



--- HOOGMARTENS --- BERTEM

Heverlee, 3 oktober 2023

RAPPORT

INTERVIEWS

Management

- 22-09-23 – Kim
- 22-09-23 - Jan

Team

- 12-09-23 - Pascale
- 15-09-23 - Wim
- 20-09-23 - Korneel
- 21-09-23 – Rien
- 27-09-23 – Arno
- 28-09-23 - Evert

VERSLAG

Resultaat uit de algemene bevraging (scores op 5, uitgezonderd input van Kim en Jan):

Werkomgeving	4.3
Job	4.1
Teamwork	4.1
Verloning en voordelen	3.5
Carrièremogelijkheden	3.2
Management	3.9
Work-Life balans	3.4
Privé-omstandigheden	4.4

ORGANISATIE & PROCESOPTIMALISATIE



WERKOMGEVING

Iedereen is enthousiast over de mogelijkheden die het bedrijf biedt op vlak van uitrusting en werkmateriaal. Wat er nodig is wordt aangekocht. Er wordt op weinig gekeken om het werkcomfort van het team op een hoog peil te houden.

Die appreciatie is bij iedereen voelbaar.

Aan de keerzijde van deze medaille bevindt zich chaos en wanorde waardoor het moeilijk wordt om zicht of vat te krijgen op de situatie. Dit geeft stress die er niet hoeft te zijn.

Wat mensen belangrijk vinden aan een werkomgeving is dat er

- Op de menselijke kant geen angst hoeft te zijn om iets te vragen, dat er ruimte is voor feedback op een constructieve manier, dat je jezelf kan zijn zonder maskers op te zetten.
- Op materiële kant altijd voldoende materiaal is zodat er niet geknutseld moet worden, dat er voldoende tijd is zodat er orde kan zijn, dat er letterlijke en mentale orde is. Dat de werkmiddelen optimaal ingezet worden.
- Op werkvlak: dat er voldoende variatie in de job is en ruimte om bij te leren.

Dit noemen we de primaire behoeften van mensen. Als primaire behoeften vervuld zijn, dan voelen mensen zich op hun gemak en dat loont in hun prestaties.

DE JOB

Het is niet altijd duidelijk waar de job begint, waar ze eindigt en wat de exacte jobinhoud is. Het ontbreken van een echte afbakening van de job leidt tot veel veronderstellingen.

Ik denk dat ...

Ik vermoed dat ...

Ik veronderstel dat ...

De teamleden kennen hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet, of ze kunnen ze niet concreet benoemen.

Er wordt vaak gedacht dat er bevoegdheden zijn, maar bij het doorvragen blijkt dat er uit veiligheid toch maar even met Kim contact opgenomen wordt.

Er leeft een vorm van angst voor fouten én de reactie op gemaakte fouten, met mogelijk een verlies van vertrouwen in het eigen kunnen.

De mate waarin en de vorm waarop mensen opmerkingen krijgen over hun prestaties kan leiden tot nog slechtere prestaties, waardoor uiteindelijk alles in een freeze kan terechtkomen.

ORGANISATIE & PROCESOPTIMALISATIE



Wat zou je graag veranderen aan je job:

Het toevoegen van de sanitaire diensten in een team van elektrikers werd niet goed ontvangen.

Het is zoals de beenhouwer vragen om ook brood te bakken of omgekeerd.

Meer vat krijgen op mijn job. Goed weten wat deze inhoudt, waar de afbakening is, wat van mij verwacht wordt, minder gestoord worden tijdens mijn taken. Minder van de hak op de tak springen en vooraf weten wat de dag brengt.

Worden deadlines en resultaten behaald?

Er is onderbemanning, te veel werk, te weinig structuur, te veel chaos, te veel onduidelijkheid, te weinig opvolging, moeilijke organisatie, te veel branden te blussen, onvoldoende tijd om de klus te klaren, te veel zaken tegelijk, moeilijke planning, planning aanhouden, afspraken beter nakomen.

Wat zijn de bedrijfsdoelstellingen?

In het algemeen weet het team niet waar het bedrijf naartoe wil en hoe zij in dit plaatje passen of op welke manier ze hier kunnen aan bijdragen.

TEAMWORK

Iedereen gaat voor de collega's door het vuur en iedereen kan het met iedereen vinden. Op het menselijke vlak is iedereen blij met de gang van zaken. Ook de openheid onderling en naar elkaar toe, wordt geapprecieerd.

Anderzijds is het niet echt duidelijk wat de rapporteringslijnen zijn; wie formeel aan wie rapporteert. Dat er tussen het management meningsverschillen kunnen zijn, wordt als erg ongemakkelijker ervaren.

Mensen werken graag in hun vaste team maar missen constructief overleg over de werven, de voortgang en de opvolging.

Het toevoegen van onderaannemers doorbreekt de flow en de onderlinge verstandhoudingen in de teams. Dit geeft meer nadelen dan voordelen in de voortgang van de opdracht.

Extra mensen lijken extra handen, maar vaak komt het neer op extra zorgen voor de teamleden omdat ze niet enkel verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen prestaties, maar ook nog voor de onderaannemers. Dit vraagt om dubbel op de tippen van de tenen te lopen.

Je haalt meer uit mensen door hen in hun sterkte en op hun talent te laten werken, niet door tegen hun natuur in te gaan, ook bij werknemers.

ORGANISATIE & PROCESOPTIMALISATIE



VERLONING EN VOORDELEN

De lonen worden als correct ervaren en niemand vindt dat hij echt te klagen over de verloning. Die lijn zet zich niet door voor wat de voordelen betreft. Bij vergelijking met vrienden blijken deze bij Hoogmartens minimaal te zijn en dat wordt spijtig bevonden. Met uitzondering van de standaard indexeringen, is er geen loonbeleid rond loonsverhogingen.

CARRIEREMOGELIJKHEDEN

Bij de vraag of er bij Hoogmartens doorgroeimogelijkheden zijn, is er een algemeen bedenkelijke nee. Men denkt niet dat er mogelijkheden zijn, maar weten het ook niet echt zeker. Af en toe kan er wel scholing gevolgd worden en dit draagt dan bij tot extra kennis, maar niet tot jobverschuivingen of loonsverhogingen.

Met uitzondering van het volgen van een opleiding, is het algemene beeld dat er geen doorgroeimogelijkheden zijn en daar wordt toch wel over nagedacht gezien de zware fysieke inspanningen die de job vergt. De knieën en rug komen vaak terug als issue om de job niet tot het einde van de carrière op deze manier te kunnen volhouden.

De huidige structuur van het bedrijf biedt geen perspectief op een andere job intern of ze hebben geen weet van de opties.

ALGEMEEN WELBEVINDEN

Hoogmartens heeft algemeen een team van mensen die graag werken en die geen moeite hebben om een arm uit te steken voor het bedrijf.

Het zijn betrokken medewerkers, maar nog geen ambassadeurs.

Waar men niet warm voor loopt is om andermans rol over te nemen, taken te doen die niet liggen, weekendwerk, een risico op mijn leven nemen, de lijn tussen privé en werk te veel laten vervagen. Dit komt weer neer op de primaire behoeften.

ORGANISATIE & PROCESOPTIMALISATIE



MANAGEMENT

Het management team worden als krachtdadig, maar niet eensgezind ervaren. Zowel Kim als Jan bedoelen het heel goed en hebben het beste met de firma voor, maar beleven en sturen op een totaal verschillende wijze wat erg veel verwarring voor de mensen met zich meebrengt.

Hoewel het management min of meer communicatief bevonden wordt, is er geen duidelijkheid in de communicatie en zijn er gemengde gevoelens bij de vraag of er duidelijkheid is in de verwachtingen en de doelstellingen.

Een familiebedrijf heeft vaak een besturingsstijl die verschillend is met andere bedrijven. Meerdere zaakvoerders in een bedrijf geven dan weer een andere dynamiek dan een bedrijf met slechts 1 zaakvoerder. Voor medewerkers creëert dat verwarring en onduidelijkheid.

Hoewel er in het bedrijf heel open gepraat kan en mag worden, is er toch een overheersende stem. Maar deze stem leidt niet tot duidelijkheid. Mensen krijgen hierdoor een gevoel van ongemak.

BEVINDINGEN & ADVIES

De rode draad doorheen de organisatie is het ontbreken van professionele communicatie in de brede zin van het woord. En laat dat nu net de saus zijn die een onderneming smaak geeft. Alleen mag ze niet te dik en niet te lopend geserveerd worden.

Communicatie kan je terugvinden als volgt:

- Top-down versus bottom-up
- Formeel versus informeel
- Schriftelijk versus mondeling
- Gestructureerd versus willekeurig

Communicatie is de houvast die medewerker helpt om te doen wat hij moet doen, op de manier zoals het hoort te gebeuren en tegen de deadline die werd vastgelegd.

Daarom is het aan de leidinggevende macht om communicatie in voege te brengen, op poten te zetten, te organiseren, te meten en te controleren.

Communicatie is eveneens een middel om controle te organiseren en metingen te doen en in functie van het beoogde doel, onderwerp, of resultaat, zal het communicatiemiddel verschillen.

ORGANISATIE & PROCESOPTIMALISATIE



Het vertrekpunt hiervan zit in het strategisch doel. Dit vormt de kapstok waar je het volledig bedrijf aan ophangt.

Van daaruit gaan we op zoek naar antwoorden op onder andere volgende vragen:

- 🕒 Wat willen we realiseren?
- 🕒 Hoe kunnen we het doel realiseren?
- 🕒 Wat hebben we daarvoor nodig?
- 🕒 Welke competenties hebben we nodig?
- 🕒 Welke rollen moeten ingevuld worden?
- 🕒 Welke functies rollen daaruit voort?
- 🕒 Hoe zullen we ons bedrijf inrichten?
- 🕒 Welke systemen moeten we hebben?
- 🕒 Hoe matchen we onze organisatie op ons doel?
- 🕒 Hoe laten we de mensen bijdragen aan het realiseren van het doel?
- 🕒 Hoe gaat we dit meten?
- 🕒 Hoe kunnen we dit controleren?
- 🕒 Op welke manier gaan we sturen?
- 🕒 Welke communicatiekanalen zijn er nodig en zetten we op poten?

De antwoorden op deze vragen zijn hulpbronnen om de bedrijfsdoelstellingen haalbaar te maken zodat het bedrijf een richting krijgt en er een plan uit voortkomt waaraan iedereen meewerkt vanuit zijn/haar persoonlijke sterkte en talent.

Kick-off:

- Programma vastleggen
- Prioriteiten bepalen

Sessies:

- Fysieke sessie met een inhoudelijk onderwerp
- Opvolging van to-do's uit vorige sessie

Commitment:

- Eerlijk en transparante communicatie
- Belofte is afspraak
- Ik haal alle kennis en vaardigheden uit de kast en jullie doen het maximum om het te doen slagen.

ORGANISATIE & PROCESOPTIMALISATIE