

„Om een hoge productie te kunnen draaien en toch kwaliteit te leveren, is het belangrijk dat je goed personeel in je schuur hebt staan”, zegt Gijs van Dongen, ondernemer in witlof. Met achttien werknemers in dienst heeft hij een van de grotere ondernemingen.

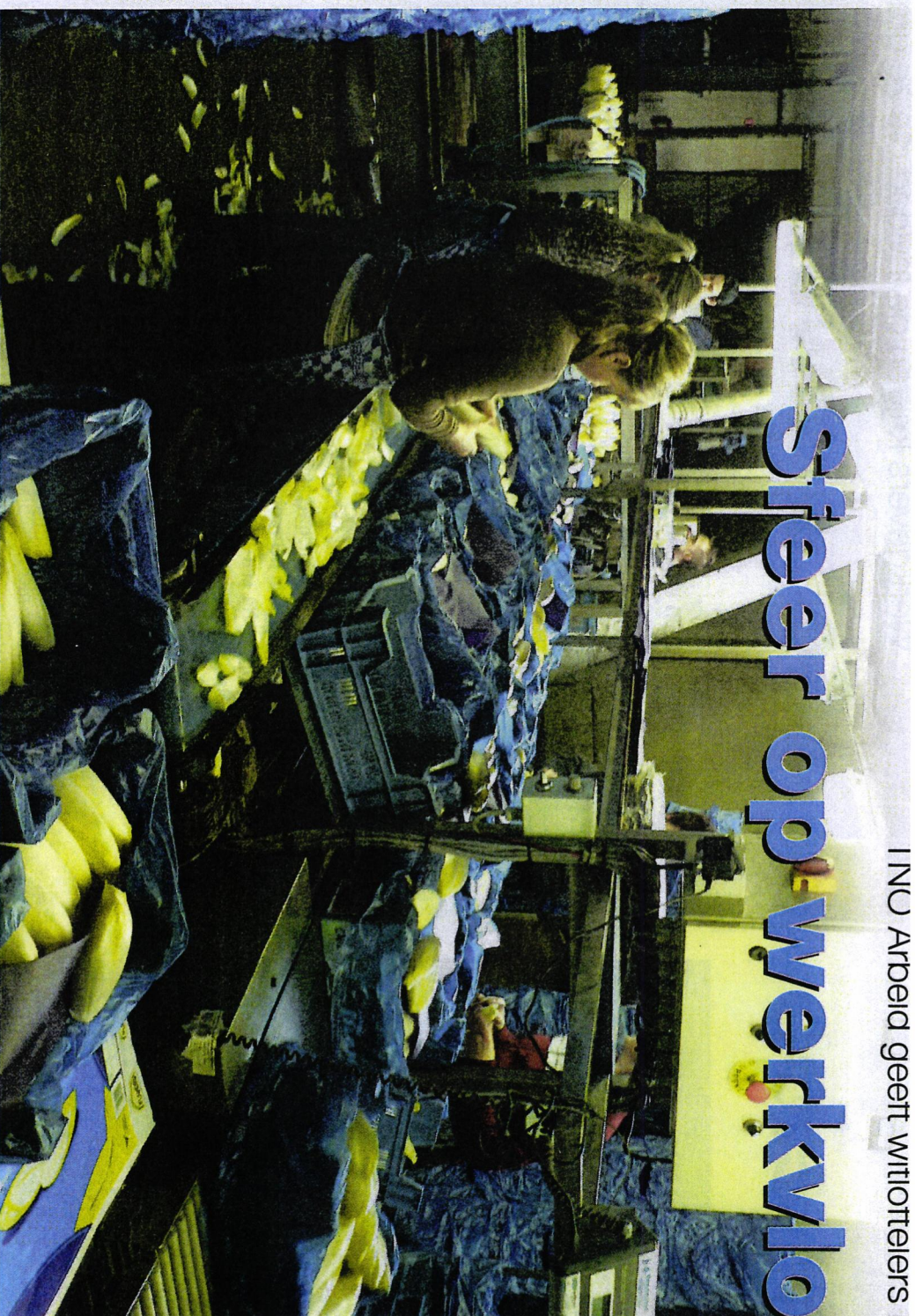
In een grote schuur staan grote stapels kisten gevuld met mooie, frisse witlof. Het witlof staat klaar om naar de winkel te vervoeren en te verwerken in een salade of te gratineren in de oven met ham en kaas. Hier wordt hard gewerkt door Poolse uitzendkrachten en huisvrouwen uit de omgeving van Zundert.

Elke dag opnieuw, het hele jaar door, oogsten de medewerkers met grote snelheid en zorg zo'n 1200 witlof kroppen per uur. Dat betekent dat er iedere drie seconden een witlof door de handen van een medewerker gaat. Van Dongen: „Het is essentieel om de medewerkers gemotiveerd te houden. Als medewerkers niet goed functioneren zie je dit direct terug in de arbeidsprestaties.”

Het lastige voor werkgevers in de witlofteelt is dat zij geen uitdagend werk kunnen

bieden. Het werk is eenvoudig, bestaat uit een beperkt aantal taken, opleiding is niet nodig en doorgroei mogelijkheden zijn er nauwelijks. Toch kun je door goed werkverschap en het voeren van een goed personeelsbeleid je personeel motiveren. Op een

Sfeer op werkvloer



Een open cultuur, ofwel goede werksfeer, is een van de belangrijkste zaken waarvoor een goede werkgever moet zorgen.

Foto's: TNO

voorlichtingsavond georganiseerd door LTO Groeiservice, bespraken ondernemers met TNO Arbeid hoe je dit doet.

'Appeltapij bij de koffie draagt bij aan een goede sfeer'

TNO definieert goed werkverschap als 'het gedrag van werkgevers dat optimaal rekening houdt met de belangen van werknemers vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor iedereen.' TNO onderzocht de praktijk van goed werkverschap bij 500

werkgevers en duizend werknemers in verschillende sectoren in Nederland.

Uit dit onderzoek blijkt dat goed werkverschap volgens werkgevers leidt tot een betere inzet van medewerkers en een hogere productiviteit. Maar ook de medewerker zelf is erbij gebaat. Medewerkers met een 'goede werkgever' vinden hun werkomgeving plezieriger.

Hoe je een goede werkgever kunt zijn, verschilt van bedrijf tot bedrijf. Als groot bedrijf heb je meer mogelijkheden dan wanneer je een klein familiebedrijf in het witlof

bent, met een handjevol uitzendkrachten in dienst.

Een open cultuur, ofwel goede werksfeer, is een van de belangrijkste zaken waarvoor een goede werkgever moet zorgen. Dat dit ook belangrijk wordt gevonden door de ondernemers blijkt uit een reactie van een van de telers op de voorlichtingsavond. „Het eerste waar ik naar kijk, is of een nieuwe medewerker past in de groep. Vooral bij Poolse werknemers is dat belangrijk. Als het niet zo is, dan zie je meteen dat het met de arbeidsprestatie achteruit gaat.”

er komt niet vanzelf

TNO definieert goed werkgeverschap in termen van gedrag. Dit betekent dan ook dat je als leidinggevende op een juiste manier moet communiceren om de goede werksfeer te houden. Maar de medewerkers moeten ook goed met elkaar omgaan. Als leidinggevende zul je tijd moeten nemen om naar medewerkers te luisteren en zul je moeten weten wat er gaande is.

Wiltoefler Van Dongen kan dat beamen: „Ik loop de hele dag rond in het bedrijf en zie daarom wat er speelt. Pas merkte ik dat twee vrouwen aan de lopende band ruzie met elkaar hadden. Omdat dit ook voor de anderen ten koste ging van de sfeer heb ik ze apart genomen om het uit te praten.”

GESPREKKEN

Het is niet alleen belangrijk om tussen-door ruimte te maken voor een gesprek met medewerkers, maar ook om jaarlijks functionerings- en beoordelingsgesprekken te voeren. Hiermee creëer je een vast moment om het functioneren en de samenwerking te bespreken. Niet alleen de werkgever, maar ook de werknemers krijgen zo de gelegenheid om werkgerelateerde zaken te bespreken.

Op de voorlichtingsavond blijkt dat nog niet alle ondernemers zo'n functioneringsgesprek voeren. Een aantal doet dat wel. Een van de ondernemers: „De eerste keer dat ik een functioneringsgesprek voerde was ik misschien nog wel zenuwachtiger dan de medewerker zelf, maar nu voer ik ze ieder jaar.”

Ook Van Dongen voert sinds een aantal jaren deze gesprekken, tot volle tevredenheid van iedereen in het bedrijf. „Het dwingt je om oog te houden voor je personeel en de gang van zaken op het werk bespreekbaar

te maken. Als een medewerker iets wil wat niet kan, dan is dit ook de gelegenheid om uit te leggen waarom iets niet kan. Hiermee geef ik duidelijkheid en dat waarderen mijn mensen.”

AFWISSELING IN TAKEN

Het werk in de wiltoefelt bestaat uit een beperkt aantal taken. Het voordeel van taak-specialisatie, ofwel opsplitsing van de taken in het werk, is dat het efficiënt werkt. Personeel kan een taak snel leren en automatisch uitvoeren. Van Dongen: „Oogsten wordt bij ons meestal door dezelfde vrouwen gedaan. Dit vergt namelijk enige behendigheid wat niet voor iedereen is weggelegd.”

Een nadeel van het te lang uitvoeren van dezelfde taken is dat bepaalde spiergroepen te eenzijdig worden belast. Dit kan lichamelijke klachten veroorzaken met ziekteverzuim als gevolg. In de sector landbouw, bosbouw en visserij wordt 4 procent van het werk gerelateerd verzuim veroorzaakt door het te lang uitvoeren van dezelfde handelingen.

Een ander belangrijk nadeel is dat het werk voor de medewerker saai wordt en hij minder kan gaan presteren. Afwisseling van taken kan daarom een goede manier zijn om verveling te voorkomen en medewerkers gemotiveerd te houden. „Bij ons wordt na iedere pauze van taak gewisseld”, aldus een telers.

Toch zit niet iedere medewerker op afwisseling te wachten, blijkt uit reacties van de ondernemers. Sommigen hangen het liefst het wiltoef in de machine om de krop van de wortel te scheiden, terwijl anderen liever oogsten. Het komt er op neer dat het goed is om het rouleren van taken in goed overleg met de medewerkers te doen.

Van Dongen: „Bij ons overleggen we binnen het team wie wat wil doen.”

VERANTWOORDELIJKHEID

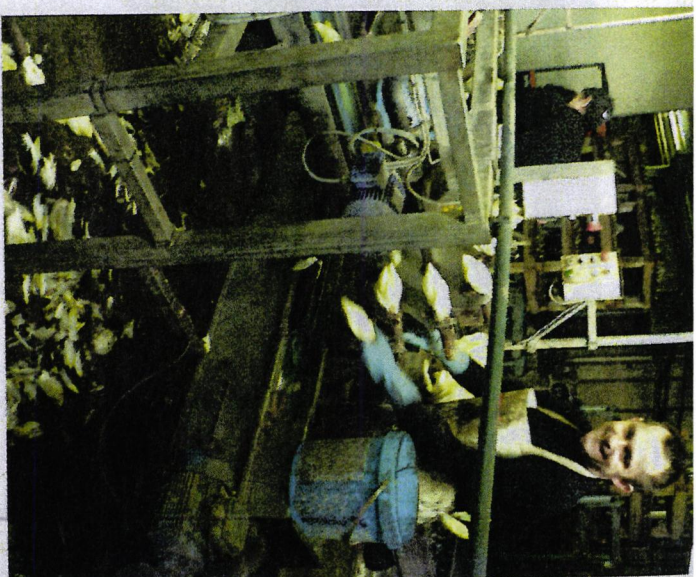
Uit het TNO-onderzoek naar goed werkgeverschap blijkt dat van een goed werkgever wordt verwacht dat hij ruimte biedt voor brede ontwikkeling. Maar doorgroeimogelijkheden in de wiltoefelt zijn er nauwelijks. Een medewerker kan hooguit wat meer verantwoordelijkheid worden toegewezen. Van Dongen: „Bij sommige medewerkers zie je dat ze meer in hun mars hebben. Zo staat er bij ons bij de 'inzenders' een heel ervaren man die medewerkers als vanzelfsprekend aanstuurt. De andere medewerkers accepteren dat ook van hem.”

Maar dit kan niet met iedereen, weet Van Dongen. „Pas heeft één van mijn Poolse werknemers aan knoppen van de machine gezeten, waardoor het hele apparaat van slag raakte. Niemand wist meer wat er moest gebeuren. Zelf kon hij door de taalbarrière niet meer navertellen wat hij precies had gedaan. De volgende dag is er een tolk ingevlogen om het probleem op te lossen.”

APPELFLAP BIJ KOFFIE

Uit onderzoek bij koploperbedrijven komt naar voren dat 81 procent van de medewerkers in de industriële sector het belangrijk vindt dat de leidinggevende vertelt hoe goed zij hun werk doen. De ondernemers in de wiltoefelt kunnen precies zien hoeveel productie er per dag is gedraaid.

Het is dus belangrijk om dit naar de medewerker te communiceren. Niet alleen als het minder goed gaat, maar juist ook als het wel goed gaat. Dan is het ook goed om je waardering uit te spreken, door een compliment of een kleine beloning te geven. Dat



Het werk in de wiltoefelt bestaat uit een beperkt aantal taken. Het voordeel van taakspecialisatie is dat het efficiënt werkt.

kan heel simpel zijn. „Pas kregen we een appel flap bij de koffie omdat het goed ging. Dat draagt bij aan een goede sfeer”, zegt een medewerker.

Alleen met gemotiveerde medewerkers kun je de hoge productie draaien die voor wiltoefelt nodig is. Ook wanneer er weinig afwisselend werk is en er weinig doorgroei-mogelijkheden zijn, kun je als werkgever het nodig doen om je personeel te motiveren. Dat hoeft niet ingewikkeld te zijn. Weet als werkgever wat je medewerkers beweegt, communiceer over wederzijdse verwachtingen en maak duidelijk wat kan en wat niet kan.

Zoals één van de medewerkers hier zegt: „Het fijne aan dit werk is dat ik er niet bij hoef na te denken. Ik weet elke dag precies wat me te doen staat, en ik vind het gezellig hier. Daarom blijf ik hier graag en doe ik goed mijn best.”

HELEEN DEN BESTEN