men over voldoende middelen en personeel om het werk goed te doen, is het werk goed georganiseerd en wordt men voldoende geïnformeerd over wat er in het bedrijf gebeurt?

De vierde en laatste oorzaak is de mate waarin de *work-life balans* in evenwicht is. Is het werk combineerbaar met het privé-leven, verliest men niet teveel tijd op de baan, of moet men te hard werken, waardoor er geen tijd meer overblijft om (goed) te kunnen leven?" (De Witte, 2004, 172-173)

Heeft het als bedrijf zin om rekening te houden met de werkpassie van medewerkers? Om hierop een antwoord te vinden, moet nagegaan worden in welke mate de positieve beleving van werk gevolgen heeft voor aspecten die belangrijk zijn voor het privé-leven van de werkenden en voor het bedrijfsleven. Zodoende werden in de vragenlijst van De Witte (2004) vragen gesteld over de *bedrijfsbinding*, de *verloopintentie*, de *performantie* op het werk, *absenteïsme* en de *tevredenheid* met het *leven* als geheel. Ook hier werd via regressieanalyses onderzocht of de werkpassie deze vijf aspecten op een of andere manier beïnvloedt. Uit deze analyses kunnen de gevolgen van de werkpassie duidelijk weergegeven worden (De Witte, 2004, 173).

"De werkpassie hangt vooreerst sterk samen met de *bedrijfsbinding* en de *verloopintentie* (regressiecoëfficiënten respectievelijk .61 en -.61). Werknemers die zich betrokken voelen op hun werk, voelen zich ook verbonden met het bedrijf, en zijn minder geneigd om elders een job te zoeken. De positieve beleving van het werk verhoogt dus de verbondenheid met het bedrijf en zorgt er tevens voor dat men liever in dit bedrijf blijft werken.

De werkpassie hangt eveneens vrij sterk samen met de *werkperformantie* (regressiecoëfficiënt .50). Betrokken werknemers doen hun werk met meer inzet, nemen meer initiatieven, maken minder fouten, halen hun deadlines en werken beter samen met anderen.

Daarnaast komt er een zwakkere doch nog steeds reële samenhang naar voor met *absenteïsme* (regressiecoëfficiënt -.22). Uit de enquête bleek dat betrokken werknemers gedurende de laatste twaalf maanden minder vaak ziek waren. Dat deze samenhang zwakker is dan deze met de voorgaande aspecten is niet verrassend. Ziek worden wordt niet enkel beïnvloed door de beleving van het werk, maar ook door tal van andere factoren, zoals bijvoorbeeld de gezondheidstoestand,

de leeftijd en andere. Interessant is net dat een dergelijk objectief gedrag *ook* met de werkpassie samenhangt.

Tot slot valt op dat werkpassie sterk samenhangt met de *levenstevredenheid* (regressiecoëfficiënt .57). Betrokken werknemers zijn meer tevreden over hun leven als geheel. Ze zijn duidelijk gelukkig." (De Witte, 2004, 174).

De Witte (2004, 175) concludeert als volgt: "De slotsom is dat de werkpassie belangrijke gevolgen heeft voor het bedrijfsleven én voor de individuele werknemer. Het is dan ook aan te bevelen om de werkpassie te verhogen."

Een bedenking bij de studie van De Witte (2004) is dat hij niet vermeldt *hoe* werkpassie effectief verhoogd kan worden. Hij reikt geen instrumenten aan voor bedrijven om de werkpassie van hun werknemers te verhogen.

5.2 Energie

5.2.1 Energie in organisaties

Hetgeen volgt is een eigen verwerking van het artikel '*What creates energy in organizations?*' van Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003).

In een organisatie kan je twee verschillende soorten medewerkers terugvinden. Sommige mensen zijn echte '*energizers*' – ze kunnen leven/beweging brengen in projecten of binnen een groep van mensen. Dit zijn de *energierijke* mensen. Volgens Cross et al. (2003) presteren deze mensen ook beter. Daarnaast kunnen ze ook een invloed hebben op het leren van de groep. Dit vermogen tot leren zet de groep aan om beter en sneller vooruit te gaan. Aan de andere kant zijn er ook '*de-energizers*'. Deze personen halen de moraal of spirit binnen een groep helemaal naar beneden en trekken zodanig de energie weg uit de organisatie.

Cross et al. (2003) hebben rond deze problematiek van energiegelovende factoren een onderzoek gedaan. Ze onderzochten wat net de verschillen zijn tussen mensen die energie geven ('*energizers*') en mensen die energie wegtrekken uit organisaties

('de-energizers'). Tijdens dit onderzoek hebben Cross et al. (2003) volgende vijf dimensies ontdekt waarin de mensen die energie geven verschillen met de mensen die energie wegtrekken:

- people are energized by interactions in which a *compelling vision* is created. Energy is produced from a focus on possibilities. These possibilities, or visions, must be inspiring and worthy of people's time and effort, but they cannot be overwhelming.

- people are energized by interactions in which they can *contribute meaningfully*. Energizers create opportunities for people to enter conversations or problem-solving sessions in ways that make them feel heard.

- people are energized when participants are *fully engaged in an interaction*. Energy in conversations increases as people contribute meaningfully and at the same time learn from others similarly engaged. Body language plays an important role.

- people are energized in interactions marked by *progress*. Energizers are driven to a goal (a compelling vision) but are open and flexible about how to get there. People determine on their own how to move an idea or a project forward.

- people are energized in interactions when *hope* becomes part of the equation. People don't initially have to like either the tasks or the leader associated with a project in order to be energized. But emotion, in the form of people, plays a role in energizing interactions.

Deze factoren geven aan hoe het gedrag van mensen, waar ze al of niet voor kunnen kiezen, een zeer belangrijk effect heeft op het energieniveau.

De meeste mensen zullen snel erkennen dat zowel energie-gevende factoren als de-energize-factoren in hun leven aanwezig zijn. Hoewel de term "energie" al ver doorgedrongen is in het organisatieleven, toch wordt het nog te vaak gemeden (Cross et al., 2003).

5.2.2 Coördinatie als energie-in-conversatie

Energie wordt door Quinn & Dutton (in Lambrechts en Grieten, 2007) omschreven als "the feeling that one is eager to act and capable of acting." Een andere definitie die ze aan energie geven, vinden we terug in Cross et al. (2003, 44:4, 56): "A type of positive affective arousal which people can experience as emotion (short responses to specific events) or mood (longer-lasting affective states that need not be a response to a specific event)."

Jane Dutton (in Lambrechts en Grieten, 2007) gaat in haar boek, *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*, uit van de centrale gedachte dat de energie en 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 met elkaar opbouwen.

Kenmerken van hoog kwalitatieve relaties zijn volgens Dutton (in Lambrechts en Grieten, 2007): elkaar wederzijds waarderen, vertrouwen en actief engagement van beide kanten. En vooral: authentiek jezelf blijven in relaties. In dergelijke hoog kwalitatieve relaties voelen mensen zich meer geëngageerd, meer open en meer competent. Zulke relaties geven ons energie, roepen bij ons een gevoel van 'kwaliteitsvol' bezig zijn op. Belangrijk is dat dergelijke hoog kwalitatieve relaties wederzijds gecreëerd worden. Werkgoesting verhogen of op peil houden betekent dus bijgevolg vooral werken aan het opbouwen en onderhouden van kwaliteitsvolle relaties.

Laag kwalitatieve relaties hangen samen met het wegvloeien van energie en worden gekenmerkt door wantrouwen, defensief gedrag en depreciatie van elkaars waarden. Hierdoor daalt het vermogen om te leren, initiatief te tonen en risico's te nemen. Leren en hoog kwalitatieve relaties hangen samen, omdat leren een sociaal proces vereist waarbij mensen zich kwetsbaar durven opstellen, zichzelf durven prijs geven en hun nek durven uitsteken.

Dutton (in Lambrechts en Grieten, 2007) onderstreept ook de belangrijkheid van de opgebouwde *organisatiecontext*: de doorleefde waarden en normen over hoe de dingen 'hier' worden aangepakt. Deze sociale context kan ofwel bevorderend of belemmerend werken bij het opbouwen van hoog kwalitatieve relaties. Leidinggevendens spelen ter zake een belangrijke rol. Leiders kunnen meer direct het energieniveau van mensen beïnvloeden. De manier waarop leidinggevendens, via hun dagdagelijks gedrag, met medewerkers omgaan, kan energiegelend of – dempend zijn wat respectievelijk samenhangt met respectvolle en niet-respectvolle interacties (Lambrechts & Grieten, 2007).

5.3 Conclusie

Werkpassie, -bevolgenheid en energie zijn moderne ruimere begrippen omtrent arbeidsmotivatie. De oorzaken van werkpassie worden door De Witte (2004) duidelijk in kaart gebracht, zijnde jobuitdaging, goede sociale relaties, ondersteuning door de organisatie en een evenwichtige work-life balans. Toch reikt De Witte (2004) in zijn theorie over werkpassie geen praktische instrumenten aan om deze effectief te verhogen.

Een andere invalshoek op motivatie is het onderscheid dat gemaakt wordt tussen mensen die energie geven enerzijds en mensen die energie onttrekken aan de organisatie anderzijds. In de theorie van Quinn en Dutton (2005) wordt energie beschouwd als een relationeel fenomeen.

Hoofdstuk 6: “Werkbaar werk” in de transportsector

Alvorens over te gaan naar mijn praktijkstudie wil ik hierbij als achtergrond eerst nog een literaire benadering geven over het onderwerp ‘Werkbaar Werk’ in de transportsector. Hierover is een studie uitgevoerd door de Sociaal Economische Raad Vlaanderen (2005) en deze wordt hieronder nader toegelicht.

In Vlaanderen zijn iets meer dan zes op tien mensen tussen 18 en 64 jaar aan het werk. Bij 55+ers is dat nauwelijks nog één op vier. Dat is erg weinig. Vaak stapt

men al jaren voor de wettelijke pensioenleeftijd uit de arbeidsmarkt. In een vergrijzende samenleving weegt dit op de financiering van de sociale zekerheid. Het optrekken van de activiteitsgraad van oudere werknemers is dan ook een belangrijke zorg van beleidsmakers en sociale partners. Zij zijn ervan overtuigd dat onder meer het verbeteren van de arbeidskwaliteit of werkbaarheid daartoe kan bijdragen .

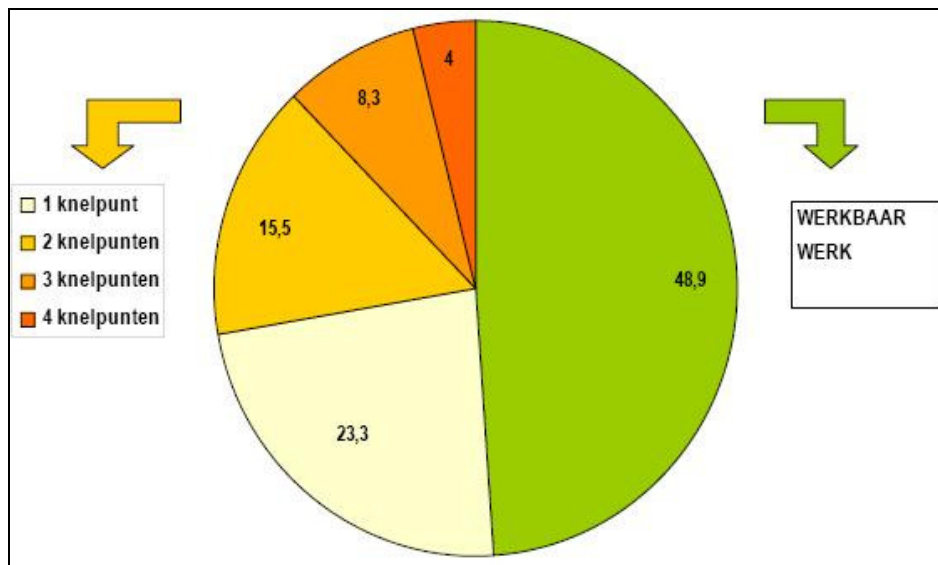
In het pact van Vilvoorde spraken de Vlaamse regering en sociale partners af dat ze er niet enkel willen naar streven dat meer mensen op actieve leeftijd een volwaardige job hebben (werkzaamheidsgraad), maar dat ook de kwaliteit van de jobs (werkbaarheidsgraad) verbetert. Om die kwaliteit of de werkbaarheidsgraad cijfermatig in beeld te brengen ontwikkelde STV-Innovatie & Arbeid de 'werkbaarheidsmonitor' voor werknemers. Op die manier kunnen de overheid en de sociale partners een vinger aan de pols houden. In 2004 werd een eerste meting (schriftelijke bevraging) uitgevoerd bij een representatief staal van de Vlaamse loontrekkenden. Hetgeen volgt is een overname van de SERV-studie: Sectorprofiel "Werkbaar Werk", oktober 2005 (online geraadpleegd op 14 oktober 2006).

6.1 Werkbaarheidsgraad in de transportsector

Uit het onderzoek van de SERV bleek dat de werkbaarheidsgraad⁶ voor de transportsector 48,9% bedraagt. Concreet betekent dit dat iets minder dan de helft van de werknemers in de sector een job heeft waaraan het kwaliteitslabel 'werkbaar werk' kan worden toegekend. De andere werknemers worden in hun job met één of meerdere knelpunten geconfronteerd. In vergelijking met Vlaanderen (werkbaarheidsgraad = 52,3%) ligt de werkbaarheidsgraad in de transportsector ongeveer 4% lager. Dit komt, zo blijkt uit het onderzoek, omdat een groter aandeel van de werknemers in de sector geconfronteerd wordt met een gebrek aan leermogelijkheden en problemen in de werk-privébalans.

⁶ Werkbaarheidsgraad: het aandeel van de werknemers met een kwaliteitsvolle job op het vlak van zowel werkstress, motivatie, leermogelijkheden als de werk-privébalans

Figuur 1: procent van werknemers in de transportsector met werkbaar werk met (één of meerdere) werkbaarheidsknelpunten



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

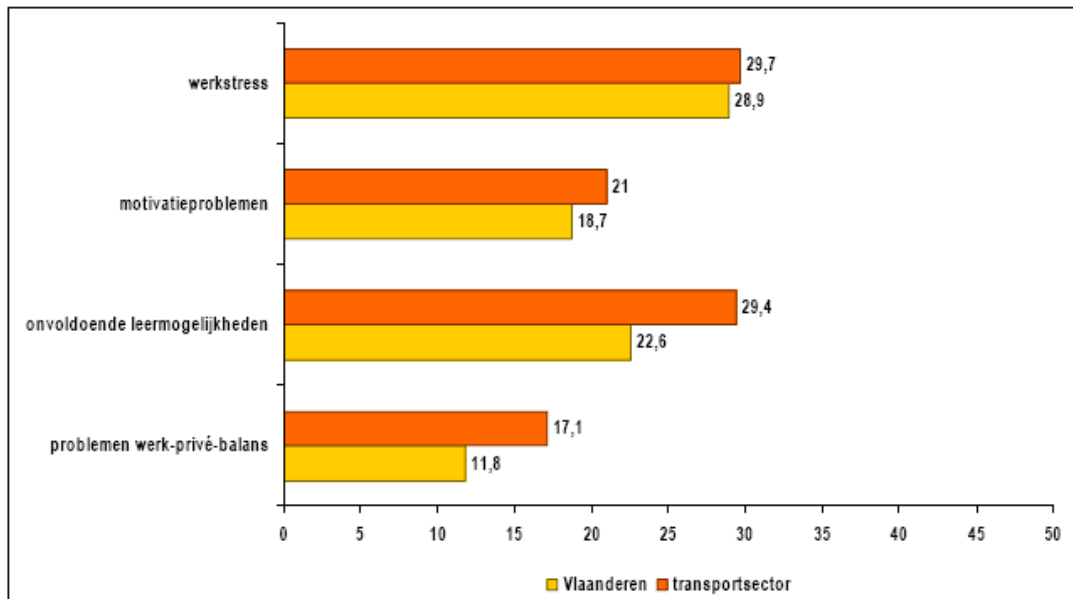
6.2 Werkbaarheidsknelpunten in de transportsector

In de algemene werkbaarheidsmonitor staan vier facetten van kwaliteit van de arbeid centraal:

- *Werkstress* geeft aan in welke mate (mentale) vermoeidheid door psychosociale 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 raken.
- *Leermogelijkheden* belicht de kansen tot competentieontwikkeling: het gaat om de mate waarin werknemers door opleidingskansen en de dagdagelijkse ervaring op de werkplek hun competenties al dan niet op peil kunnen houden en verder ontwikkelen in functie van hun inzetbaarheid op langere termijn.
- De *werk-privébalans* geeft aan in welke mate de taakeisen in de werksituatie al dan niet belemmerende effecten hebben op het handelen in de thuissituatie.

In onderstaande grafiek wordt voor elk van de vier werkbaarheidsaspecten getoond voor welk percentage van de werknemersgroep in de sector de situatie problematisch is. Deze cijfers worden vergeleken met deze voor de Vlaamse arbeidsmarkt.

Figuur 2: werkbaarheidsknelpunten in de transportsector en in Vlaanderen (% van werknemers)



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

Uit de SERV-studie blijkt dat in de transportsector 29,4% van de werknemers een job hebben die *onvoldoende leermogelijkheden* biedt. Dit aandeel ligt hoger dan het Vlaamse gemiddelde (22,6%) en is het belangrijkste knelpunt voor de sector. Deze werknemers krijgen op de werkplek onvoldoende kansen om hun competenties op peil te houden en te ontwikkelen waardoor hun inzetbaarheid op langere termijn in het gedrang komt. Verder zien we dat 29,7% van de werknemers in de transportsector *werkstress* heeft ten opzichte van 28,9% in Vlaanderen. De motivatieproblemen in de job liggen in de transportsector hoger dan in Vlaanderen, namelijk 21% ten opzichte van 18,7%. De percentages in de transportsector wijken dus niet veel af van het Vlaamse gemiddelde. Er is wel een groot verschil op het vlak van de *werk-privébalans*: voor 17,1% van de werknemers uit de transportsector ligt de werk-privébalans moeilijk, terwijl dit in Vlaanderen voor 11,8% het geval is. Op dit vlak scoort de transportsector beduidend lager dan het Vlaamse gemiddelde.

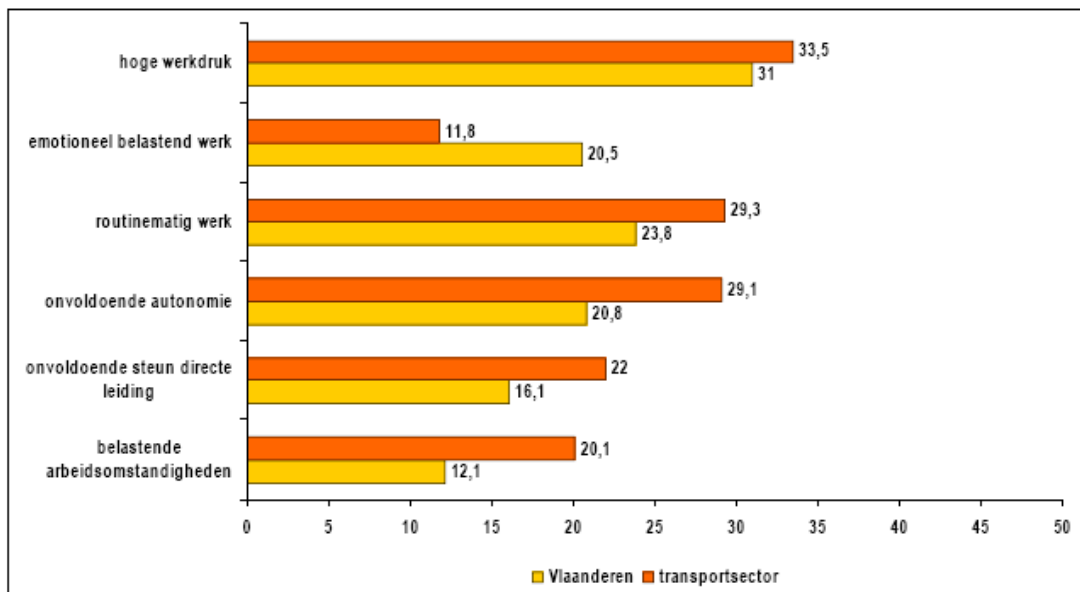
6.3 Werkbaarheidsrisico's in de transportsector

Eens men de omvang van de werkbaarheidsproblematiek in beeld gebracht heeft, komt uiteraard ook de vraag hoe werkbaarheidsproblemen ontstaan en wat een job werkbaar of onwerkbaar maakt. Het is immers pas door zicht te krijgen op de oorzaken van die problemen dat men ook weet waaraan gesleuteld moet worden om de werkbaarheid te verbeteren. In de Vlaamse werkbaarheidsmonitor wordt daarom ook gepeild naar de kernfactoren in de arbeidssituatie die de kwaliteit of werkbaarheid van jobs bedreigen of bevorderen. Het gaat om zes werkaspecten die hieronder kort omschreven worden:

- *Werkdruk*: verwijst naar de belasting van een job in termen van *kwantitatieve* taakeisen zoals het werkvolume, het werktempo en de tijdslimieten die opgelegd worden.
- *Emotionele belasting*: belasting door contactwerk zoals les geven, het verzorgen van patiënten, het overtuigen van klanten of het aansturen van medewerkers. 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 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 om voldoende ruimte of zeggenschap te krijgen in 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, lichamelijke zware taken, enz.

Ook voor deze zes werkbaarheidsrisico's zijn grenzen bepaald die aangeven of de situatie al dan niet problematisch is. In de onderstaande figuur wordt voor elk van deze risico's getoond voor welk aandeel van de werknemersgroep in de sector de situatie problematisch is. Ook hier worden de cijfers vergeleken met deze voor de Vlaamse arbeidsmarkt.

Figuur 3: werkbaarheidsrisico's in de transportsector en in Vlaanderen (% van werknemers)



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

Zoals uit de figuur af te leiden is, vormen hoge werkdruk, routinematig werk en onvoldoende autonomie de drie belangrijkste risicofactoren voor de transportsector. Op het vlak van routinematig werk en onvoldoende autonomie zijn er duidelijk meer problemen in de transportsector dan gemiddeld in Vlaanderen (29,3% versus 23,8% voor routinematig werk, 29,1% versus 20,8% voor onvoldoende autonomie). Voor hoge werkdruk (33,5%) verschilt het percentage voor de transportsector nauwelijks met het Vlaamse gemiddelde. Ook onvoldoende steun vanuit de directe leiding en belastende arbeidsomstandigheden komen voor bij meer dan één vijfde van de werknemers uit de transportsector. Dit is meer dan het Vlaamse gemiddelde. Enkel voor emotionele belasting is er voor de sector een duidelijk lager cijfer dan het Vlaamse gemiddelde.

Deel 2: Praktijkstudie Vanschoonbeek

In dit deel van mijn eindverhandeling wordt in hoofdstuk 1 het onderzoeksopzet van de praktijkstudie besproken. De voorstelling van het transportbedrijf Vanschoonbeek en de knelpunten die aanwezig zijn in dit bedrijf vindt u gedetailleerd terug in hoofdstuk 2. Het praktisch perspectief van de overheidsinstantie, het Sociaal Fonds, wordt in hoofdstuk 3 weergegeven.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

In dit deel van mijn eindverhandeling voer ik een gevalstudie uit bij transport Vanschoonbeek. Dit is een bedrijf in de logistieke sector. Meer bedrijfsrelevante informatie vindt u verderop in hoofdstuk 2. In deze gevalstudie probeer ik de informatie gevonden in de literatuur, interviews en websites te toetsen aan de werkelijkheid. Het gaat hier in deze case-study meer bepaald om een praktijkgericht onderzoek, met name een *waarderend onderzoek*. De achtergronden en de werking van deze relatief nieuwe methode van onderzoek wordt aangehaald in hoofdstuk 3 'Waarderend onderzoek'.

1.1 Gevalstudie

Concreet is mijn onderzoeksmethode voor dit praktijkonderzoek gebaseerd op het model van Cummings & Worley (2005) en bestaat uit negen belangrijke stappen die ik gedurende de gevalstudie zo nauwkeurig mogelijk tracht te volgen, namelijk:

- 1) Identificatie van het probleem.
- 2) Contacting tussen consultant en cliëntsysteem: eerste verkenning van het probleem/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* in mijn onderzoek, zijnde de identificatie van het probleem, was niet aan de orde. Naar aanleiding van het project 'Werkgoesting in KMO's' dat opgestart is door de Universiteit Hasselt i.s.m. VLAO, heb ik de unieke kans gekregen om hierop in te pikken en hierover een eindverhandeling te schrijven. De identificatie van het probleem was dus in zekere mate al vastgelegd door de context van het project.

Een eerste bijeenkomst waarin het project 'Werkgoesting in KMO's' werd voorgesteld aan het bedrijf, heeft plaatsgevonden in december 2005. Ann Geukens van het ERSV, Anneleen Van Den Berk (UHasselt) en Prof. Dr. Hilda Martens zijn toen bij transport Vanschoonbeek geweest. Tijdens deze eerste kennismaking werd het project voorgesteld aan de heer Bob Belet (sales- en consultmanager van het bedrijf) die veel interesse voor toonde. Hierdoor is er in samenspraak met verschillende partijen (Universiteit Hasselt en transport Vanschoonbeek) het idee ontstaan om een thesisonderzoek te voeren rond dit project.

Deze opportuniteit om een eindverhandeling te schrijven rond dit project werd aan de studenten van 1^e licentie Toegepaste Economische Wetenschappen via e-mail meegedeeld. Daarna mochten alle studenten die interesse hadden om deze eindverhandeling te maken een motivatiebrief schrijven. Mijn interesse voor het vakgebied Leeftijdsbewust Personeelsbeleid en een degelijke motivatiebrief, hebben ervoor gezorgd dat ik deze thesis heb toegewezen gekregen.

De *tweede stap* van mijn onderzoek, namelijk het contactmoment tussen consultant en cliëntsysteem heeft einde maart 2006 plaatsgevonden. Bij deze

meeting waren de heer Bob Belet, mijn promotor Hilda Martens en ikzelf aanwezig. Tijdens de bijeenkomst was het de bedoeling om kort naar de belangrijkste problemen/uitdagingen te luisteren waarmee het bedrijf te maken had. Hiervan heb ik een kort verslag gemaakt dat u vindt in bijlage 2. Samen met mijn promotor en de heer Bob Belet hebben we een afbakening van de problematiek proberen te maken en hebben we gezocht naar een mogelijk thema dat ik verder kon onderzoeken in mijn thesis. Hierbij werd er rekening gehouden met de tijdslimiet waarbinnen mijn onderzoek gevoerd moest worden.

De concrete afspraken en verwachtingen, zoals *stap drie* van het actieonderzoek aangeeft, werden eind oktober gemaakt. Ik ben toen samen met mijn co-promotor Frank Lambrechts opnieuw naar het bedrijf gegaan, waar we een afspraak hadden met de heer Bob Belet. In dit gesprek heeft Bob Belet duidelijk gemaakt wat zijn verwachtingen waren naar het onderzoek. Samen hebben we concrete richtlijnen en afspraken gemaakt die ik heb samengevoegd in een onderzoeksplan, zie bijlage 3. Daarnaast heb ik een korte nota gemaakt voor de heer Bob Belet waarin ik het opzet en het doel van mijn onderzoek duidelijk heb uiteengezet. Deze nota kan u terugvinden in bijlage 4.

Het verzamelen van de data (*stap 4*) heb ik gedaan aan de hand van het afnemen van interviews met werknemers uit verschillende lagen van de organisatie. Ik heb een eerste gesprek gehad met Bob Belet om de werking van het bedrijf te leren kennen alsook de problemen die er zich voordoen. Daarna volgden een drietal gesprekken met dispatchers en één gesprek met de verantwoordelijke van de garage. Vervolgens heb ik nog zes interviews afgenomen van chauffeurs. De keuze van de geïnterviewde personen werd volledig door Bob Belet zelf bepaald. Deze interviews zijn van start gegaan midden november en tot half december heb ik wekelijks een interview afgenomen van een chauffeur. Concrete resultaten van de interviews, zijn weergegeven onder 4.2 'Resultaten interviews'.

Stap vijf van het onderzoeksmodel heb ik jammer genoeg niet kunnen doorlopen. Stap vijf verwacht dat je feedback geeft aan de geïnterviewde personen. Dit zou concreet betekenen dat ik mijn resultaten van de interviews aan elke betrokkene laat nalezen zodat zij deze eventueel kunnen aanvullen of aanpassen indien nodig.

Deze stap was voor mij, vanuit praktisch oogpunt, niet haalbaar wegens de beperkte tijd.

De gezamenlijke diagnose en het formuleren van verbeteradviezen (*stap 6 en 7*) heb ik wel kunnen uitvoeren. Ik heb mijn verbeteradviezen geformuleerd op basis van de resultaten van de interviews en voorgelegd aan mijn co-promotor Frank Lambrechts. Daarna heb ik mijn adviezen ook aan Bob Belet van transport Vanschoonbeek voorgelegd. Hierbij kreeg hij de mogelijkheid om zijn bedenkingen en opmerkingen te geven over mijn voorstellen. Ik heb zijn bemerkingen opgenomen en verwerkt in mijn beleidsadviezen.

De laatste twee *stappen 8 en 9* van het actiemodel, zijnde de actie en dataverzameling na de actie, zijn stappen die het bedrijf zelf moet ondernemen. Het doel van mijn thesisonderzoek is het geven van verbeteradviezen die het bedrijf mogelijkerwijze kan toepassen om de werkgoesting van de werknemers binnen het bedrijf hoog te houden en/of te verhogen. Het management van transport Vanschoonbeek beslist uiteindelijk of ze deze voorstellen al dan niet zullen implementeren.

1.2 Bevraging van bevoorrechte getuigen

In mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van een aantal interviews. Ten eerste gebruikte ik deze tijdens een eerste fase van mijn onderzoek om meer inzicht te krijgen in de gevonden secundaire informatie. Verder in mijn onderzoek hield ik interviews met zowel leidinggevendenden als met werknemers van transport Vanschoonbeek. Deze eerste interviews met leidinggevendenden waren nodig om het bedrijf Vanschoonbeek en het gevoerde personeelsbeleid beter te leren kennen.

De tweede reeks interviews met de werknemers, dispatchers en chauffeurs waren nodig om na te gaan welke factoren bij hen werkgoesting creëren. In beide gevallen ging het om interviews volgens de appreciative inquiry methode (waardierend onderzoek). Enquêtes afnemen over werkgoesting zou bovendien tot een bias leiden. Als je aan personen vraagt om een enquête in te vullen over wat hen juist werkgoesting geeft, zullen ze waarschijnlijk niet veel positieve factoren aanduiden,

omdat hun motivatiepeil al gezakt is om de enquête in te vullen. Daardoor zouden de antwoorden op een negatieve manier beïnvloed kunnen worden en dit is niet het geval bij interviews. In onderstaande paragraaf wordt de relatief nieuwe methode van waarderend onderzoek verder toegelicht.

1.3 Waarderend onderzoek

David Cooperrider wordt algemeen gezien als de vader van 'appreciative inquiry', waarderend onderzoek, als veranderingsfilosofie en –benadering om sociale systemen te revitaliseren. AI is een relatief nieuwe en fundamenteel andere manier van denken over het oplossen van problemen en veranderen van organisaties. Deze nieuwe benadering van verandermanagement, die een doorbraak kan opleveren in het denken over verandering en probleemoplossing in organisaties, wint in hoog tempo terrein. "AI is gebaseerd op een waarderende ontdekkingsstocht naar 'het beste' in mensen, hun organisaties en verdere omgeving. Centraal staat de kunst om vragen te stellen die het systeem in staat stelt haar potentieel te vergroten." (Lambrechts & Grieten, 2007).

Er bestaat een groot verschil tussen de traditionele manier om met problemen om te gaan en de waarderende benadering of appreciative inquiry. De basisassumptie van conventionele aanpakken is volgens Cooperrider (in Dewulf & Verheijen, 2004) het oplossen van een probleem. Elke goede manager en organisatieadviseur weet dat organisatieproblemen eerst moeten geanalyseerd worden, dat er vervolgens een diagnose van de problemen moet worden opgesteld en dat er dan een plan van aanpak moet worden gemaakt en geïmplementeerd. Hetgeen hierboven vermeld is, beschrijft de manier waarop we allemaal geleerd hebben om met (organisatie)problemen om te gaan. De nadruk ligt op wat er verkeerd is en op hetgeen niet functioneert. Vermits deze aanpak gericht is op problemen, benadrukt en vergroot deze aanpak de problemen net, weliswaar onbedoeld (Cooperrider & Whitney, 1999).

AI richt zich niet op het analyseren van het probleem en het oplossen ervan maar op het zoeken naar en het versterken van oplossingen die al bestaan. Waar de problem-solving benadering het organiserenproces ziet als een op te lossen

probleem, ziet AI de organisatie en het organiseren als een mysterie dat omarmd kan worden: een oneindige rijkdom aan mogelijkheden (Cooperrider & Whitney, 1999).

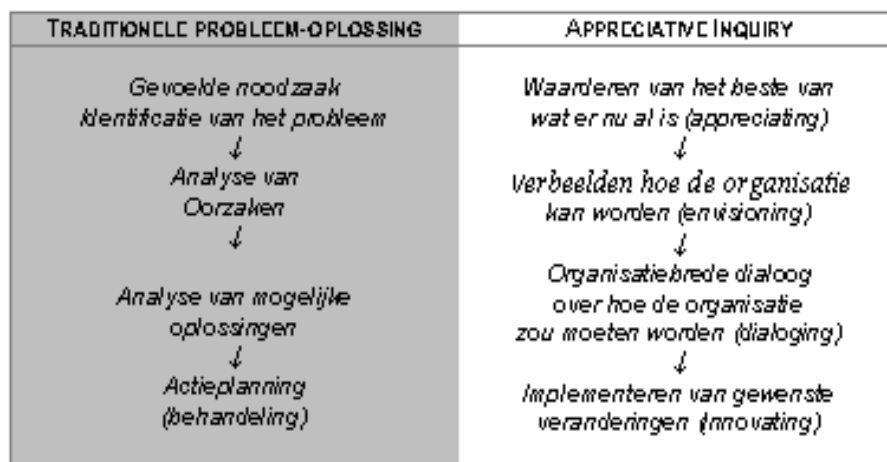
Vijf belangrijke basisprincipes liggen aan de grondslag van de appreciatieve of waarderende benadering. Voor de bespreking van deze principes baseer ik mij op de samenvatting ervan in Lambrechts en Grieten (2007).

1. Het *constructionistische principe*: onze verbeeldingskracht, ons vermogen om toekomstbeelden te creëren, maakt het mogelijk dat menselijke systemen en organisaties kunnen worden veranderd of gereconstrueerd. Menselijke kennis en de bestemming van de organisatie zijn verweven. Niet het individu maar *de relatie* staat centraal.
2. Het *simultaniteitsprincipe*: de zaden van verandering worden gezaaid in de eerste vragen die gesteld worden. Daarom zijn onderzoek (inquiry) en interventie onderling verbonden en simultaan. Wat mensen ontdekken, en wat hen inspireert, zit vervat in de vragen die gesteld worden door de onderzoeker en hetgeen de onderzoeker ontdekt (de 'data') zijn de bron voor verhalen van waaruit de toekomst verder vorm wordt gegeven.
3. Het *poëtische principe*: een metafoor is hier dat menselijke organisaties veel meer lijken op een open boek, dan op een machine. Het verhaal van een organisatie wordt constant meegevormd door zowel de medewerkers als de actoren uit de omgeving die met de organisatie te maken hebben. Voorts zijn het verleden, het heden of de toekomst een eindeloze bron voor leren, inspiratie of interpretatie.
4. Het *anticipatorisch principe*: één van de basisstellingen van de anticiperende kijk op het organisatorische leven is dat een positieve beeldvorming van de toekomst altijd vooraf gaat aan de feitelijke verandering. Dit is het belangrijkste uitgangspunt van de appreciatieve benadering.
5. Het *positieve principe*: hoe positiever de vraag die gesteld wordt, hoe positiever de data zullen zijn. Hoe positiever de bereidheid om te

participeren, hoe duurzamer en meer lange-termijn gericht het veranderingsproces zal zijn.

Dit betekent in de praktijk het volgende: als een organisatie bijvoorbeeld veel ontevreden klanten heeft, stelt AI niet de vraag "Wat doen we verkeerd waardoor onze klanten ontevreden zijn?" maar de vraag: "Wanneer zijn onze klanten werkelijk tevreden geweest met ons bedrijf?"

Onderstaand schema is afkomstig van David Cooperrider van Case Western Reserve University, de belangrijkste grondlegger van AI. Het toont de belangrijke verschillen tussen de traditionele benadering en AI:



Bron: http://www.oplossingsgerichtveranderen.nl/ogv2.htm?Succesvol_verandermanagement_door_appreciative_inquiry.htm, geraadpleegd op 5 mei 2007.

David Cooperrider geeft in Dewulf & Verheijen (2004, 17:11, 24) de verschillende stappen weer die toegepast worden bij waarderend onderzoek.

"De eerste stap bij AI is het tegelijk *ontdekken en waarderen* ('discover'). Als het bijvoorbeeld gaat om het verhogen van de slagkracht van een organisatie, dan wordt via waarderende interviews bij elke deelnemer gezocht naar momenten waarop de slagkracht het hoogst was. Hoe weinig momenten er ook zijn geweest, het draait erom om op die momenten te focussen en te onderzoeken welke de kracht was die dergelijke successen mogelijk heeft gemaakt.

In de tweede fase stellen mensen zich een *gewenste toekomst* voor ('dream') waarin alle elementen die ofwel in het verleden aan de basis lagen van successen,

ofwel nu nog aan de basis ervan liggen, centraal staan. In deze fase wordt gebruik gemaakt van het verbeeldend en visualiserend vermogen van mensen.

In de derde fase vindt een *dialogo* plaats ('design') waarin op een open manier de ontdekkingen en mogelijkheden worden gedeeld. Op basis van die dialoog wordt een gezamenlijk ontwerp gemaakt van de organisatie in de toekomst. In die dialoog wordt individuele waardering collectieve waardering, wordt de wil van individuen de wil van een groep en wordt individuele visie een gedeelde visie voor de organisatie.

In de vierde en laatste stap wordt *de toekomst* geconstrueerd ('destiny') door het concreet maken van de innovaties en het formuleren van acties."

1.4 Interviews

Het toepassen van een waarderende vorm van onderzoek vraagt van de interviewer een uitgebreid doorvragen aan de geïnterviewden. Ik had de keuze tussen het afnemen van individuele interviews of het organiseren van focusgroepen. Focusgroepen waren volgens Bob Belet moeilijk te organiseren. De chauffeurs zijn door de week constant op de baan. Ze maken lange werkdagen en indien ik ze na de werkuren nog moest interviewen, zou hun motivatie tot in de schoenen zakken om nog actief mee te werken aan de interviews. Daarnaast waren de werknemers niet enthousiast om in het weekend deel te nemen aan focusgroepen/interviews, omdat ik dan een deel van hun vrije tijd zou innemen. Daarom stelde Bob Belet voor dat ik met de chauffeurs mee zou gaan tijdens hun gewone werkdag. Op die manier zou ik mijn verhalen wel te pakken krijgen. Voor mijn persoonlijke ervaringen en bevindingen rond het meerijden met de chauffeurs verwijs is graag verder naar 4.3 'Eigen belevingen'.

De medewerkers van transport Vanschoonbeek werden via Bob Belet op de hoogte gebracht van mijn onderzoek. Bob Belet heeft zelf een aantal medewerkers aangesproken die volgens hem het meest bereid waren om mee te werken aan de interviews. De criteria waarop hij zich gebaseerd heeft bij de keuze van de werknemers zijn divers. Hij heeft zowel ervaren als minder ervaren werknemers gekozen en oudere en jongere werknemers. Daarnaast heeft hij rekening gehouden

met het al of niet internationale transport dat de chauffeurs doen. Bob Belet heeft mij de mogelijkheid gegeven om mee te gaan met een internationale rit naar Frankrijk of Duitsland, maar dit heb ik omwille van persoonlijke redenen niet gedaan. Daarom heeft hij zich in zijn keuze toegespitst op chauffeurs die in het binnenland rijden. Hij heeft zorgvuldig die medewerkers aangeduid waarvan hij zeker wist dat ze betrouwbaar genoeg waren om een studente mee te laten rijden in hun vrachtwagen. Toch moet ik opmerken dat het selecteren van deze personen een zeer bewuste keuze is geweest van Bob Belet waardoor er sprake is van een zekere bias.

In totaal werken er 165 medewerkers bij transport Vanschoonbeek waarvan 135 chauffeurs, 15 mecaniciens en 15 bedienden. Ik heb 11 werknemers geïnterviewd waaronder de heer Bob Belet, drie dispatchers, de verantwoordelijke van de garage en zes chauffeurs. Zes chauffeurs interviewen op een totaal van 135 (dit is 8% van de populatie) lijkt misschien weinig representatief, maar gezien de duur van de interviews, een volle werkdag van 6u 's morgens tot 19u 's avonds, waren dit er ruim voldoende. In bijlage 5 zijn de data van de geïnterviewde met de duur van de interviews opgenomen. De intentie van deze interviews was om inzicht te krijgen in hun visies over werkgoesting.

Om een interview goed te laten verlopen, dient de interviewer een aantal kenmerken te bezitten. Zo moet hij proberen zich in te leven in de gevoelens van de geïnterviewde, moet hij zich ervan verzekeren dat deze zich op zijn gemak voelt en moet hij proberen hem te motiveren. Verder is het belangrijk dat de interviewer kan opmerken waar de interesses van de geïnterviewde liggen en mag hij geen tevreden nemen met ja-nee antwoorden. De interviewer moet thema's kunnen aanbrengen die interessant zijn voor het gesprek en het onderzoek (Malhotra & Birks, 1999).

Om deze kenmerken voor mezelf te bekomen, was het noodzakelijk via een verkennend onderzoek voeling te krijgen met de transportsector en met het begrip werkgoesting. Ook moest ik, voordat ik de interviews met de werknemers kon afnemen, al een zekere kennis hebben over de werking van het bedrijf. Hiervoor heb ik een inleidend gesprek gehad met Bob Belet van transport Vanschoonbeek en mijn promotor Hilda Martens. Daarna heb ik nog een tweede, individueel gesprek

gehad met Bob Belet waarbij hij mij uitgelegd heeft hoe het proces van de instroom-doorstroom-uitstroom van de werknemers bij transport Vanschoonbeek precies in elkaar zit.

Ik heb ook heel duidelijk de opdracht meegekregen van Bob Belet om mijn stijl van vragen stellen aan te passen aan de geïnterviewde persoon in kwestie. Vrachtwagenchauffeurs zijn meestal laaggeschoold en daarom is het nodig om je taalgebruik wat aan te passen. De personen op hun gemak stellen was een andere noodzakelijke vereiste om antwoorden te verkrijgen. Tijdens de interviews toonde ik dan ook een grote interesse voor hun beroep en probeerde ik me zo goed mogelijk in te leven in hun leefwereld.

Het gebruik van dit soort interviews, *appreciative inquiry* in combinatie met *participerende observatie* biedt een aantal voordelen in vergelijking met het gebruik van enquêtes. Het interview speelt zich af in de leefwereld van de geïnterviewde. Dit zorgt ervoor dat je een deel extra informatie kan afleiden uit de omgeving en de manier waarop de geïnterviewde zich hierin gedraagt. Ik kreeg op deze manier de uitgesproken kans om de sfeer en de gang van zaken in zo'n vrachtwagen mee te pikken. Ook biedt het afnemen van interviews het voordeel dat men dieper kan ingaan op de thema's die besproken worden. Dit in tegenstelling tot enquêtes waar men strikt gebonden is aan de gestelde vragen. De persoonlijke interviews zorgen dus voor meer diepgang en kunnen helpen de informatie die je verkrijgt uit de enquêtes beter te begrijpen of te verklaren (Malhotra & Birks, 1999).

Ik maakte gebruik van een lijst te bespreken topics en niet van een vooropgestelde vragenlijst, omdat het opzet van deze manier van interviewen erin bestaat om de verhalen van chauffeurs te pakken te krijgen. Aan de hand van de lijst met interessante vragen over een aantal te behandelen topics, kon ik het gesprek bijsturen zodat ik die informatie verkreeg die noodzakelijk was voor het oplossen van mijn onderzoeksvraag en bij alle chauffeurs heb ik alle aangehaalde topics behandeld.

Deze lijst van te bespreken topics, zie bijlage 6, heb ik samen met mijn co-promotor Frank Lambrechts opgesteld. We hadden besloten om het interview te starten door naar een gebeurtenis te vragen in het verleden waarvan de

werknemer dacht 'toen kwam ik echt met goesting werken'. De werknemer kon hier dan spontaan een verhaal rond beginnen te vertellen. "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). Uit deze verhalen komen de energiegevende en –belemmerende factoren naar boven die ik per thema verder zal bespreken in 4.2 'Resultaten van interviews'.

Van elk van de afgenomen interviews heb ik aantekeningen gemaakt. Deze aantekeningen waren een korte samenvatting van de inhoud van de gesprekken. De chauffeurs vertelden mij vaak hun hele levensverhaal en daarom was het bij de verwerking van de interviews noodzakelijk om enkel de relevante informatie uit de aantekeningen te halen. Dit heb ik net zoals bij de literatuurstudie gedaan door 'skimmend' te lezen en dieper in te gaan op die delen die relevant waren. De bovendien van de verschillende interviews heb ik met elkaar vergeleken en gegroepeerd in thema's.

Hoofdstuk 2: Bedrijfsvoorstelling

Om een beter inzicht te krijgen in de praktijksituatie rond 'Werkgoesting in KMO's' heb ik een gevalstudie gevoerd bij transportbedrijf Vanschoonbeek. Het is een bedrijf uit de logistieke sector dat gevestigd is in St.-Truiden. Hieronder zal ik een kort bedrijfsprofiel weergeven met enkele economische parameters. Daarnaast zal ik ook de algemene knelpunten binnen het bedrijf beschrijven.

2.1 Bedrijfsprofiel transport Vanschoonbeek

Transport Vanschoonbeek is een familiebedrijf gelegen in St-Truiden. Het werd gesticht in 1950 door Albert Vanschoonbeek. De huidige leiding van het bedrijf wordt verzekerd door zijn zoon Danny die samen met zijn zus Annemie en broer Chris eigenaar is. Het bedrijf zit dus nu in de tweede generatie. Vanaf januari 2003 verzekert de groep Vanschoonbeek de logistieke diensten van Transport Bessemans, eveneens een logistiek bedrijf dat gelegen is in St-Truiden. Het bedrijf is doorgroeid tot een dagelijkse vloot van 130 trekker-oplegger combinaties in

het verkeer. Momenteel zijn er bij de groep Vanschoonbeek 165 mensen tewerkgesteld waaronder een tiental bedienden, zes mecaniciens en ongeveer 150 chauffeurs. Het organigram van Vanschoonbeek is bijgevoegd in bijlage 7.

In de jaarrekening van het bedrijf staat vermeld dat de jaaromzet 15 706 533€ bedraagt met een winst voor belastingen van 6%. Informatie over de liquiditeits- en solvabiliteitsratio is confidentieel en dus niet voor publicatie vatbaar.

De voornaamste activiteiten van het bedrijf zijn:

- *kiptransport*: vervoer van alle mogelijke los gestorte goederen tussen 30 m³ en 65 m³. Diverse kippers zijn voorzien van een coilgoot voor het vervoer van staalrollen.
- *huifwagentransport*: de huifwagens zijn voorzien van schuifgordijnen, schuifdak en coilgoot.
- *zeecontainertransport* met multifunctionele chassis voor containers.
- *walking-floortransport*: 90 m³ voor het vervoer van lichte goederen.
- *overslag*: hiermede bieden zij totaaloplossingen voor de klant.
- *ADR vervoer*: vervoer van gevaarlijke goederen.

Transport Vanschoonbeek voert hoofdzakelijk opdrachten uit in de Benelux, Frankrijk en Duitsland. Transporten naar verdere bestemmingen zijn niet meer echt weggelegd voor Belgische vervoerders. Dit soort werk wordt momenteel ingenomen door Oost-Europese vervoerders, die met een zeer lage loonlast deze sector volledig hebben ingenomen.

In het bedrijfsprofiel van Vanschoonbeek, dat Bob Belet mij bezorgd heeft, staat dat de ambities van het bedrijf steunen op drie belangrijke peilers namelijk efficiëntie, innovatie en klantvriendelijkheid. Klanten dagelijks klantvriendelijk en efficiënt ten dienste staan; een langzame en gezonde omzetgroei koppelen aan een degelijke rentabiliteit; behouden van eigen financiering van de investeringen en meer toegevoegde waarde geven aan het transport via overslagmogelijkheden zijn kort samengevat de ambities van dit transportbedrijf.

Tenslotte wordt de *bedrijfscultuur* van Vanschoonbeek in het bedrijfsprofiel omschreven als volgt:

- onze filosofie is: "Wij zijn slechts op de markt dankzij onze klanten."
- transport Vanschoonbeek is een familiebedrijf met een zeer vlakke structuur en een directe communicatie.
- onze marktpositie kunnen wij enkel behouden en versterken in de mate dat wij iedereen betrekken.
- onze werkwijze is gebaseerd op souplesse, creativiteit en actieve deelname van al onze medewerkers.
- vanuit onze bedrijfscultuur wordt Vanschoonbeek ertoe aangezet om medewerkers aan te werven die de lange termijnvisie hebben en die een carrière willen uitbouwen eerder dan een gewoon inkomen verwerven.
- diversiteit wordt hoog in het vaandel gedragen.
- dagelijks werken wij aan onze organisatie en stimuleren wij hierdoor de werkgoesting bij onze medewerkers.
- de expansie van onze activiteiten vereist meer dan ooit de bijdrage van gemotiveerde medewerkers die hun bekwaamheid willen ontplooiën zonder enige beperking of barrière.
- ons team is dynamisch en de werksfeer is zeer aangenaam. Het zijn de resultaten die tellen.
- de creativiteit en de ambitie van onze medewerkers zullen maximaal benut worden.

2.2 Knelpunten bij transport Vanschoonbeek

Het grootste probleem dat zich stelt bij Vanschoonbeek is het prangende tekort aan kwaliteitsvolle vrachtwagenchauffeurs. Hiermee wordt bedoeld dat het *niveau* van de *instroom* hoog genoeg moet zijn. Er is een grote uitstroom van chauffeurs omwille van vergrijzing die niet opgevangen wordt door een even grote instroom aan jongeren. Daarom is het belangrijk om het proces van instroom, doorstroom en uitstroom verder toe te lichten. Hetgeen volgt zijn verwerkte gegevens uit een interview met de heer Bob Belet, sales- en consulting manager bij transport

Vanschoonbeek. Daarnaast is hij ook verantwoordelijk voor het HRM-beleid in het bedrijf.

2.2.1 Instroom

Een eerste stap om het tekort aan kwaliteitsvolle chauffeurs op te vangen is het aanwerven van goede chauffeurs. Men moet dus eerst kijken naar de instroom van het bedrijf. Welke chauffeurs worden er bij Vanschoonbeek aangeworven en welke criteria stellen zij voorop waaraan een chauffeur moet voldoen? Kwaliteit is het kenmerk dat voor ogen wordt gehouden bij de selectieprocedure bij Vanschoonbeek, maar wat is nu precies 'kwaliteit'? Volgens de heer Bob Belet moet een kwaliteitschauffeur volgende vier kenmerken bezitten.

Een eerste kenmerk is *defensief* kunnen *rijden*. Een goede chauffeur moet op een zachte manier met zijn vrachtwagen kunnen rijden en omgaan. Wanneer hij dit doet, verlaagt hij het CO₂- gehalte dat uitgestoten wordt en verbruikt hij minder energie. Brandstof vormt de grootste kostenbron voor een transportbedrijf dus als hier op bespaard kan worden, wordt dit alleen maar toegejuicht.

Het tweede kenmerk dat een goede chauffeur moet bezitten is *plannen*. Hij krijgt verschillende opdrachten toegewezen die hij moet kunnen organiseren en plannen. Hierbij dient de chauffeur met verschillende aspecten rekening te houden waaronder rij- en rusttijden, openingsuren van de bedrijven en wachttijden van het laden en lossen.

De *persoonlijkheid* van de sollicitant is een derde kenmerk. Hij of zij moet een goed en deftig voorkomen hebben. De toekomstige chauffeur moet sociaal aangelegd zijn, omdat hij veel in contact komt met klanten en bedrijven. Daarnaast wordt van de sollicitant verwacht dat hij degelijke rapporten kan schrijven vanwege de administratieve kant van de job en hij moet ook wat technisch onderlegd zijn.

Vrachtwagenchauffeurs zijn constant onderweg dus het laatste kenmerk is misschien nog wel de belangrijkste: de persoon moet *zijn weg vinden*.

Het tekort aan kwaliteitschauffeurs is volgens de heer Bob Belet in grote mate te wijten aan het slechte imago dat de transportsector met zich meedraagt. Dit wordt in de hand gewerkt door de media enerzijds, omdat ze voornamelijk ongevallen met vrachtwagens tonen en de politiek anderzijds.

Hier kunnen we echter een contradictie opmerken. De overheid wil van België het logistieke land bij uitstek maken, maar politici promoten enkel het transport via water- en spoorwegen omwille van lagere transportkosten en zeggen neen tegen het wegvervoer. Het spoorwegverkeer kent een groei van ongeveer 5%, maar het groeipotentieel is onvoldoende. Het watertransport heeft ook af te rekenen met de gekende problemen. Het beroep van schipper is, naast dat van de vrachtwagenchauffeur, eveneens een knelpuntberoep.

In onze maatschappij leven er bepaalde beelden over chauffeurs die het negatieve imago van het beroep mede bepalen. Chauffeurs hebben onregelmatige werktijden, zijn veel van huis weg en staan voortdurend in de file. En mensen hebben het beeld over een chauffeur dat ze eerder ontrouwe echtgenoten zijn.

Hoe kan dit negatieve imago bijgestuurd worden? Hierin kan de media een belangrijke rol spelen. Neem het voorbeeld van het tekort aan verplegers in ziekenhuizen. Wat heeft men via de media gedaan? Men heeft de serie 'SPOED' gemaakt om de perceptie van de mensen te beïnvloeden. Mensen moeten ook leren kijken naar de positieve energie die aanwezig is in een organisatie en niet enkel naar de negatieve.

Minister Landuyt kan ook zijn steentje bijdragen tot het creëren van een positief imago. Eén vierde van alle transportmiddelen in België zijn vrachtwagens en bij één derde van de ongevallen is een vrachtwagen betrokken. Deze cijfers moeten echter in hun context bekeken worden. Een auto rijdt gemiddeld 15.000km/jaar en een vrachtwagen 170.000km/jaar. In dit perspectief moeten de cijfers over ongevallen waarbij vrachtwagens betrokken zijn sterk gerelativeerd worden. De zware boetes op het overtreden van rij- en rusttijden spelen eveneens een belangrijke rol.

Een ander knelpunt binnen de transportsector is het *lage opleidingsniveau* van de instroom. Het merendeel van de chauffeurs zijn laaggeschoold of helemaal niet geschoold. Hier herhaalt zich het probleem van de te lage kwaliteit aan instroom.

2.2.2 Doorstroom

Om het lage opleidingsniveau van de chauffeurs op te krikken, biedt transport Vanschoonbeek hen diverse mogelijkheden om opleidingen te volgen. Met weinig resultaten, zo zegt Bob Belet. Recent werd een opleidingsprogramma rond stuwning georganiseerd. Slechts twee werknemers, op een totaal van 135, waren geïnteresseerd om hieraan deel te nemen. Bitter weinig dus. De reden waarom hier niemand aan wou deelnemen is eenvoudig: "Dat hebben we toch niet nodig!" zeggen de chauffeurs, volgens Bob Belet. Omwille van de vele jaren ervaring die de meeste geïnterviewde chauffeurs al hebben, vinden ze niet dat ze nog iets kunnen bijleren. Enkelingen zien een opleiding dan weer wel zitten, maar enkel en alleen als ze het zelf zinvol genoeg vinden. Een andere reden is dat ze kortweg geen tijd hebben, omdat ze zo lang van huis weg zijn of ze hebben gewoon geen 'goesting' om nog iets bij te leren. Velen zouden zich niet op hun gemak voelen om terug op de schoolbanken te zitten en staan daarom niet open voor opleidingen.

2.2.3 Uitstroom

Waarom verlaten chauffeurs hun werkgever? Waarom wisselen ze vaak van werkgever in de transportsector? De heer Bob Belet geeft hier een drietal verklaringen voor.

Een eerste verklaring is te vinden in de *correcte* en *stipte betaling* van de werknemers. In veel transportbedrijven is dit het grootste hekelpunt. Chauffeurs moeten soms maandenlang wachten op hun loon of ze krijgen niet het volledige loon waarop ze recht hebben door weerhouding van sommige premies door de werkgever. Een tweede verklaring kan men volgens Bob Belet vinden in het ontstaan van *conflicten*. Conflicten kunnen ontstaan tussen werkgever/werknemer en werknemer/klant. Veel problemen rond de haalbaarheid van het uitvoeren van bepaalde taken kunnen uitgroeien tot heuse conflicten. Dit kan voor sommige werknemers een reden zijn om op zoek te gaan naar een andere werkgever. De laatste en meest belangrijke verklaring ligt bij de werkgoesting van de werknemers. "Indien de werknemers niet geïnteresseerd zijn in bepaalde doorstromen binnen

het bedrijf of ze zijn het repetitief werk beu, dan zijn ze weg. Als ze geen goesting meer hebben om te werken, stoppen ze er gewoon mee.” zegt Bob Belet.

Bob Belet vertelde mij dat de loonbetaling bij Vanschoonbeek correct en tijdig gebeurt. Volgens hem is dit dan ook geen verklaring voor de grote uitstroom van chauffeurs bij Vanschoonbeek. De meeste chauffeurs verlaten het bedrijf volgens hem op vrijwillige basis omwille van interne conflicten of door een gebrek aan werkgoesting. Toch constateert hij dat de helft van hen later terugkeert naar Vanschoonbeek.

Hoofdstuk 3: Sociaal Fonds voor het Goederenvervoer

Zowel mevrouw Ann Geukens, projectontwikkelaar van de Sociaal Economische Raad Vlaanderen, als de heer Bob Belet raadde mij aan om een gesprek te hebben met een sectorconsulent. Beiden vonden het interessant te weten hoe de overheid ten opzichte van de transportsector staat.

Erkent de overheid de sector werkelijk als knelpuntsector en op welke manier wil de overheid werken aan de werkgoesting binnen deze sector? Om een antwoord te kunnen geven op deze vragen heb ik een interview gehad met de heer Rachide Berrazi, sectorconsulent bij het Sociaal Fonds voor Goederenvervoer. Aangezien dit interview een onderdeel is van mijn praktijkonderzoek lijkt het mij relevant om de verwerking ervan op te nemen in dit deel van mijn eindverhandeling.

Vanuit het interview leerde ik het perspectief van de overheid kennen. Rachide Berrazi heeft me uitgelegd wie het SFV is en wat hun functie is. Hierbij werd me ook duidelijk gemaakt welke mogelijkheden het SFV aanbiedt aan bedrijven om te werken rond werkgoesting. Ik heb mij toegespitst op het onderzoeken van de werkgoesting bij de chauffeurs en daarom bespreek ik alleen de werking van het SFV. Voor de bedienden bestaat er het bevoegde orgaan LOGOS, maar dit wordt niet besproken in dit hoofdstuk. Voor dit interview met de sectorconsulent heb ik een leidraad gebruikt die u vindt in bijlage 8.

Hetgeen volgt zijn verwerkte gegevens van het interview met Rachide Berrazi en gegevens van hun site www.sfv.be, geraadpleegd op 25 november 2006. Eerst wordt een definitie gegeven en daarna wordt de werking en de functie van het SFV uitgelegd. Tot slot wordt de peterschapopleiding besproken die het Sociaal Fonds voor Goederenvervoer aan bedrijven aanbiedt om de integratie van nieuwe werknemers te bevorderen. Deze peterschapopleiding is een instrument, aangeboden door de sector, dat logistieke bedrijven kunnen gebruiken om de werkgoesting van de werknemers hoog te houden. Voor de bespreking van de werking en het doel van deze opleiding verwijs ik graag naar paragraaf 3.4 van dit hoofdstuk.

3.1 Definitie

Het Sociaal Fonds voor het Goederenvervoer en aanverwante activiteiten voor rekening van derden (SFV) is een fonds voor bestaanszekerheid van transport- en logistieke ondernemingen uit de volgende drie subsectoren van de vervoerssector:

- goederenvervoer over de weg voor rekening van derden
- goederenbehandeling voor rekening van derden
- goederenafhandeling op luchthavens

Het SFV is enkel en alleen bevoegd voor de *werkgevers* en *arbeiders* van bedrijven die behoren tot deze drie subsectoren. In mijn onderzoek heb ik mij enkel toegespitst op de chauffeurs vandaar de uitgebreide informatie over de werking van het SFV. Het bevoegde orgaan voor logistieke bedienden is LOGOS. Hiervoor verwijs ik graag verder naar hun website⁷. LOGOS is het vormingsfonds van het Paritair Comité nr. 226 voor de bedienden uit de internationale handel, het vervoer en de aanverwante bedrijfstakken.

⁷ Website LOGOS: www.logosinform.be

3.2 Werking van het SFV

Het Sociaal Fonds wordt paritair beheerd. De Raad van Beheer van het SFV is paritair samengesteld en telt acht vertegenwoordigers van de representatieve werkgeversorganisaties (FEBETRA⁸, SAV⁹ en UPTR¹⁰) en acht vertegenwoordigers van de representatieve werknemersorganisaties (ACV-TRANSCOM en ABVV-BTB). Het Sociaal Fonds beheert een grote pot geld afkomstig van de sector. De financiering van dit fonds gebeurt door een werkgeversbijdrage van 7.75% die geïnd wordt door de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ). Deze werkgeversbijdrage wordt berekend op de lonen (aan 108%) van de arbeiders waarvan de prestaties aangegeven worden aan de RSZ.

3.3 Functies van het SFV

Het Sociaal Fonds voor het Goederenvervoer (SFV) heeft drie kerntaken:

1) De sociale partners kenden in verschillende CAO's een aantal aanvullende sociale voordelen toe aan arbeiders uit de sector. Het SFV zorgt voor de *uitbetaling* van deze *aanvullende sociale voordelen* aan de rechthebbende arbeiders of voor de terugbetaling ervan aan hun werkgevers. Concreet gaat het om de volgende voordelen: eindejaarspremie, syndicale premie, aanvullende uitkering wegens ziekte, afscheidspremie, enz.

2) Het SFV stimuleert de *permanente vorming* van *arbeiders* uit de sector. Het voorziet ondermeer een financiële tussenkomst in de kosten van de werkgevers voor een aantal beroepsopleidingen en bijscholingen van hun arbeiders. Bovendien ondersteunt het SFV de basisopleidingen tot het beroep van vrachtwagenchauffeur en logistieke arbeider die door verschillende opleidingspartners (VDAB, FOREM, Bruxelles Formation en onderwijs) georganiseerd worden voor werkzoekenden en

⁸ FEBETRA: Koninklijke Federatie van Belgische Transporteurs

⁹ SAV: Koninklijke Beroepsvereniging van Goederenvervoerders van het Vlaamse en het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest

¹⁰ UPTR: Unie van Professionele Transporteurs en Routiers

leerlingen. Het SFV ondersteunt ook de werking van de opleidingsverstrekkers om te komen tot een kwaliteitsvol aanbod dat beantwoordt aan de bedrijfsbehoeften.

3) Het SFV spant zich in om de *knelpunten* in de vervoersector op het vlak van *werkgelegenheid* en *arbeidsmarkt* weg te werken. Een aantal van deze inspanningen kaderen in opeenvolgende convenanten die het SFV afsluit met de Vlaamse overheid. Op deze manier wil het SFV de werkgelegenheid en bestaanszekerheid van de arbeiders in de sector bevorderen en verbeteren.

3.4 De peterschapopleiding

3.4.1 Doel

Nieuwe en bekwame vrachtwagenchauffeurs vinden: het is en blijft een moeilijke opdracht. Als bedrijf zelf nieuwe chauffeurs opleiden, loont daarom zeker de moeite aldus volgens Rachide Berrazi. De chauffeurs die al in dienst zijn, spelen daarbij een sleutelrol. Ervaren vrachtwagenchauffeurs zijn vaak een bron van onbenutte kennis. Ten onrechte echter! Via een peterschapopleiding kunnen hun vakmanschap en ervaring ingezet worden om nieuwe chauffeurs op een efficiënte en snelle manier in te werken in een onderneming. Peterschap heeft volgens het Sociaal Fonds volgende doelstellingen:

- de vlotte integratie van nieuwelingen.
- de deskundige opvolging en begeleiding van de nieuwkomer.
- de optimale invulling van het leerproces van de nieuwe chauffeur.
- erkenning en waardering van de kennis en ervaring van de ervaren chauffeur.

3.4.2 Meerwaarde van de peterschapopleiding

Er zijn voor drie partijen voordelen of meerwaarden te erkennen aan de peterschapopleiding. Voor de *peters* is er de erkenning van hun vakmanschap en ervaringsdeskundigheid. Door de opleiding worden ook hun

begeleidingsvaardigheden beter ontwikkeld. Meerwaarden voor de *nieuwe werknemers* zijn: een vlotte en snelle inwerking in het bedrijf en de bedrijfscultuur, een persoonlijke begeleiding bij het stapsgewijs doorlopen van een op maat gesneden leertraject en de ontwikkeling van een vertrouwensband met het bedrijf. Tenslotte zijn er aan de peterschapopleiding ook voordelen verbonden voor het *bedrijf* zelf: een vlotte en snelle aanpassing van de nieuwe chauffeurs aan de bedrijfscultuur, een ervaren chauffeur brengt de nieuwe werknemer kennis, kunde, regels en normen persoonlijk bij. Knelpunten in de inwerkfase van de nieuwe werknemers worden also tijdigesignaleerd en via doeltreffende bijsturing weggewerkt waardoor de nieuwe chauffeurs sneller rendabel zijn.

3.4.3 Inhoud en aanpak van de peterschapopleiding

Goede peters hebben naast hun vakkennis en werkervaring begeleidingscapaciteiten nodig. Daarom concentreert de peterschapopleiding zich op het bijbrengen van de vereiste *begeleidingsvaardigheden* aan de deelnemers. De opleiding is praktijkgericht en interactief met veel actieve inbreng van de deelnemers. Theoretische uiteenzettingen komen alleen aan bod als het echt nodig is. Ter voorbereiding op hun rol als peter verwerven de deelnemers de nodige inzichten, technieken en vaardigheden. De deelnemers leren hoe een vertrouwensband op te bouwen met nieuwe collega's, hoe te evalueren, hoe feedback te geven en hoe om te gaan met conflictsituaties.

3.5 Conclusie

Het Sociaal Fonds voor Goederenvervoer en aanverwante activiteiten voor rekening van derden (SFV) is een fonds voor bestaanszekerheid. Dit fonds wordt gefinancierd door een werkgeversbijdrage van 7,75% die door de RSZ geïnd wordt. De voornaamste taken van het SFV zijn het toekennen van aanvullende sociale voordelen aan arbeiders, de permanente vorming van arbeiders en de werkgelegenheid en bestaanszekerheid van de arbeiders in de sector bevorderen en verbeteren.

Levenslang leren wordt hoe langer hoe meer een noodzaak om bij te kunnen blijven op de werkvloer. Wie op het vlak van bijscholing stilstaat, gaat achteruit. De arbeider die opleiding volgt, vergroot zijn competenties en versterkt zo zijn arbeidsmarktpositie; ook voor de werkgever levert de opleiding van werknemers een meerwaarde op, want het bedrijf beschikt daardoor over breder inzetbaar personeel. Vanuit het standpunt van het Sociaal Fonds worden er voldoende opleidingen aangeboden aan de bedrijven, maar toch blijkt dat de chauffeurs niet altijd openstaan voor deze opleidingen zoals verder zal blijken uit de verwerking van mijn interviews (zie 4.2.4).

De peterschapopleiding die wordt aangeboden door het fonds houdt in dat de kennis en ervaring van ervaren chauffeurs ingezet worden om nieuwe chauffeurs op een efficiënte en snelle manier in te werken in een onderneming. Uit cijfers van het sociaal fonds blijkt dat heel wat bedrijven regelmatig bijkomende chauffeurs de opleiding laten volgen wat aangeeft dat volgens hen de introductie van het peterschap in de bedrijven de gewenste vruchten afwerpen.

Hoofdstuk 4: Verwerking van de resultaten

4.1 Inleiding

Aan de hand van de afgenomen interviews met de dispatchers en chauffeurs is het de bedoeling te achterhalen wat de belangrijkste drijfveren zijn van de werkgoesting van de medewerkers binnen transport Vanschoonbeek. Ik heb de verschillende verhalen van de werknemers uitgeschreven en naast elkaar gelegd om een vergelijking te kunnen maken. Hieruit heb ik de gemeenschappelijke thema's gehaald die de werknemers de meeste werkgoesting geven. De interviews zijn niet in de bijlage opgenomen aangezien de werknemers anoniem willen blijven.

Als onderzoeker neem ik het standpunt in van de verteller die het verhaal van de medewerkers brengt met achtergronden en context. Het is de bedoeling te luisteren naar de verhalen van de werknemers en uit deze verhalen de bovendrijvende thema's af te leiden die de medewerkers van Vanschoonbeek ervaren als factoren

die hen werkgoesting geven. Om de bovendrijvers wat kracht bij te zetten, zal ik hier en daar sprekende fragmenten uit de dieptegesprekken illustreren met citaten.

4.2 Resultaten interviews

Hieronder wordt alle bruikbare en relevante informatie uit de diverse interviews met de chauffeurs verwerkt. Er worden thema's aangehaald die beschouwd moeten worden als de bovendrijvers uit de verschillende interviews. Op die manier springen de belangrijkste energiegeevende factoren van de werknemers van transport Vanschoonbeek meteen in het oog.

4.2.1 Autonomie en verantwoordelijkheid

De belangrijkste drijfveer voor de chauffeurs om chauffeur te zijn en te blijven, is de grote *vrijheid* die ze in hun job ervaren. Autonomie en zelfstandigheid vinden ze enorm belangrijk. Ze vertrekken 's morgens in hun vrachtwagen en moeten ervoor zorgen dat hun werk 's avonds gedaan is. De vrijheid die ze hierin krijgen, wordt gezien als een soort van respect en vertrouwen dat het bedrijf heeft naar de werknemers toe. Dit wist één van de chauffeurs mij te vertellen over vrijheid:

"Als je internationaal vervoer doet, vertrek je zondagavond of maandagmorgen met de vrachtwagen en vrijdagavond ben je terug. Soms gebeurt het wel eens dat je een halve dag moet wachten op een plek voordat je kan laden of lossen. Terwijl je dan wacht, kan je bijvoorbeeld het land gaan bezichtigen of naar het strand gaan. Hierin ben je vrij en dat vind ik er net zo leuk aan." (internationale chauffeur, 43 jaar)

4.2.2 Werkdruk/stress

Ik heb alle geïnterviewde werknemers letterlijk de vraag gesteld of ze veel stress ervaren op het werk. Tot mijn grote verbazing werd deze vraag in vier van de vijf gevallen negatief beantwoord. Het stilstaan in een file wordt niet noodzakelijk als

stress ervaren. Er heerst binnen het bedrijf een hoge werkdruk, want de chauffeurs moeten ervoor zorgen dat de goederen op tijd bij de klant geraken. Toch wordt deze hoge werkdruk niet als stress ervaren. Dit is voor mij een relevante vaststelling, want in de SERV-studie wordt stress aangehaald als belangrijkste knelpuntfactor op het vlak van werkbaarheid in de transportsector. Uit mijn data blijkt dat deze stelling genuanceerd dient te worden.

4.2.3 Relatie met leidinggevende

Een goed contact met de baas is voor velen belangrijk om voor het bedrijf te blijven werken. Wanneer er door de chauffeurs over hun baas wordt gesproken, bedoelen zij de heer Danny Vanschoonbeek. Ze hebben allemaal het gevoel dat ze bij hem terecht kunnen wanneer ze problemen hebben. Deze problemen kunnen van allerlei aard zijn, zoals familiale, emotionele of financiële problemen. Toch voelen sommigen zich onvoldoende betrokken bij de firma. Ze vertellen mij dat ze vaak niet weten wat er allemaal in de organisatie omgaat of wat van hen precies verwacht wordt. Per slot van rekening zijn het de chauffeurs die geld in het laatje brengen voor het bedrijf. Een duidelijke afstemming tussen de doelstellingen van de organisatie en de behoeften van de werknemers zou dus gewaardeerd worden.

4.2.4 Relatie met collega's

"Prettige collega's zijn mensen die het mooiste in ons wakker maken, werknemers kunnen groeien door sociaal contact." (Van Krimpen, 2001)

Vanschoonbeek is een bedrijf dat een fusie heeft doorgemaakt. Ze hebben drie jaar geleden de operationele organisatie van transportbedrijf Bessemans naar zich toegenomen. Momenteel heeft Danny Vanschoonbeek alle aandelen van de firma Bessemans gekocht en is deze firma in de groep van Vanschoonbeek geïntegreerd. Sinds haar fusie is Vanschoonbeek uitgegroeid tot een bedrijf met 165 werknemers. Bessemans had een personeelsbestand van slechts 35 medewerkers. Voor de chauffeurs van Bessemans was het dus even aanpassen om nu met zoveel collega's samen te werken.

"Iedereen kende iedereen bij Bessemans." zei een chauffeur van Bessemans. De relatie met de collega's wordt bij Vanschoonbeek ook als heel goed ervaren en is een belangrijke factor om de werkgoesting hoog te houden in het bedrijf. Toch verlangen sommige werknemers van Bessemans terug naar de sfeer van vóór de fusie waar iedereen elkaar kende. Er werden kleine personeelsfeestjes gehouden bij Bessemans of de collega's gingen 's vrijdags na de werkuren regelmatig een pintje drinken op café. Na de fusie is er hier nog maar weinig van overgebleven, zo wordt gesteld door sommige chauffeurs, en dat betreuren ze. Ze blijven echter realistisch en zeggen dat het moeilijk is om iets dergelijks te organiseren, omdat het bedrijf zo groot geworden is sinds de fusie.

Een passend citaat hierbij van één van de geïnterviewde chauffeurs:

"Vroeger bij Bessemans hadden we soms eens een personeelsfeestje en iedereen kende elkaar, omdat we maar met 35 personeelsleden waren. Bij Vanschoonbeek is dit niet mogelijk, omdat ze zo groot zijn en sommige collega's kennen elkaar niet eens. Dat is jammer, maar in het algemeen is het contact met de meeste collega's goed tot zeer goed." (chauffeur ex-Bessemans, 52 jaar)

4.2.5 Opleiding

In dit thema wordt eerst de mening van Bob Belet weergegeven over de opleidingen die aangeboden worden bij Vanschoonbeek en daarna zijn de chauffeurs aan het woord.

Uit het interview met Bob Belet waarin hij de werking van het bedrijf uiteenzette, werd mij duidelijk gemaakt dat Vanschoonbeek voldoende mogelijkheden geeft aan de medewerkers om opleidingen te volgen. "Het aanbod aan opleidingskansen is er maar niemand wil het." zei Bob Belet. In bijlage 9 wordt een overzicht gegeven van de aangeboden opleidingen binnen Vanschoonbeek en van de medewerkers die er aan deelnamen.

Als ik dan aan de chauffeurs en dispatchers de vraag stelde of ze openstaan voor opleiding zijn de meningen echter verdeeld. Sommigen vinden dat ze opleiding en vorming niet nodig hebben. Hierover wist een chauffeur mij het volgende te vertellen:

"Opleiding? Ik werk hier al meer dan 10 jaar dus wat gaan ze mij nog kunnen leren! Ik weet toch al alles." (chauffeur kipper en bulk, 52 jaar)

Een dispatcher deed hierover de volgende uitspraak:

"Ik ga al werken sinds mijn 16^e, omdat ik niet graag leerde. Ik heb dus weinig zin om opleidingen te volgen, omdat ik dan terug het gevoel krijg dat ik op de schoolbanken zit." (dispatcher, 51 jaar)

Enkelen zien het nut van een opleiding daarentegen wel in. Diegene die met technische dingen bezig zijn, vinden het belangrijk om op de hoogte te zijn van de laatste nieuwe 'snufjes'. De opleidingen vinden meestal 's zaterdags plaats en dit is voor velen een hinderpaal om eraan deel te nemen. De chauffeurs maken lange werkdagen en hebben daarom graag hun weekends vrij.

4.2.6 Intrinsieke motivatie

Als ik de chauffeurs vroeg waarom ze net het beroep van chauffeur gekozen hebben, waren de meningen verdeeld. Sommige zeiden: *"Ja, wat moeten we anders doen, want we hebben niet geleerd. En we moeten toch allemaal onze boterham verdienen."* Voor velen leek het een normale zaak om chauffeur te worden, want ze hebben praktisch allemaal hun rijbewijs gehaald in het leger. *"Het is ook niet goedkoop de dag van vandaag om nog uw rijbewijs te halen."* wist iemand mij te vertellen. Enkelen antwoordden mij dat het veel met opvoeding te maken heeft of je al dan niet vrachtwagenchauffeur wordt. Het zit volgens hen in uw genen. Een chauffeur vertelde mij het volgende verhaal:

"Als kleine jongen heb ik altijd bij mijn vader in de vrachtwagen gezeten en van daaruit is mijn interesse gegroeid. Volgens mij zit de werkgoesting daarom in de

genen van de mensen. Als ze niet graag werken als chauffeur dan stoppen ze er gewoon mee en gaan ze iets anders doen. Je moet het echt graag doen om het te blijven doen.” (chauffeur kipper, 53 jaar)

4.2.7 Extrinsieke motivatie

Goed materiaal en een correcte, stipte betaling vormen voor de meeste chauffeurs motiverende factoren om voor Vanschoonbeek te (blijven) werken. Deze factoren kunnen gegroepeerd worden als externe motivatiefactoren. Het komt soms voor dat medewerkers enkele jaren weggaan bij Vanschoonbeek en voor een andere werkgever in de transportsector gaan werken, maar toch komen veel chauffeurs na een bepaalde tijd terug naar Vanschoonbeek. De correcte uitbetaling van het loon op het einde van de maand is voor veel chauffeurs een groot knelpunt. Net omdat ze zulke lange dagen maken en lang van huis weg zijn, vinden ze het belangrijk dat ze elke maand hun loon krijgen.

4.2.8 Feedback van de leidinggevende

Positieve feedback, een schouderklopje of een klein dankwoordje zijn slechts enkele kleine dingen die een leidinggevende kan doen om het personeel beter te motiveren. De werknemers betreuren het dat dit veel te weinig gebeurt bij Vanschoonbeek. Ze hebben de indruk dat hun geleverde prestaties niet voldoende gewaardeerd worden. Wat ze goed doen, wordt niet beloond, maar als ze een keer iets verkeerd doen dan zullen ze het wel geweten hebben. Een korte anekdote van één van de chauffeurs:

“Ik heb zeven jaar geen enkele boete gehad. Onlangs reed ik te hard en hebben ze mij geflitst. Nu sta ik een heel jaar in het bedrijfskrantje, omdat ik een fout gemaakt heb. En dat is heel spijtig. Ze hadden beter aan mij gevraagd hoe ik het voor elkaar heb gekregen om gedurende zo’n lange periode geen enkele boete te krijgen. Mijn goede raad kan dan doorgegeven worden aan andere werknemers zodat zij er iets van kunnen leren, maar dit wordt jammer genoeg niet gedaan.”
(chauffeur kipper, 53jaar)

4.3 Eigen bevindingen

Bij het schrijven van deze eindverhandeling heb ik heel wat unieke leerervaringen opgedaan. Mijn interesse voor het vakgebied Personeelsbeleid is hierdoor nog toegenomen. Dankzij de literatuurstudie rond het thema 'Werkgoesting in KMO's' heb ik nieuwe inzichten verworven. De term werkgoesting vind ik een zeer toepasselijke nieuwe naam voor arbeidsmotivatie. De arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid van werknemers worden al jarenlang onderzocht, maar 'met goesting' gaan werken is een vernieuwende kijk op deze problematiek. Het drukt kort en krachtig de essentie van motivatie uit.

Ik ging er vroeger vanuit dat medewerkers hun job naar eigen mogelijkheden zo goed mogelijk wilden uitoefenen. Ik heb er nooit bij stilgestaan dat werkgoesting hebben zo verschillend kon zijn voor medewerkers. Zowel in de literatuur als uit mijn interviews stel ik vast dat een verhoging van de werkgoesting kan bekomen worden wanneer het bedrijf hier actief aan werkt.

Dankzij de gevalstudie die ik heb uitgevoerd bij transport Vanschoonbeek zijn mijn respect en interesse voor de logistieke sector enorm gegroeid. Tijdens deze praktijkstudie heb ik heel wat geleerd.

Door het uitvoeren van dit praktijkonderzoek werd ik in staat gesteld om de theorie van de literatuurstudie te toetsen aan de werkelijkheid/praktijk. De manier van waarderend onderzoek die ik hierbij toegepast heb, was voor mij een totaal nieuwe aanpak om onderzoek te doen. Ik heb meerdere interviews, geen diepte-interviews, afgenomen van werknemers uit diverse lagen van transportbedrijf Vanschoonbeek. Daarnaast heb ik ook aan participerende observatie gedaan. Het voordeel van deze methode was dat ik mocht meedoen met de dagelijkse activiteiten van de geïnterviewde chauffeurs. Ik ging met hen mee op 'pad' in hun vrachtwagen en observeerde hen in hun natuurlijke omgeving.

Als medereiziger in de vrachtwagen van de chauffeurs heb ik uiteraard heel wat beleefd en opgemerkt. Hieronder zal ik uitgebreid mijn eigen ervaringen en bevindingen toelichten.

De interviews afnemen van de vrachtwagenchauffeurs was voor mij een heel avontuur. Eerst en vooral moest ik met hen afspreken op een plaats waar ze mij 's morgens, meestal rond 6u, zouden oppikken. We spraken gewoonlijk af aan het station of een drukke baan waar ik hen dan opwachtte. Elke keer dat er een vrachtwagen voorbij kwam, hoopte ik dat het 'mijn chauffeur' zou zijn. Eens ik bij hen in de vrachtwagen zat, moesten we elkaar een beetje beter leren kennen. Bij de éne persoon verliep dit al wat vlotter als bij de andere. Al snel merkte ik dat het taalgebruik van de chauffeurs nogal 'anders' was. Sommige spraken zelfs onbewust dialect tegen mij, maar daar had ik geen problemen mee. Ik vond het zelfs grappig om te horen.

In het begin wist ik niet goed hoe ik mij moest gedragen ten opzichte van de chauffeurs. Dit onzekere gevoel verdween vrij snel, omdat ze mij meteen op mijn gemak stelde. Enkele chauffeurs zeiden tegen mij: "Maak het jezelf gemakkelijk. Je mag je schoenen en jas uitdoen en als je het te koud of te warm hebt, geef je maar een seintje." Sommige boden mij zelfs een tasje koffie aan.

Eens we elkaar een beetje beter hadden leren kennen, vertelde ik hen wat de bedoeling was van deze interviews. Daarnaast zei ik dat ik een grote interesse had in de logistiek en dat ik altijd al met een vrachtwagenchauffeur had willen meerijden. Zo hoopte ik hen op hun gemak te stellen. Per slot van rekening is de vrachtwagen hun 'thuis' en drong ik binnen in hun omgeving.

Daarna begon ik enkele vragen te stellen over hun beroepsleven. Ik vroeg hen waarom ze chauffeur geworden zijn en waarom ze voor transport Vanschoonbeek werken en niet voor een andere werkgever in de logistieke sector. Hieruit kon ik de drijfveren afleiden die maakt dat ze het beroep van chauffeur gekozen hebben. De kern van de interviews was natuurlijk te achterhalen waar de werkgoesting van de werknemers zat. Daarom vroeg ik hen om terug te denken aan een moment uit hun carrière bij Vanschoonbeek dat ze echt 'goesting' hadden om te komen werken. Ook vroeg ik hen waarom ze juist dát moment aanhaalden. Uit deze momenten kon ik factoren afleiden die de werkgoesting van de werknemers van Vanschoonbeek bevorderden of belemmerden.

Om te eindigen sloot ik meestal af met de vraag: "Stel dat jij het voor het zeggen zou hebben bij Vanschoonbeek, wat kan er dan volgens jou beter? Wat zou het ideale scenario zijn voor een chauffeur? Wat is er volgens u goed bij Vanschoonbeek en wat kan er beter?" Uit deze antwoorden kon ik dan achteraf een aantal mogelijke beleidsadviezen formuleren voor het management van Vanschoonbeek.

Waarderend onderzoek vertrekt van de *positieve ervaringen* van werknemers. Van de interviewer wordt verwacht dat hij goed doorvraagt om de verhalen van de geïnterviewde scherp te krijgen. Ik vond het moeilijk om echt door te vragen aan de geïnterviewde. Ik moest de chauffeurs steeds vragen wat er concreet voor zorgde dat ze net die ervaring of dat moment kozen dat hen werkgoesting gaf. Naar het einde toe voelde ik mij soms een beetje verveeld om al die bijvragen te stellen. Nochtans waren alle chauffeurs heel behulpzaam en bereid mij verder te helpen indien iets niet duidelijk was over hetgeen ze verteld hadden.

Het meerijden met de chauffeurs heeft mijn beeld over hen grondig veranderd. Vroeger associeerde ik vrachtwagenchauffeurs met mannen die alleen maar aan mooie vrouwen en seks denken. Hier en daar hing in de vrachtwagen een poster met naakte vrouwen en onderweg werd er al eens over seks en vrouwen gesproken, maar steeds met een brede glimlach. Net omdat de chauffeurs lange werkdagen maken en veel van huis weg zijn, vinden ze het fijn om af en toe eens te gekken onder elkaar. Vrouwen en seks zijn voor hen gemakkelijke onderwerpen om grapjes over te maken.

Mijn algemene ervaring met het meerijden is zeer positief. Ik heb me heel goed geamuseerd, veel gelachen en bovendien heb ik enorm veel respect gekregen voor de chauffeurs. Het is niet evident om met een mastodont van 16 meter lang en een gewicht van om en bij de 40 ton (maximaal toegelaten gewicht van trekker oplegger met kipper) te manoeuvreren. Soms heb ik mijn hart vastgehouden als de chauffeur plots op de rem ging staan, omdat een automobilist bijvoorbeeld vlak voor hem inreed. Eén interview heb ik jammer genoeg niet kunnen afnemen, omdat de bestuurder, net voordat hij mij kwam oppikken, een ongeval had gehad. Gelukkig zat ik niet bij hem, want deze chauffeur hield er een gebroken kaak en gekneusde ribben aan over. Het was zeker niet gemakkelijk voor mij om de week

erna opnieuw in de vrachtwagen te kruipen, omdat dit ongeval in mijn hoofd bleef rondspoken. Toen heb ik het verstand echt op nul moeten zetten, omdat ik mijn onderzoek niet in het gedrang wilde laten komen.

Ook inhoudelijk zijn er mij een paar dingen opgevallen tijdens de interviews. Vanuit de SERV-studie, die ik op voorhand had doorgenomen, wist ik dat stress de grootste knelpuntfactor is voor de werkbaarheid in de transportsector. Zonder bevooroordeeld te zijn door deze studie, heb ik aan de chauffeurs gevraagd of ze stress ervaren in hun werk. Het viel mij op dat ze deze vraag meteen negatief beantwoordden en zeiden dat ze een zeer grote vrijheid hadden in hun beroep.

Tot slot zijn, dankzij het schrijven van deze eindverhandeling, ook mijn *algemene inzichten* vergroot. Zowel mijn praktische kennis over de logistieke sector als mijn communicatievaardigheden werden hierdoor verfijnd. Dit zijn belangrijke eigenschappen die ik kan meenemen naar mijn latere beroepsleven.

Deel 3: Algemene besluiten

Uit de literatuurstudie, de bevraging van bevoorrechte getuigen en de gevalstudie kunnen heel wat besluiten worden getrokken. In dit gedeelte maak ik daarom een vergelijking tussen de praktijkstudie en het literatuuronderzoek om alzo een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag. Hiervoor maak ik ook gebruik van de studie "Werkbaar Werk" uitgevoerd door de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen in oktober 2005.

Arbeidsmotivatie wordt al jarenlang onderzocht. Recent spreken andere auteurs eveneens over werkgoesting (Universiteit Hasselt), werkpassie en -bevlogenheid (De Witte, 2004), werkgenegenheid (Buelens et al., 2002) en energierecreërende factoren (Dutton, 2003). Uit de literatuur blijkt dat er een groot aantal factoren invloed hebben op de werkgoesting van werknemers. Zo wordt in de literatuur aangehaald dat een veilige werksituatie (fysiologische behoeften van Maslow), de relatie met collega's en leidinggevend en de beloning voor de geleverde prestaties de mate van werkgoesting van een werknemer beïnvloedt. Ook de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling, de inhoud van de job en autonomie en verantwoordelijkheid hebben een zekere invloed.

Wanneer mensen denken aan het woord 'vrachtwagenchauffeur' komen mogelijkerwijze meerdere gedachten of beelden naar boven zoals: "Bha, hoe saai! Vrachtwagenchauffeurs zijn altijd op de baan en bijgevolg nooit thuis." Sommigen denken misschien aan het volgende: "Altijd variatie als je met de vrachtwagen rijdt, want je komt op verschillende plaatsen." Nochtans zullen de chauffeurs die ik geïnterviewd heb, die eerste gedachte in alle talen proberen tegen te spreken. De chauffeurs vinden net dat ze een grote vrijheid hebben in hun beroep. Er wordt hen autonomie en verantwoordelijkheid toegewezen vanuit het bedrijf. Directe controle door de leidinggevende is niet echt mogelijk, omdat de chauffeurs constant onderweg zijn met hun vrachtwagen. Die vrijheid is voor hun enorm belangrijk. Autonomie heeft dus een belangrijke invloed op de werkgoesting. Dit komt overeen met de theorie Y van McGregor. Ook Herzberg geeft in zijn theorie aan dat verantwoordelijkheid één van de motivatoren is. Volgens beiden zorgt dit voor motivatie en dus zijn verantwoordelijkheid krijgen en autonomie van groot belang.

Uit de SERV-studie over "Werkbaar Werk" (oktober,2005) blijkt dat *werkstress* het grootste knelpunt is (29,7%) in de transportsector. Werkstress kan uiteraard allerlei oorzaken hebben, maar hoge werkdruk is duidelijk de meest ernstige risicofactor voor werkstress in de sector. Volgens deze studie werkt één derde van de werknemers in de transportsector onder hoge werkdruk. Ook het gebrek aan een doelmatige ondersteuning door de leiding manifesteert zich als een belangrijk risico. Verder valt voor de sector op dat een ruime groep van werknemers geconfronteerd wordt met routinematig werk en/of onvoldoende autonomie. De resultaten van de SERV-studie staan dus in sterk contrast met de bevindingen uit mijn praktijkstudie.

Ik heb alle geïnterviewde werknemers van transport Vanschoonbeek letterlijk de vraag gesteld of ze veel stress ervaren op het werk. Tot mijn grote verbazing werd deze vraag in vier van de vijf gevallen negatief beantwoord. Er heerst binnen het bedrijf wel een hoge werkdruk, want men moet ervoor zorgen dat de goederen op tijd bij de klant geraken. Toch wordt deze hoge werkdruk niet als stress ervaren. Uit mijn data blijkt dus hoe gevaarlijk het is om studies, als deze van de Sociaal Economische Raad Vlaanderen, als de norm te nemen en hieraan beleid te koppelen. Men moet dus kritisch tegenover dergelijke studies staan en niet alles zomaar aannemen.

In de transportsector heeft 29,4% van de werknemers een job die *onvoldoende leermogelijkheden* biedt, zo blijkt eveneens uit de studie van de SERV (oktober,2005). Dit vormt naast de *werkstress* het belangrijkste knelpunt voor de sector. Deze werknemers krijgen op de werkplek onvoldoende kansen aangeboden om hun competenties op peil te houden en te ontwikkelen waardoor hun inzetbaarheid op langere termijn in het gedrang komt. In de gevalstudie die ik heb uitgevoerd bij transport Vanschoonbeek blijkt echter het omgekeerde waar te zijn. Het bedrijf biedt volgens Bob Belet voldoende mogelijkheden aan de medewerkers om opleidingen te volgen. Het aanbod is er, maar er wordt niet op ingegaan. Het management erkent het belang van opleidingen, maar toch denken de meeste werknemers hier anders over. Zij vinden opleidingen niet belangrijk, omdat ze de meerwaarde ervan niet inzien. Bovendien hebben de meeste geen zin om weer op de schoolbanken te zitten. Dit zegt dus duidelijk iets over de manier waarop de

chauffeurs naar opleidingen kijken. Ze staan er met andere woorden heel sceptisch tegenover en maken automatisch de koppeling tussen opleiding en schoolbanken.

Zoals sommige medewerkers aanhaalden, zit werkgoesting in de genen van mensen. Werkgoesting wordt beschouwd als iets *individueels*. Hierbij sluiten de theorieën van Maslow en Herzberg aan die motivatie benaderen vanuit het individu.

Sommige vrachtwagenchauffeurs vertelden mij dat ze hun interesse voor het beroep gekregen van thuis uit meegekregen hebben. Dit bevestigt wat ik reeds aangehaald heb in de literatuurstudie. Energie is een *relationeel fenomeen* zoals in de theorie van Quinn en Dutton aangehaald werd. Dit wil zeggen dat energie/werkgoesting vooral in de 'neus' van mensen zit, in plaats van in iemands hoofd zoals de theorieën van Maslow, Herzberg en andere beweren. Werkgoesting verhogen/op peil houden betekent dan bij gevolg vooral werken aan het opbouwen en onderhouden van *kwaliteitsvolle relaties*.

Uit de resultaten van mijn onderzoek blijkt dat een *goed sociaal contact* met de baas en collega's voor alle werknemers een belangrijke factor die de werkgoesting kan beïnvloeden. Maslow en Alderfer stellen dat eenmaal de behoefte aan sociaal contact bevredigd is, mensen op zoek gaan naar hogere behoeften in de piramide van Maslow. Mijn bevindingen spreken dit echter tegen. Sociaal contact blijkt uit mijn interviews een basisvoorwaarde te zijn om werkgoesting op peil te houden.

Deel 4: Beleidsadviezen

In het laatste deel van deze eindverhandeling wil ik aanbevelingen geven aan het management van het bedrijf Vanschoonbeek. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd zowel op de resultaten van de interviews, als op relevante literatuur. Aldus formuleer ik in dit deel een antwoord op de praktische onderzoeksvraag, zijnde:

"Hoe kan de bedrijfsleider/HR-verantwoordelijke van transportbedrijf Vanschoonbeek aan voorwaarden werken zodat al de medewerkers, jong en oud, met blijvende werkgoesting een loopbaan kunnen uitbouwen in zijn/haar groeiend bedrijf?"

Als bedrijfsleider/HR-verantwoordelijke is het immers belangrijk om het personeel blijvend te motiveren en 'in beweging' te houden. Werken aan condities die de werkgoesting en beweeglijkheid van iedere medewerker stimuleren in elke fase van zijn loopbaan is belangrijk. Dit komt zowel de individuele medewerker als het bedrijf ten goede.

De adviezen heb ik onderverdeeld in vier toepassingsgebieden: organisatie, leidinggeven, communicatie en opleiding.

4.1 Organisatie

Gezien de belangrijkheid van de geschetste problematiek rond werkgoesting lijkt het mij aangewezen dat er hiervoor binnen transport Vanschoonbeek een *permanente werkgroep* wordt samengesteld. Deze werkgroep kan een aantal knelpunten verder uitwerken/meten en concrete actiepunten ter verbetering aanbrengen, uitwerken en opvolgen. Als de werkgroep heterogeen samengesteld wordt, bijvoorbeeld bestaande uit Bob Belet, een dispatcher en twee chauffeurs, dan wordt hierdoor de mening van meerdere mensen uit diverse lagen van de organisatie gehoord. Het tevens is aangewezen om in de aanvangsfase van de permanente werkgroep hiervoor begeleiding door een externe consultant te zoeken zodat een goede procesbewaking verzekerd is. Bovendien kunnen zo nog nieuwe

inzichten van buitenaf bekomen worden en krijgt men tevens een betere acceptatie van de resultaten.

Wellicht is het interessant om een *kosten-baten analyse* te maken om na te gaan hoeveel energie of hoeveel geld het kost voor transport Vanschoonbeek indien een goede chauffeur in het bedrijf weggaat. Wellicht kan met dit geld heel wat onderzoek gedaan worden en concrete maatregelen uitgewerkt worden. Het management van het bedrijf is meer geïnteresseerd om een probleem op te lossen als ze juist weet wat de kosten en baten ervan zijn. Kleine of middelgrote bedrijven zeggen vaak dat opleiding, een refter, en andere zaken allemaal veel geld kosten, maar ze vergeten dat ontevreden medewerkers met lager rendement ook veel geld kosten voor het bedrijf.

Op het vlak van *hoge werkdruk* bij transport Vanschoonbeek, zoals overigens in alle logistieke bedrijven, moeten de nadelen hiervan goed voor ogen gehouden worden. Kwantiteit en kwaliteit gaan niet altijd hand in hand. Als men teveel werk ineens wil doen, kan dit ten koste gaan van de kwaliteit van de service voor de klant. Het is dus belangrijk een goed evenwicht te vinden tussen beiden. Daarom wil ik Vanschoonbeek wijzen op de mogelijkheid om, gezien de lagere loonkost, Polen en andere allochtonen aan te werven om de drukte op te vangen. Op korte termijn kan het gebrek aan kennis van de Nederlandse of Franse taal, de gebruikelijke taal bij transport Vanschoonbeek, voor communicatieproblemen zorgen, maar dit weegt wellicht niet op tegen de voordelen op langere termijn.

Een verdere verfijning van het *loon- en loopbaanbeleid* is binnen het bedrijf Vanschoonbeek zeker aangewezen. Naast de bestaande functieomschrijvingen moet er duidelijkheid zijn omtrent de groeimogelijkheden in de job en in de verloning. Indien de medewerkers hiervan duidelijk op de hoogte zijn, kan dit de motivatie ten goede komen. Hierbij is vooral ook aandacht nodig voor de jonge starters en eveneens voor de oudere medewerkers.

Op het vlak van verloning stel ik voor om een extra bonussysteem uit te werken waarbij positieve elementen als weinig ziekteverzuim, weinig verkeersboetes of ongevallen bijkomend worden beloond, hetgeen de motivatie van de medewerkers

kan verhogen. Niet alleen het bedrag maar zeker ook de appreciatie op zich is hierbij belangrijk.

In één interview deed een chauffeur het voorstel om een refter te maken in het bedrijf. Volgens hem zou dit een hoger groepsgevoel en betere sfeer creëren onder de collega's. "s Morgens samen koffie drinken en ondertussen wat kletsen over het werk. Heerlijk toch om zo je werkdag te kunnen beginnen." zei deze werknemer. De refter lijkt mij ook een prima idee. Hier kan men bijvoorbeeld een soort 'wall of fame' maken waarbij foto's van diverse activiteiten, nieuwtjes (medewerker die papa/mama of oma/opa geworden is), actualiteiten en dergelijke meer opgehangen kunnen worden op deze muur. Let er wel op dat hier enkel positieve dingen opgehangen worden! In de refter zou Vanschoonbeek frisdrank/koffie en versnaperingen (snoep/soep) kunnen voorzien tegen een zeer schappelijke prijs. Bij extreme weersomstandigheden of bij speciale gelegenheden kan een kleine traktatie op zijn plaats zijn. Iedereen krijgt dan bijvoorbeeld een extra drankbonnetje dat men kan gebruiken in de refter. In mijn laatste gesprek met Bob Belet heb ik hem dit voorstel voorgelegd en hij vertelde mij dat er in het verleden een refter aanwezig was bij Vanschoonbeek, maar al snel werd dit een soort café waar de chauffeurs een potje gingen kaarten met elkaar in plaats van te werken. Dit is echter niet de bedoeling van zo'n refter en duidelijke afspraken hieromtrent zijn dan ook zeker noodzakelijk.

4.2 Motiverend leidinggeven

"Organisaties ontsporen meestal niet door een gebrek aan technische know-how, maar wegens een gemis aan interpersoonlijke vaardigheden van hun leiders." (Prof. dr. Manfred Kets de Vries)

Goed *leaderschap* is essentieel voor een optimale motivatie van medewerkers. Alle leidinggevendenden moeten zich hiervan terdege bewust zijn en zij moeten hiervoor continu inspanningen leveren om zich hierin te verbeteren. Erkenning en waardering door de leidinggevendenden is een belangrijke factor die de werkgoesting van werknemers kan verhogen. De leidinggevende moet de werknemers duidelijk maken dat hun job betekenisvol is en dat het de onderneming ten goede komt.

Participatief leiderschap zou bijvoorbeeld kunnen inhouden dat men bij de aankoop van nieuwe wagens of ander materiaal wel degelijk mensen uit de praktijk hierbij gaat betrekken. Door dit effectief te communiceren in het bedrijf verhoogt de betrokkenheid vanuit de hele groep medewerkers.

Goed leiderschap en een goede omgang met de chauffeurs moet ook komen vanuit alle *bedienden* die in contact komen met de chauffeurs. Daarom lijkt het mij interessant om hieromtrent een vorming te geven teneinde hen te sensibiliseren voor meer positieve omgang met de chauffeurs: meer positieve feedback, aandacht voor zakelijke en privé-problemen, interesse betonen en dergelijke meer. Door deze vorming over attitudeverandering te organiseren, wordt een ruimer draagvlak gecreëerd rond de problematiek van verhoging van de werkgoesting bij chauffeurs. Meer respect betonen voor de job van chauffeur en vooral voor de mens zelf is fundamenteel.

Extra *aandacht* besteden op kritische momenten in het leven van de werknemers werkt heel sterk. Een telefoontje of een kaartje op de verjaardag, met eventueel een kleine cadeaucheque erbij die opgestuurd wordt naar thuis, een kleine attentie op feestdagen zoals Kerstmis en Nieuwjaar, tijdens de ziekteperiode van een medewerker of bij het 5-jaar in dienst zijn van een bepaalde werknemer kan wonderen doen, doch enkel als het echt ervaren wordt als persoonlijke aandacht.

Feedback krijgen van de leidinggevende over de geleverde prestaties is een belangrijke motivator voor de chauffeurs, zo bleek uit mijn interviews. Daarom stel ik Vanschoonbeek voor dat ze functioneringsgesprekken introduceren. De opstart hiervan dient bij voorkeur echter te gebeuren onder begeleiding van een externe adviseur die het management hierbij ondersteunt over de aanpak ervan enerzijds en de rapportering/evaluatie anderzijds. De leidinggevende moet hierin zeer goed onderlegd zijn om iedere medewerker op een positieve manier te bevragen over zijn intrinsieke motivatie binnen zijn job en binnen het bedrijf. Als uit dit gesprek blijkt dat het geleverde werk niet wederzijds voldoet aan de doelstellingen/verwachtingen van de organisatie en medewerker, dan is bijsturing noodzakelijk. De heer Bob Belet vertelde mij in ons laatste gesprek dat ze recent van start zijn gegaan met het houden van functioneringsgesprekken met de werknemers. Deze gesprekken vinden plaats op basis van de functieomschrijving

van de job en wordt geleid door de dispatcher. Tot nu toe hebben ze een dertigtal gesprekken gehad. In totaal zijn er 150 chauffeurs tewerkgesteld bij Vanschoonbeek dus men zit nog maar in de prille beginfase en heeft nog een lange weg voor de boeg.

In de literatuur wordt er op aangedrongen om voor de opvang van nieuwe medewerkers te voorzien in een *peterschap*. De heer Bob Belet vertelde mij dat deze praktijk reeds toegepast werd bij Vanschoonbeek, maar dit zonder gunstig resultaat. Persoonlijk wil ik toch de suggestie doen om het peterschap terug te proberen, maar dan hierbij gebruik makend van de methode die aangeboden wordt door het Sociaal Fonds voor Goederenvervoer. Het peterschap lijkt me een interessant instrument om nieuwe chauffeurs snel te laten inburgeren. Tevens is het een blijk van waardering voor de peters zelf.

Nuttige informatie voor een goed personeelsbeleid kan men in het bedrijf verkrijgen door na te gaan waarom bepaalde werknemers vertrekken. Dit kan men doen door het houden van exitgesprekken. *Exit-interviews* zijn grondige gesprekken, die een leidinggevende houdt met werknemers die het bedrijf verlaten. In zo een gesprek kan men ten gronde de juiste reden van het vertrek achterhalen en hieruit conclusies trekken voor de toekomst. Bedrijfsverlaters hebben vaak goede suggesties voor de blijvende collega's. Sinds 1 januari 2007 is de heer Bob Belet begonnen met deze exitgesprekken, maar dit project staat nog in de kinderschoenen.

Activiteiten voor *teambuilding* zijn tegenwoordig schering en inslag. Het is belangrijk te zoeken naar activiteiten die de medewerkers het meest interesseren: een degelijk personeelsfeest, een uitstap of een andere groepsactiviteit en dit al dan niet met de partners of zelfs met het hele gezin. Uit de interviews bleek dat heel wat medewerkers het groepsgevoel een warm hart toedragen.

Onder het toezicht van de hogervermelde werkgroep zou ook op geregelde tijdstippen een *tevredenheidsenquête* kunnen georganiseerd worden. Hierin kunnen de medewerkers vrijblijvend hun bemerkingen en suggesties doorgeven.

4.3 Communicatie

Zoals eerder al aangehaald in mijn praktijkstudie krijgen de medewerkers van Vanschoonbeek te weinig informatie over de algemene werking van het bedrijf. Een eerste mogelijke oplossing die ik voorstel is het organiseren van minstens één jaarlijkse infovergadering voor alle werknemers. Hierbij kan men een toelichting geven over de evolutie van de resultaten van het bedrijf alsook over de toekomstplannen op diverse domeinen. Het is nuttig dat medewerkers de evolutie van hun bedrijf kennen en weten wat zij in de toekomst mogen verwachten. De werknemers zullen op die manier meer gemotiveerd zijn om aan de bedrijfsdoelstellingen te voldoen.

Een tweede mogelijke oplossing om de werknemers beter te informeren over de werking van het bedrijf, kan een informatiekraantje zijn. Een kleine infokraantje kan ook een belangrijke rol spelen bij de communicatie tussen organisatie en werknemers. Deze kraantje moet beknopt zijn om de aandacht van de lezer niet te verliezen. Ze moet belangrijke en vooral positieve informatie bevatten over: de evolutie van het bedrijf, welke actualiteiten er zich afspelen, welke nieuwe wagens worden aangekocht, nieuwe collega's die in dienst komen, collega's met langere anciënniteit (met foto), een kort verhaal van een fijne collega...Wanneer ik dit advies voorlegde aan Bob Belet vertelde hij mij dat er reeds een bedrijfskraantje bestaat in het bedrijf, maar dat het zelden gelezen wordt door de werknemers. Vele kraantjes belanden rechtstreeks in de vuilbak. Ik heb tijdens mijn interviews met de chauffeurs vernomen dat wanneer ze een ongeval of boete hebben gehad ze gedurende één jaar in dit kraantje vermeld worden. Dit punt ligt zeer gevoelig bij de chauffeurs. Op deze manier voelen ze zich gestraft en niet gewaardeerd voor hetgeen ze wel goed doen. Alles wat ze verkeerd doen staat in het bedrijfsinfokraantje, maar het positieve wordt nooit vermeld, vinden de chauffeurs. Dit is uiteraard niet de goede manier van communicatie en motivatie.

4.4 Opleiding

Opleidingen zijn voor de meeste chauffeurs bij Vanschoonbeek een groot probleem. Vooreerst hebben ze geen zin meer om terug op de schoolbanken te zitten.

Daarenboven zien ze het nut van opleidingen niet in. Ook het feit dat de opleidingen meestal op zaterdag plaatsvinden, vormt een knelpunt. Toch is opleiding een absolute must om de werknemers beter te vormen en te ontwikkelen. Daarom stel ik voor dat er mogelijkheden tot opleiding voorzien worden tijdens de werkuren en liefst in een niet-schoolse omgeving. Inhoudelijk moet het gaan om zeer praktijkgerichte opleidingen die een grote toegevoegde waarde leveren aan de chauffeurs. In-company opleidingen kunnen hier een mooi voorbeeld van zijn zolang ze niet op een schoolse manier gegeven worden. Tijdens mijn laatste gesprek met Bob Belet zei hij dat er een historisch moment is aangebroken voor transport Vanschoonbeek. Voor het eerst sinds haar bestaan, zullen 13 chauffeurs vrijwillig deelnemen aan een opleiding. Op de vraag waarom deze opleiding wel aantrekkelijk is bij de chauffeurs, kon Bob Belet mij geen duidelijk antwoord geven. Hopelijk betekent dit een ommekeer in de manier waarop chauffeurs in de toekomst zullen kijken naar opleidingen. Deze 13 chauffeurs geven alvast het goede voorbeeld volgens Bob Belet. Belangrijk is om vanuit deze positieve ervaring de nodige motiverende communicatie over te brengen naar collega's zodanig dat ook zij 'in beweging' komen.

4.5 Tot slot

Ik hoop dat de adviezen die ik heb kunnen aanbrengen vanuit mijn praktijkstudie en die ik heb kunnen onderbouwen door de verworven theoretische inzichten, een aanzet mogen betekenen naar nog meer werkgoesting onder de medewerkers. Immers, een hogere werkgoesting leidt tot een lager personeelsverloop, een hogere productiviteit en tot betere resultaten voor het bedrijf.

De positieve feedback die ik van de heer Bob Belet kreeg bij de bespreking van de beschreven adviezen in een kort gesprek op 9 mei 2007 geven mij vertrouwen dat ik in mijn opzet geslaagd ben.

De uitdaging voor het bedrijf Vanschoonbeek bestaat erin om continu te blijven zoeken naar verbetering van de werkgoesting bij de medewerkers. De noden van het bedrijf, de marktomstandigheden alsook de algemene maatschappelijke achtergronden kunnen in de toekomst veranderen en het bedrijf dient hierop

voortdurend in te spelen. Ik wens het transportbedrijf Vanschoonbeek nog alle succes toe voor de toekomst.

Om het met een citaat uit te drukken :

“Elke vooruitgang geeft nieuwe hoop, opgehangen aan de oplossing van een nieuw probleem. Het dossier wordt nooit gesloten.” (Lévi-Straus, C.)

Lijst geraadpleegde werken

Altenburg, E. & Van Hecke, P. (2003). *Werken met motivatie: een praktische gids voor individu, team en organisatie*. Deventer: Kluwer.

Barbour, R.S. & Kitzinger, J. (Eds.). (1999). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London: Sage publications.

Berings, D. & Steen, T. (2002). *Mens en organisatie*. Antwerpen: De Boeck.

Bouwen, R. (2002). *De (her)ontdekking van leren al seen 'Relationele Praktijk'*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 15, 3, 30-35.

Broeckmans, J. (2003). *Methoden van onderzoek en rapportering 2*. U Hasselt: Diepenbeek.

Buelens, M., Cools, E. & De Vos, A. (2002). *Werkgenegenheid*. Onderzoeksrapport in opdracht van Vacature.

Cooperrider, D.L. & Dutton, J.E. (1999). *Organizational dimensions of global change: no limits to cooperation*. Thousand Oaks: Sage.

Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (1999). Appreciative Inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (Eds.), *The change handbook: Group methods for shaping the future*. San Francisco.: Berrett-Koehler Publishers.

Cross R. , Baker, W. & Parker, A. (2003). *What creates energy in organizations?*. *MIT Sloan Management Review*, 44, 4, 54-55.

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

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. (2004a). *Appreciative Inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen. Een interview met David Cooperrider*. Opleiding & ontwikkeling, 17, 11, 23-26.

Dewulf, L. & Verheijen, L. (2004b). *Vormgeven aan leren als een relationeel proces*. Opleiding & ontwikkeling, 17, 11, 27-30.

Donnelly, J.H. jr. et al. (1992). *Fundamentals of management*. Homewood Illinois: Irwin.

Dutton, J.E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high quality connections at work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Geerts, G. & Den Boon, Ton. (Eds.) (2004). *Van Dale groot woordenboek der Nederlandse taal*. Utrecht: Van Dale Lexicografie.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Heylighen, F. (1992). *A cognitive-systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization*. Behavioral Science, 37, 1, 39-59.

Hoekstra, H.A. & Van Sluijs, E. (2003). *Management van competenties. Het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.

Huseman, R.C., Hatfield, J.D. & Miles, E.W. (1987). *A New perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*. Academy of Management Review, 12, 2, 222-234.

Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Johnson, P. & Gill, J. (1993). *Management control and organizational behaviour*. London: Paul Chapman Publishing Limited.

Kluytmans, F. (2003). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

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

Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (1999). *Marketing research: An applied Approach*. Harlow: Pearson Education Limited.

Marroccoli, M. (2002). Eindverhandeling: *Arbeidsmotivatie: een gevalstudie bij SML*. LUC: Diepenbeek.

Maslow, A.H. (1976). *Motivatie en Persoonlijkheid*. Rotterdam: Lemniscaat.

Maslow, A.H. et al. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons.

McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1995). *Power Is the Great Motivator*. Harvard Business Review, 73, 1, 126-139.

Overlaet, B. (1991). *Arbeidstevredenheid in de verzorgingssector*. Acta Hospitalia, 4, 5-16.

Porter, L.W. et al. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Quinn, R.E. et al. (2005). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Quinn, R.W. & Dutton, J.E (2005). *Coordination as energy-in-conversation*, Academy of Management Review., 30, 1, 36-57.

Reggers, E. (2004). Eindverhandeling: *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: een gevalstudie bij de NMBS*. LUC: Diepenbeek.

Robbins, S.P. (1994). *Essentials of organizational behavior*. Englewood Cliffs.: Prentice-Hall.

Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.

Roediger et al. (2003). *Psychologie: een inleiding*. Gent: Academia Press.

Tosi, H.L. et al. (2001). *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell.

Van der Grift, C. et al. (1991). *Omgaan met personeel: gemotiveerder medewerkers in de kleine en middelgrote onderneming*. Rijswijk: Elmar.

Van Krimpen, H. (2001). *Werk moet wel verschrikkelijk zijn*. Assen: Van Gorcum.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: managing, participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Weber, A.A. & De Reijke, P.A.M. (1996). *Organisatie, personeel en management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Websites

Accel-Team (2007). *Employee Motivation: Theory and practice*. Retrieved April 04, 2007, from:
<http://www.accel-team.com/human relations/>

Appreciative Inquiry Commons. (n.d.). Retrieved April 22, 2007, from:
<http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Federale portaalsite (2005). *Vragen over het generatiepact*. Retrieved May 14, 2007, from:

<http://www.belgium.be/eportal/application?languageParameter=nl&pageid=contentPage&docId=40384>

Kenniscentrum GOC (2007). *Motivatatie – demotivatiefactoren*. Retrieved March 25, 2007 from:

<http://www.goc.nl/motivatatie-demotivatiefactoren.aspx>

Martens, H. (2005). *Werkgoesting in KMO's*. Retrieved November 7, 2006, from:

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

Sociaal Economische Raad Vlaanderen (2005). *Sectorprofiel Werkbaar Werk: Transportsector*. Retrieved Oktober 14, 2006, from:

<http://www.serv.be/uitgaven/846.pdf>

Sociaal Fonds voor Goederenvervoer (2005). Retrieved November 25, 2006, from:

<http://www.sfv.be/nl/>

Verhaeghe, V. (2003). *Motivatietheorieën binnen de context van beheerscontrole*. Retrieved November 12, 2007, from:

<http://lib.ugent.be/execl/fulltxt/thesis/19991488.pdf>

Visser, C. (2001). *Succesvol verandermanagement door Appreciative Inquiry*. Retrieved May 5, 2007, from:

http://www.oplossingsgerichtveranderen.nl/ogv2.htm?Succesvol_verandermanagement_door_appreciative_inquiry.htm

Bijlagen

Bijlage 1: High performance cycle van Locke en Latham

Bijlage 2: Bijeenkomst Vanschoonbeek 28/03/'06

Bijlage 3: Meeting Vanschoonbeek 06/11/'06: Actieplan

Bijlage 4: Nota Vanschoonbeek

Bijlage 5: Data geïnterviewden

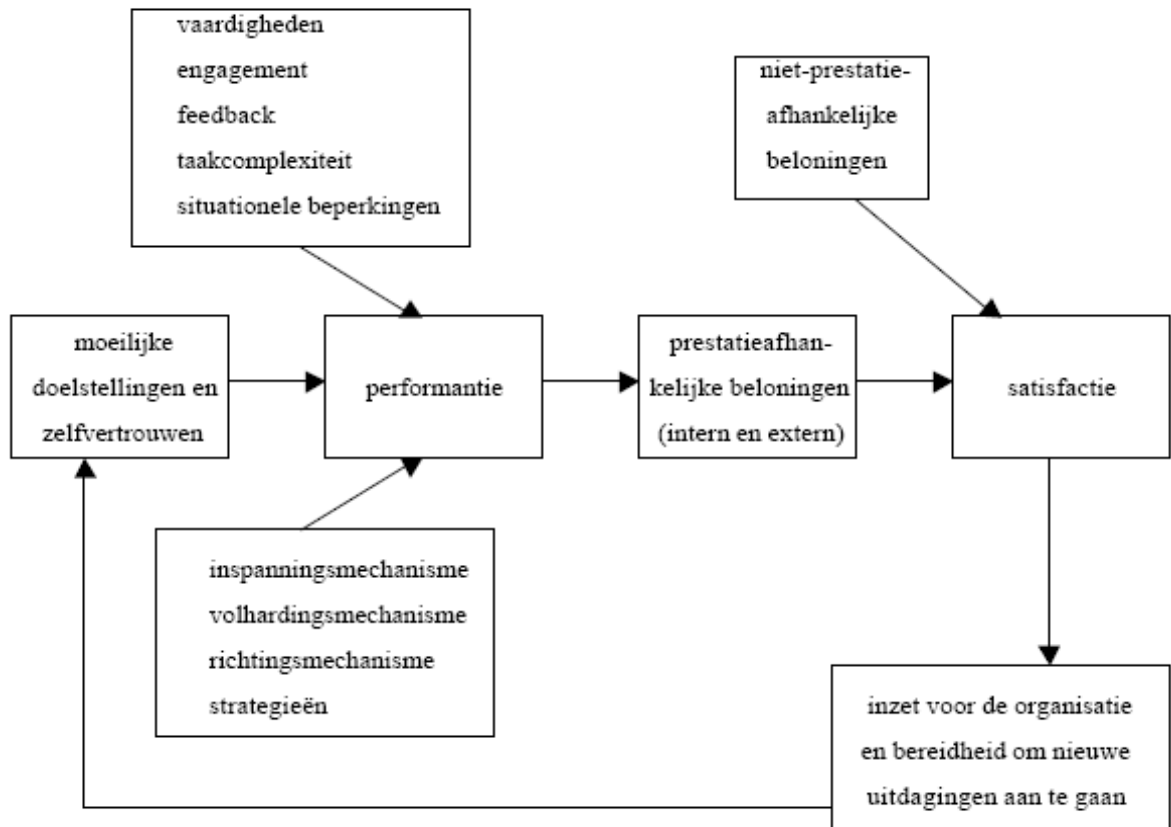
Bijlage 6: Leidraad interviews: medewerkers Vanschoonbeek

Bijlage 7: Organigram Vanschoonbeek

Bijlage 8: Leidraad interview: sectorconsulent

Bijlage 9: Opleidingen gevolgd door werknemers Vanschoonbeek

Bijlage 1: High performance cycle van Locke en Latham



Figuur 4.4.: De "High Performance Cycle" (Locke & Latham, 1990, p.253).

Bijlage 2: Bijeenkomst Vanschoonbeek 28/03/'06

Aanwezig: de heer Bob Belet, prof. dr. Hilda Martens, Dorien Dingenen (verslag)

Dinsdag 28 maart jongst leden hadden we een gesprek met sales-and consulting manager de heer Bob Belet van transport Vanschoonbeek in St-Truiden. Wat hierna volgt, is een korte uiteenzetting van deze bijeenkomst.

Vanschoonbeek is een internationaal transportbedrijf en heeft 135 vrachtwagens op de weg en telt 165 werknemers. Probleem voor vele bedrijven is goede mensen vinden en deze dan ook te behouden. Dat kan met HRM opgelost worden, maar in de transportsector is HRM nog niet sterk ontwikkeld. Over deze problematiek handelde vooral deze eerste samenkomst.

Vooreerst legde de heer Bob Belet de structuur van het bedrijf een beetje uit met de daarbij horende knelpunten. Deze structuur ziet er als volgt uit:

De basis van de flow begint bij de **sector**. Deze laatste kampt namelijk al jaren met een *slecht imago*. Mensen vinden dat er te veel vrachtwagens op de baan zijn en ze komen vooral negatief in het nieuws met ongevallen. Het aantal ongevallen met vrachtwagens moet nochtans genuanceerd worden wetende dat dergelijke mastodonten ongeveer 170.000 à 200.000 km per jaar afleggen.

Een logisch gevolg van het negatieve imago van de sector is de te *lage instroom* die het bedrijf kent. Het *dalende opleidingsniveau* van de vrachtwagenchauffeurs volgt automatisch op de lage instroom. Dit brengt ons meteen bij een tweede knelpunt namelijk de **opleiding**. Waar haal je de nodige bekwame mensen op de arbeidsmarkt en welk niveau van opleiding hebben ze nodig? Dit zijn een paar vragen die Vanschoonbeek zichzelf stelt.

Na de opleiding vormt de **instroom** in het bedrijf een volgend probleem. Er dienen zich genoeg kandidaten aan, maar hoe selecteer je de goede? Wat zijn de slaagkansen? Twee essentiële begrippen die we hierbij moeten plaatsen zijn de *aanwervingprocedure* en de *functieomschrijving*. Hoe werft men iemand aan? En wat is nu een goede chauffeur? Vanschoonbeek heeft een vragenlijst opgesteld voor

haar sollicitanten die peilt naar de ervaring en verwachtingen van de kandidaat. Daarnaast is er ook een functieomschrijving met de verwachtingen die het bedrijf zelf stelt aan een goede chauffeur. Dit werd een soort vademecum met richtlijnen voor rij- en rusttijden, voor verkeersveiligheid en voor het documentbeheer, maar het probleem hierbij was dat het vademecum niet door iedereen aandachtig werd gelezen. Om dit bij te sturen heeft Vanschoonbeek onlangs een video geïntroduceerd met beelden van concrete werksituaties. Zo laten ze zien wat de chauffeurs moeten doen en de video wordt continu gedraaid bij het chauffeursloket waar ze allemaal langskomen. Op die manier blijft de informatie ook beter hangen.

Er melden zich genoeg kandidaten aan bij Vanschoonbeek en toch wordt slechts één van de tien sollicitanten misschien aangenomen. Met de nadruk op misschien, want deze persoon moet natuurlijk net zoals iedereen een rijtest afleggen. Deze rijtest is een pure kopie van het dagdagelijkse werk. Indien ze niet slagen, worden ze uiteraard ook niet aangenomen. Als de persoon in kwestie wel wordt aangeworven, volgt er na één week een evaluatiegesprek met laatstgenoemde en wordt er bijsturing gegeven waar nodig.

Het op sectorniveau sensibiliseren van de werkgevers om kritisch te zijn, wat betreft de aanwervingprocedure en functiebeschrijving, kan een oplossing bieden voor de te lage instroom. Er is een groeiend gebrek aan jonge mensen die chauffeur willen worden. Ten slotte moeten deze jongeren dan ook opgeleid worden, maar op den duur wordt het een te kostelijk plaatje voor de sector. Het Sociaal Fonds van het ANPCB (Aanvullend Nationaal Paritair Comité voor Bedienden) heeft nochtans heel wat geld in haar laatje, via de RSZ en dergelijke meer die alle bedrijven betalen aan het Sociaal Fonds, maar dit geld wordt verkeerd gebruikt.

De VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding) is een belangrijke groep die verantwoordelijk is voor de lage uitstroom. Hier kunnen de mensen zich immers aanmelden voor beroepsopleidingen als vrachtwagenchauffeur. Iedereen weet dat een beroep zoals dat van chauffeur geen nine-to-five job is. Daarenboven wil men het professionele combineren met een sociaal leven.

Uit de functieomschrijving die hierboven werd vermeld, kan men de tekorten van de kandidaten analyseren. Daardoor moet men dus ook zorgen voor extra opleidingen, maar hoe gaan ze dit doen, wie gaat de opleiding geven en met welke middelen? De opleiding moet kort, krachtig en bondig zijn zodat ze de chauffeurs kan boeien. Men moet ook denken in termen van interne opleiding dus eigen personeel bijscholen. De jongere chauffeurs worden opgeleid door de oudere werknemers, maar de sector moet dit financieren.

Een eerste vorm van opleiding is het peterschap. Dit hield in dat men oudere ervaren chauffeurs inschakelde om nieuwe chauffeurs in te werken, maar al snel bleek dit niet efficiënt te werken. Daarom stelde Vanschoonbeek als alternatief een instructeur aan die alle nieuwkomers diende te begeleiden en hen moest bijstaan bij problemen. Ook dit bleek niet de ideale manier te zijn, want deze persoon kreeg de boodschap niet duidelijk overgebracht naar zijn nieuwkomers. Hij straalde ook geen charisma uit en had geen autoriteit bij de jongeren. Er was dus een duidelijk gebrek aan communicatie bij deze persoon. Als gevolg hiervan is men overgeschakeld naar een evaluatiesysteem van de chauffeurs (=dispatching). Deze evaluatie gebeurt door de heer Bob Belet zelf. Een evaluatie enkel gebaseerd op woorden heeft bij de werknemers geen nut en daarom wordt het evaluatieformulier uitgeprint en samen met de werknemer ingevuld.

Er werd ook tijdens de bijeenkomst gesproken over de talrijke processen verbaal die de chauffeurs van Vanschoonbeek jaarlijks krijgen. De controle door de politie op de rij- en rusttijden, te snel rijden en dergelijke is streng, maar het is onmogelijk voor eender welk transportbedrijf om honderd procent alle wettelijke bepalingen te volgen. De gegevens betreffende de rij- en rusttijden van de chauffeurs werden vroeger verzameld op schijven. Enkel in België is nu het gebruik van de digitale tachograaf verplicht. Iedere bestuurder heeft vijf stuks van die digitale tachografen mee in zijn vrachtwagen. Het grote nadeel van de digitale tachograaf is dat deze alle gegevens kan registreren van 365 dagen. Wanneer er bijgevolg een controle wordt uitgevoerd, is de kans vrij reëel dat men beboet zal worden gezien de gegevens dateren van een heel jaar. Op het te snel rijden of het niet respecteren van de rij- en rusttijden (minimaal negen uur) staan zware geldboetes. 1500€ per minuut dat men de rij- en rusttijden niet respecteert. Voor een transportbedrijf zoals Vanschoonbeek is dit een zeer kostelijke zaak zeker

omdat de chauffeurs zelf deze boetes moeten betalen, maar daartoe niet in staat zijn omwille van hun beperkte loon. Dus een vraag die we hierbij kunnen stellen, is de volgende: "waar halen deze mensen nog de motivatie om te blijven werken?"

Graag zou ik willen eindigen met een paar voorstellen voor het verder uitwerken van de praktische mogelijkheden. In het kader van mijn thesisonderwerp leeftijdsbewust personeelsbeleid zou het interessant kunnen zijn om eens te kijken hoe men bij Vanschoonbeek de 45+ werknemers gemotiveerd aan het werk kan houden. Het sociaal leven van zo'n mensen verandert enorm en zichzelf veranderen ook. Vraagstelling hierbij kan zijn: "hoe houdt men de oudere werknemers met plezier, efficiënt en effectief aan de slag binnen deze organisatie? Welke rol speelt 'opleiding' hierin?"

Ik zou ook kunnen nagaan hoe andere transportbedrijven omgaan met HRM. Dit is namelijk zeer verschillend voor kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Wat zijn hun knelpunten? Welke tools en middelen gebruiken zij?

Verdere afspraken worden gemaakt in samenwerking met de heer Bob Belet.

Verslag: Dorien Dingenen

Bijlage 3: Meeting Vanschoonbeek 06/11/'06: Actieplan

Aanwezig: Bob Belet, co-promotor Frank Lambrechts, Dorien Dingenen

Vandaag werden er concrete afspraken vastgelegd in verband met de interviews zoals van wie, waar en wanneer ik interviews zal afnemen!

Maandag 13/11 zal ik 5 interviews afnemen bij Van Schoonbeek. Eén hiervan zal als inleiding gebeuren met de heer Bob Belet zelf. Daarna volgen drie interviews met verschillende dispatchers (zowel van trailer als kipvervoer) en één interview met de verantwoordelijke voor de garage. Dispatching is een zeer moeilijke taak, want zij zijn de centrale contactpersoon tussen de klanten en de chauffeurs. Daarom zullen deze interviews zeker een grote bijdrage leveren aan mijn onderzoek.

Vanaf de week van 20/11 volgen de interviews die ik zal afnemen tijdens een dagrit met verschillende chauffeurs. Hiervoor zal ik zestal dagen nodig hebben om mee te gaan met hen. Het is de bedoeling dat ik zelf contact opneem met de verschillende personen om af te spreken waar en hoe laat ze mij kunnen oppikken. De nummers heb ik doorgekregen via Bob Belet.

Onmiddellijk een goed contact leggen met de chauffeurs is héél belangrijk om een degelijk gesprek te kunnen aanknopen. Vertrouwd geraken met de persoon in kwestie en zijn omgeving (de vrachtwagen). Zodra de man zich op zijn gemak gesteld voelt, zal hij hoogstwaarschijnlijk maar al te graag zijn verhaal kwijt willen. Nadruk leggen op mijn grote interesse voor de transportsector en de chauffeurs (hun beroep) is ook belangrijk. Tijdens de interviews moet ik ook rekening houden met de verschillende persoonlijkheden en de lagere opleidingsniveaus van de chauffeurs dus zal ik mijn taalgebruik ook zeker moeten aanpassen. Het beste kan ik mezelf profileren als een grote hulp voor de chauffeurs. Ze krijgen de kans om hun verhaal te vertellen aan mij zonder dat hun baas erbij is.

Loon vormt een enorm groot taboe in de transportsector en daar zal dus geen sprake van zijn tijdens de interviews. Het vormt geen onderdeel van mijn onderzoek.

Vragen die Bob zelf graag beantwoord zou willen zien, zijn: "Waarom kiezen de chauffeurs er juist precies voor om voor Van Schoonbeek te werken? Wat vinden ze van deze firma?".

Daarnaast lijkt het voor Bob interessant om een kleine SWOT-analyse te doen. De sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen kunnen aldus achterhaald worden uit de interviews.

Verslag: Dorien Dingenen

Bijlage 4: Nota Vanschoonbeek

Graag had ik u met deze nota wat meer uitleg willen geven over mijn onderzoek dat zal plaatsvinden in uw bedrijf. Als laatste jaar studente Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt handelt mijn thesis over 'Werkgoesting in KMO's' meer specifiek gericht op de transportsector.

Aanleiding van mijn onderzoek vormen de talloze problematieken in de transportsector. Een van de grotere knelpunten is het negatieve imago van de transportsector bij het grote publiek. In de media worden ze bijna altijd in een negatief daglicht geplaatst. Anderzijds speelt de overheid ook een belangrijke rol. Zij zet de transportsector namelijk zeer zwaar onder druk door de strikte wetgevingen in plaats van deze te ondersteunen.

Hieruit kunnen we natuurlijk een aantal logische gevolgen uit afleiden. Een eerste gevolg is dat er te weinig instroom is van jongeren, ze staan met andere woorden niet te springen om vrachtwagenchauffeur te worden. De weinige opleidingsmogelijkheden voor vorming van degelijke chauffeurs is een tweede gevolg. De bestaande opleidingen zijn wel goed, maar enkel de VDAB organiseert hiervoor opleidingen en dit zou uitgebreid kunnen worden. De uitstroom van opleidingscentra zoals VDAB is zeer laag en er is een te laag niveau van de instroom in de transportbedrijven. Oudere werknemers hebben weinig of geen interesse in opleiding. Nochtans dringen opleiding en vorming zich vandaag de dag meer dan ooit op naar aanleiding van de vergrijzing van de chauffeurs.

Ik heb de eer gekregen om dit onderzoek te voeren in uw bedrijf, transport Vanschoonbeek. Samen met u en mijn co-promotor, dr. Frank Lambrechts, wil ik zoeken naar manieren die de werkgoesting van uw personeel kunnen bevorderen: "hoe kunnen we werk maken van werkgoesting?", "wat kan u doen?", "wat kan de organisatie doen?" .

Het onderzoek gebeurt door middel van gesprekken. Het is belangrijk te weten dat het onderzoek als finaal resultaat jullie werkomgeving wil verbeteren. We willen uit de verschillende gesprekken lessen trekken die kunnen dienen voor een betere werking naar de toekomst toe.

Ik zal gesprekken hebben met mensen uit verschillende lagen van de organisatie. Door ieders mening te bevragen in uw bedrijf, wil ik een zo ruim mogelijk beeld krijgen van de huidige 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. Het is de bedoeling na dit onderzoek een aantal verbeteradviezen te kunnen overmaken aan het management. Dit rapport wordt ook aan u bezorgd.

Het onderzoek levert vele voordelen op voor u, als werknemer. In de toekomst zal Vanschoonbeek het mogelijke doen om de werkgoesting te bevorderen en op peil te houden. U krijgt een duidelijk beeld wat de drijfveren voor werkgoesting zijn voor uw medewerkers en kan hier dan verder op inspelen om de werkgoesting hoog te houden. Ten slotte heeft het onderzoek een grote meerwaarde voor mij persoonlijk, aangezien het over mijn thesis handelt.

Om de verwerking van alle interviews op tijd rond te krijgen zou ik nog willen benadrukken dat de interviews ten laatste eind januari 2007 (indien mogelijk) afgerond zouden moeten zijn. Anders geraak ik in tijdsnood. Bijgevoegd geef ik enkele data waarop ik beschikbaar ben om interviews af te nemen of mee te rijden met de chauffeurs. Aarzel niet om andere data door te geven, dan maak ik wel tijd vrij. Ik ben ook bereid om weekends hieraan te spenderen indien dit nodig mocht zijn. Op volgende dagen ben ik beschikbaar:

Vrijdag 10/11/'06: hele dag

Zaterdag 11/11/'06: hele dag

Maandag 13/11/'06: hele dag

Dinsdag 14/11/'06: hele dag

Maandag 20/11/'06: hele dag

Vrijdag 24/11/'06: hele dag

Vrijdag 01/12/'06: hele dag

Maandag 04/12/'06: hele dag

Vrijdag 08/12/'06: hele dag

Maandag 11/12/'06: hele dag

Woensdag 13/12/'06: hele dag (indien niet anders kan)

Woensdag 20/12/'06: hele dag

Vrijdag 22/12/'06: hele dag

Maandag en vrijdag (uitgezonderd 17/11) zijn lesvrije dagen voor mij, dus dit zou ideaal zijn mocht ik hier telkens een interview kunnen doen.

Met vriendelijke groeten,

Dorien Dingenen

Bijlage 5: Data geïnterviewden

	GEÏNTERVIEWD	FUNCTIE	AANTAL INTERVIEWS	DUUR INTERVIEWS
bedienden	Bob Belet	commercieel + HRM	5	1,5u
	Dirk Daniëls	garage	1	30min
	Jean Marie Mievis	planning kippers	1	20min
	Eric Horevoets	planning traktie	1	30min
	Michel Miclea	adjunct	1	30min
chauffeurs	Jean Pierre Neven	chauffeur kipper chauffeur	1	hele dag
	André Humblet	kipper+bulk chauffeur	1	hele dag
	Eric Joris	kipper+bulk chauffeur	1	hele dag
	Mark Deveux	distributie	1	hele dag
	Fernand	chauffeur		
	Coenegrachts	distributie	1	hele dag
	Luc Dompas	chauffeur kipper	ongeval met vrachtwagen	geen

Bijlage 6: Leidraad interviews: medewerkers Vanschoonbeek

1) Wie ben je en wat doe je? Stel jezelf eens voor (hoelang werk je hier al, ben je altijd al chauffeur/dispatcher geweest, waarom overstap gemaakt?).

2) Waarom ben je chauffeur geworden? Wat zijn de drijfveren?

3) Waarom ben je bij Vanschoonbeek aan de slag gegaan? Waarom heb je gekozen om juist bij Vanschoonbeek te werken? Hoe ben je bij Vanschoonbeek terechtgekomen (via vrienden...)?

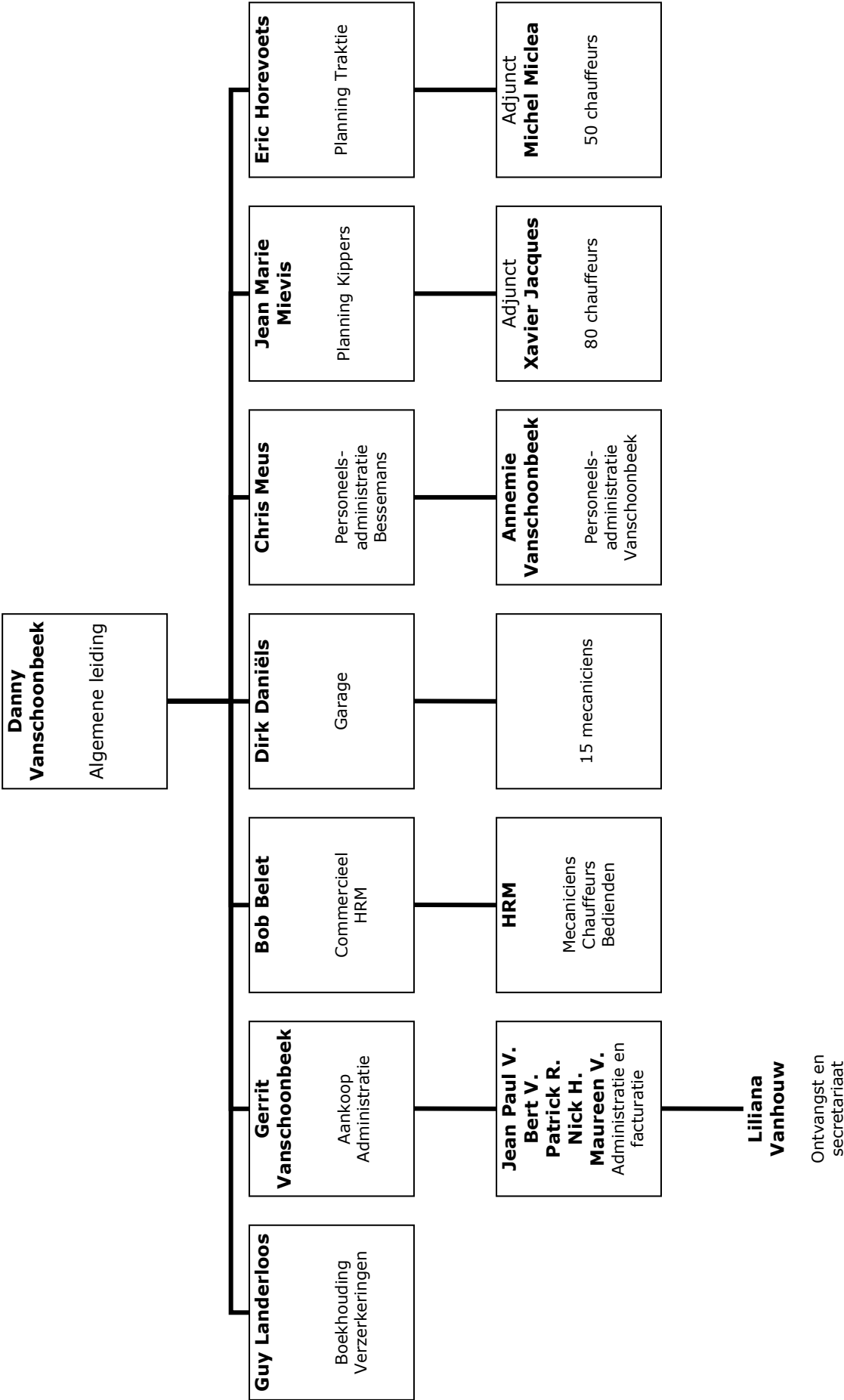
4) **KERN:** Gezien de tijd dat je hier al werkt, waar zit dan juist uw werkgoesting? Denk eens aan een moment dat je echt goesting had om te komen werken. En waarom kies je dan juist dat eruit?

Stel: als jij het voor het zeggen zou hebben hier, wat kan er dan volgens jou beter? Wat zou een ideaal scenario zijn voor u als chauffeur? Wat is er goed? Wat kan er beter? Hoe zou jij zelf je werkgoesting kunnen verhogen? Hoe zou Vanschoonbeek de werkgoesting kunnen verhogen?

Wat doet Vanschoonbeek concreet om de werkgoesting/motivatatie hoog te houden? Wordt er überhaupt iets aan gedaan binnen Vanschoonbeek? Hoe wordt er gewerkt aan werkgoesting binnen Vanschoonbeek?

Waarom is er geen aparte personeelsmanager? Waarom zo lage uitstroom 1/10, misschien te strenge selectie criteria?

Bijlage 7: Organigram Vanschoonbeek



Bijlage 8: Leidraad interview: sectorconsulent

- 1 Wie is het Sociaal Fonds voor Goederenvervoer, wat doen ze, hoe ondersteunt het de bedrijven, hoe gaan te werk? (activiteiten, subsidies...)
- 2 "Hoe hoort ge dat, 'werken aan werkgoesting in de transportsector', wat roept dat bij u op?, "vanuit uw perspectief, wat kan dit vergemakkelijken, wat belemmer dit?"...
- 3 Hoe ziet het SFV de knelpunten in de transportsector? Welke analyse maken ze en waar leggen ze accenten – bij wie leggen ze welke verantwoordelijkheid
- 4 Hoe zien ze hun eigen rol, de rol van de overheid, de rol van de bedrijven zelf om de werkgoesting in de transportsector te verhogen en op peil te houden?

Bijlage 9: Opleidingen gevolgd door werknemers Vanschoonbeek

Registratie gestart op 15/12/2006

	Datum	Opleiding	Aantal uren
bediende 1	dec.2006 tot april 2007	Werkgoesting	30
	14/12/06	Nieuwe wetgeving rij- en rusttijden	2
bediende 2	14/12/06	Nieuwe wetgeving rij- en rusttijden	2
bediende 3	Nov 2006 tot Mei 2007	Leiding geven op de werkvloer	30
bediende 4	Nov 2006 tot Mei 2007	Leiding geven op de werkvloer	30
bediende 5	Jan 2007 tot juni 2007	Leiding geven op de werkvloer	40
bediende 6	Jan 2007 tot juni 2007	Leiding geven op de werkvloer	40
bediende 7	Jan 2007	Intron Bouwstoffen besluit	3
arbeider 1-36	20 jan 2007	Opleiding Schenker	1,5
arbeider 37-47	11 mei 2007	Opleiding Stuwing	3,5

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:

Leeftijdsgericht personeelsbeleid : werkgoesting in KMO's. Gevalstudie bij transport Vanschoonbeek

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,

Dorien DINGENEN

Datum: **02.06.2007**