

AGRO & ARBO

AGRO

AGRO & ARBO

AGRO



BETTER

WERKT

# Stap voor stap naar een goede taakroulatie

Peter Vermeulen  
Marlies Kamps



Partners van AGRO & ARBO WERKT BETER:

**Werkgevers:** LTO-Nederland • CUMELA Nederland • VHG • AVIH • NVBE •

**Werknemers:** FNV Bondgenoten • CNV BedrijvenBond • **Overheid:** SZW • LNV • UWV

Stigas coördineert de uitvoering van AGRO & ARBO WERKT BETER en maakt deel uit van de sociale regelingen van Colland

WERKT

BETTER



# Agenda

- Introductie
- Achtergronden en theorie
- Aanpak eenzijdige arbeid
- Aanpak invoering taakrotatie
- Weerstand/leren/communiceren
- Aan de slag met planning

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



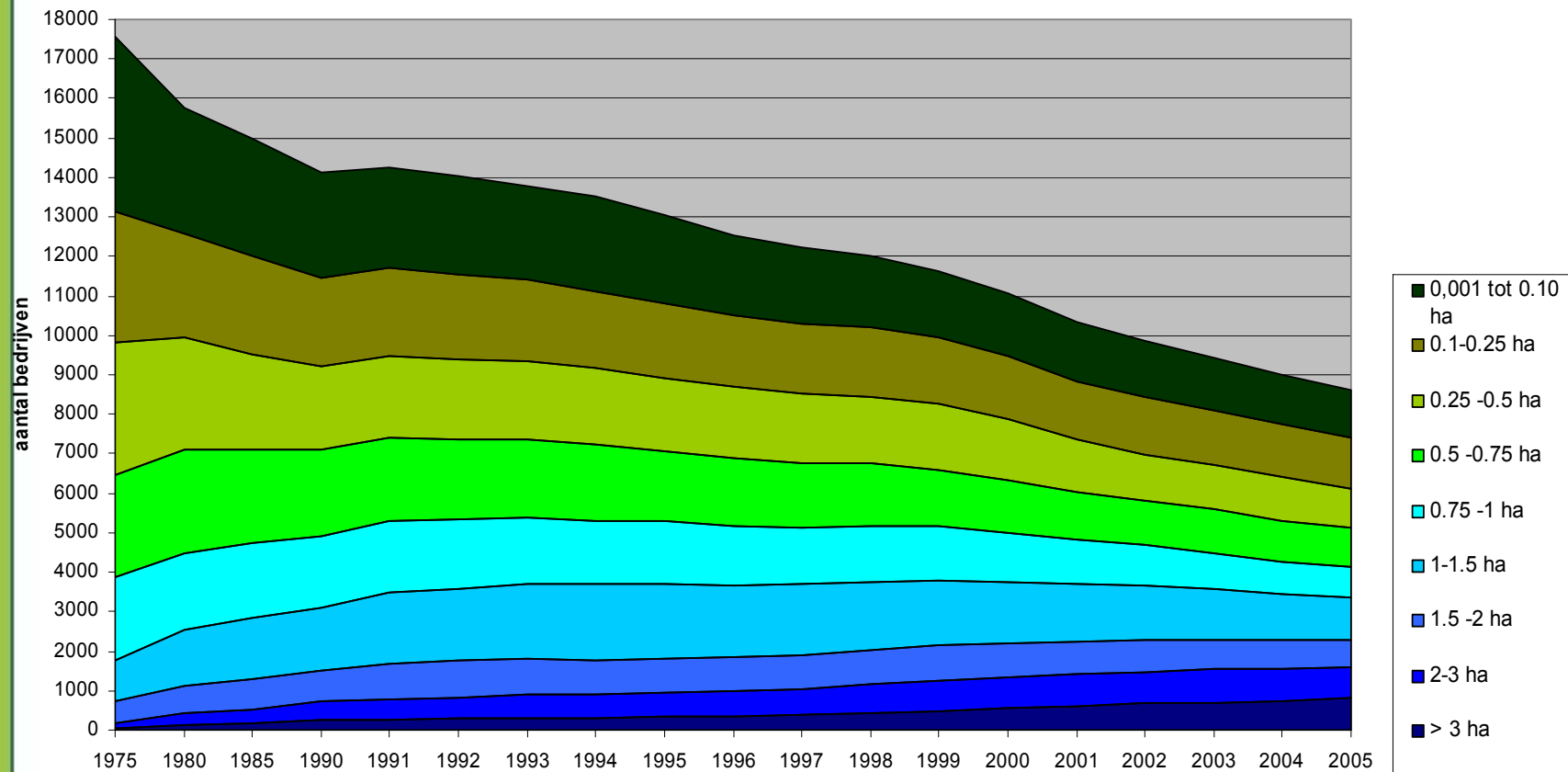
# Huidige situatie

- Sector
  - Schaalvergroting
  - Tekort aan goed personeel
- Markt
  - Enkele grote partijenbepalende vraag.
  - Is verzadigd.
  - Veel concurrentie nationaal en internationaal
  - Vraagt constante kwaliteit en levering
- Maatschappij
  - Burger eist schone productie
  - Overheid legt regels op

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aantal glastuinbouwbedrijven

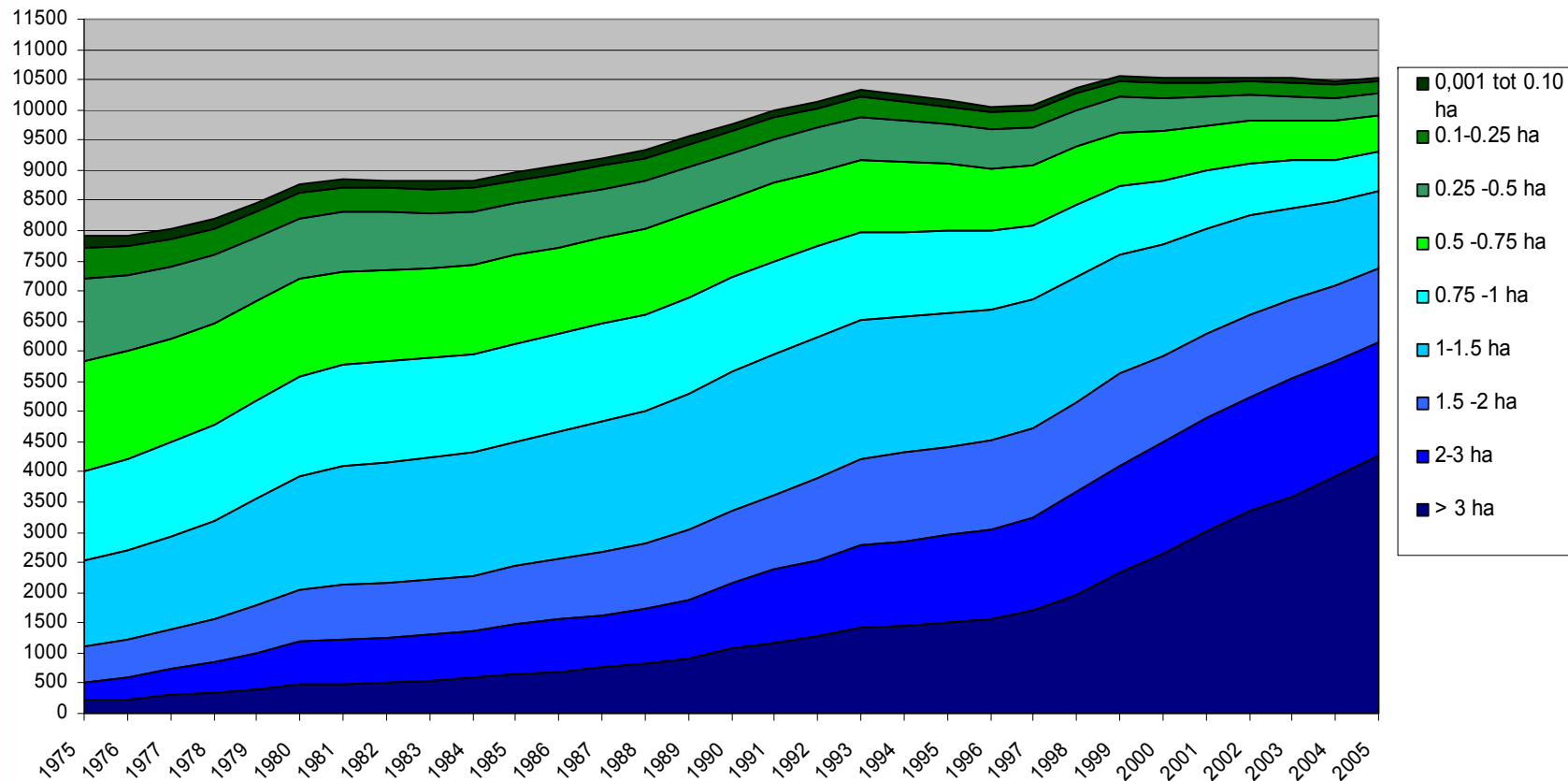
Verdeling aantal glastuinbouwbedrijven naar bedrijfsgrootte



Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Areaal naar bedrijfsgrootte

Verdeling areaal glastuinbouw naar bedrijfsgrootte



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Vraagstukken ondernemer

- Optimaliseren interne processen
  - Heb ik mijn bedrijf op orde, sluit alles op elkaar aan?
- Ontwikkelen beleid en strategie
  - Wat wil ik met mijn bedrijf de komende 5 -10 jaar?
- Communicatie intern en extern
  - Kloppen mijn ideeën (medewerkers, partners, afnemers)?
- Betrokkenheid medewerkers
  - Gaan mijn medewerkers voor mijn bedrijf?



# Johari Window (Feedback)

	Bekend aan mijzelf	Onbekend aan mijzelf
Bekend aan anderen	Vrije ruimte	Blinde vlek
Onbekend aan anderen	Privé- persoon	Onbekend (witte vlek)

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aanpak eenzijdige arbeid



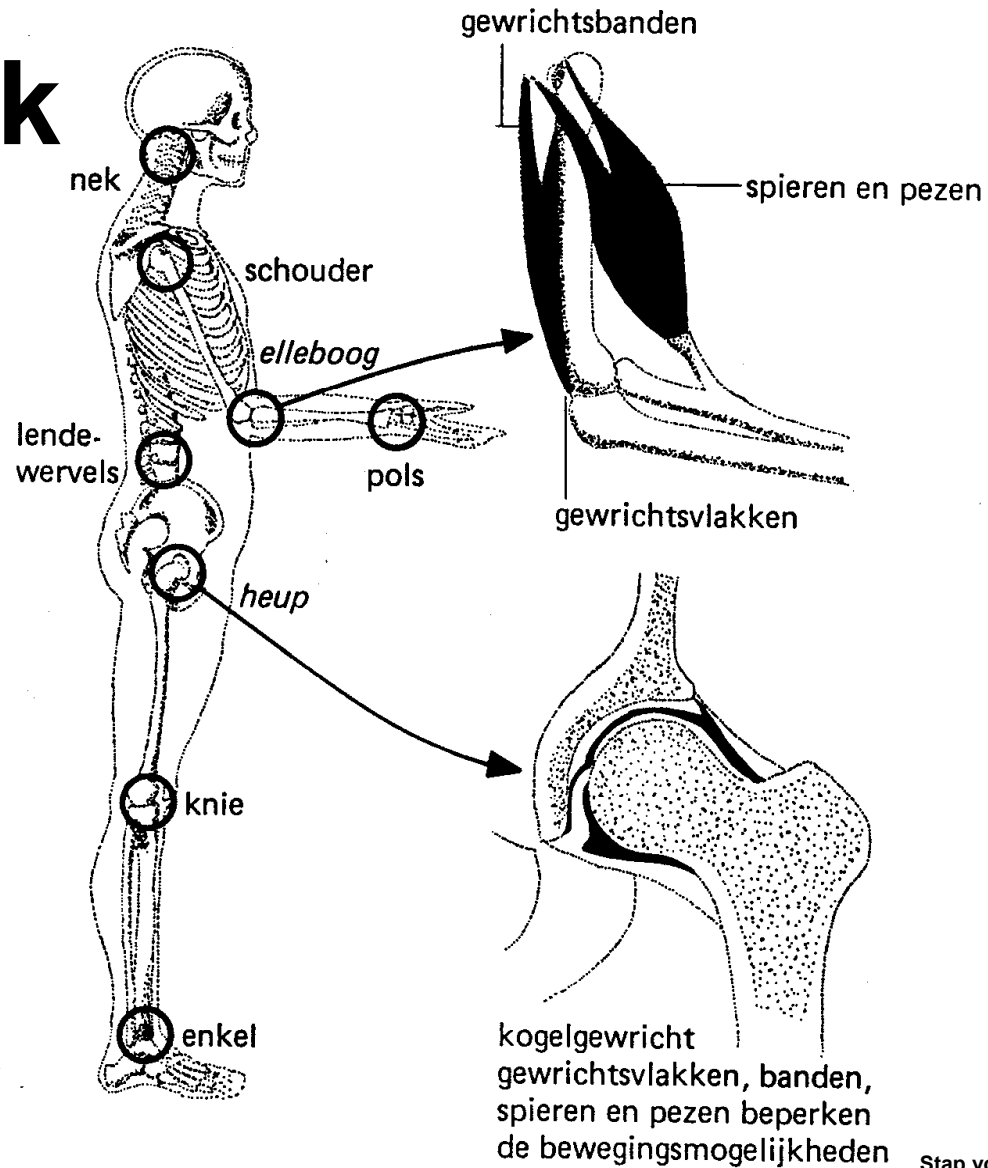
## Betreft de aspecten:

- Gezondheid
- Werkbeleving
- Organisatie
- Economisch

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



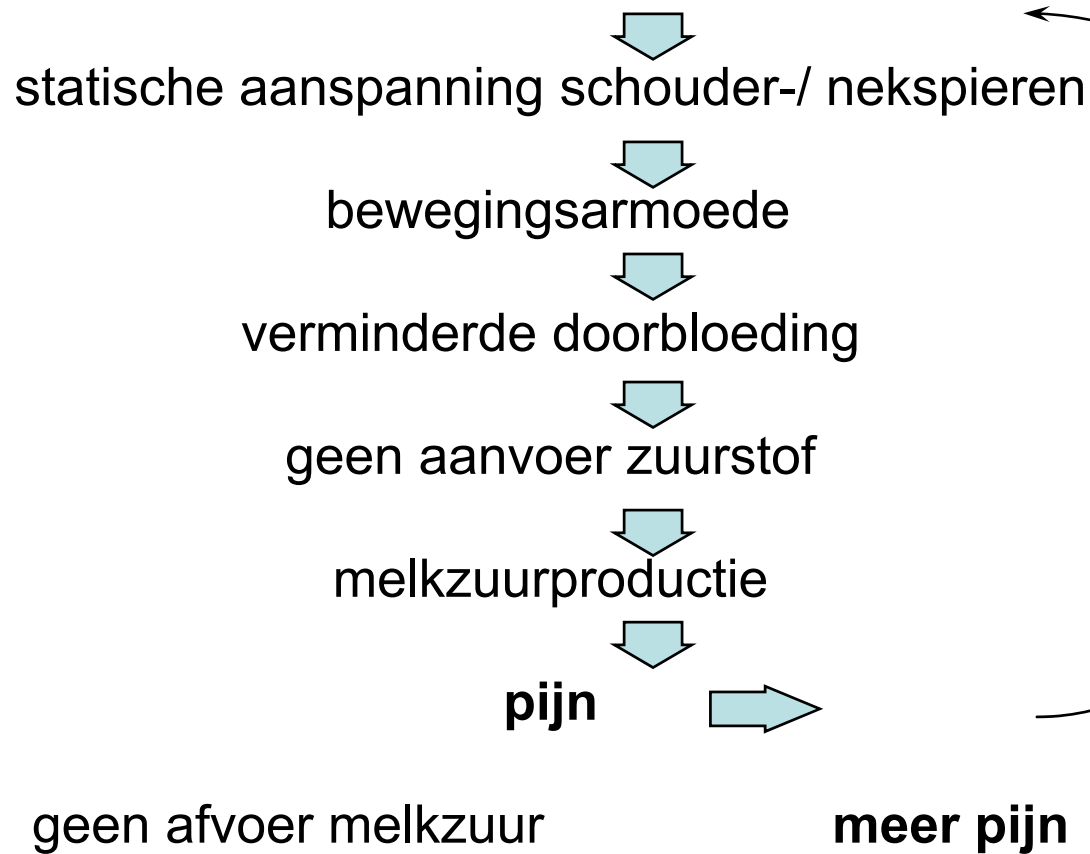
# Fysiek



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



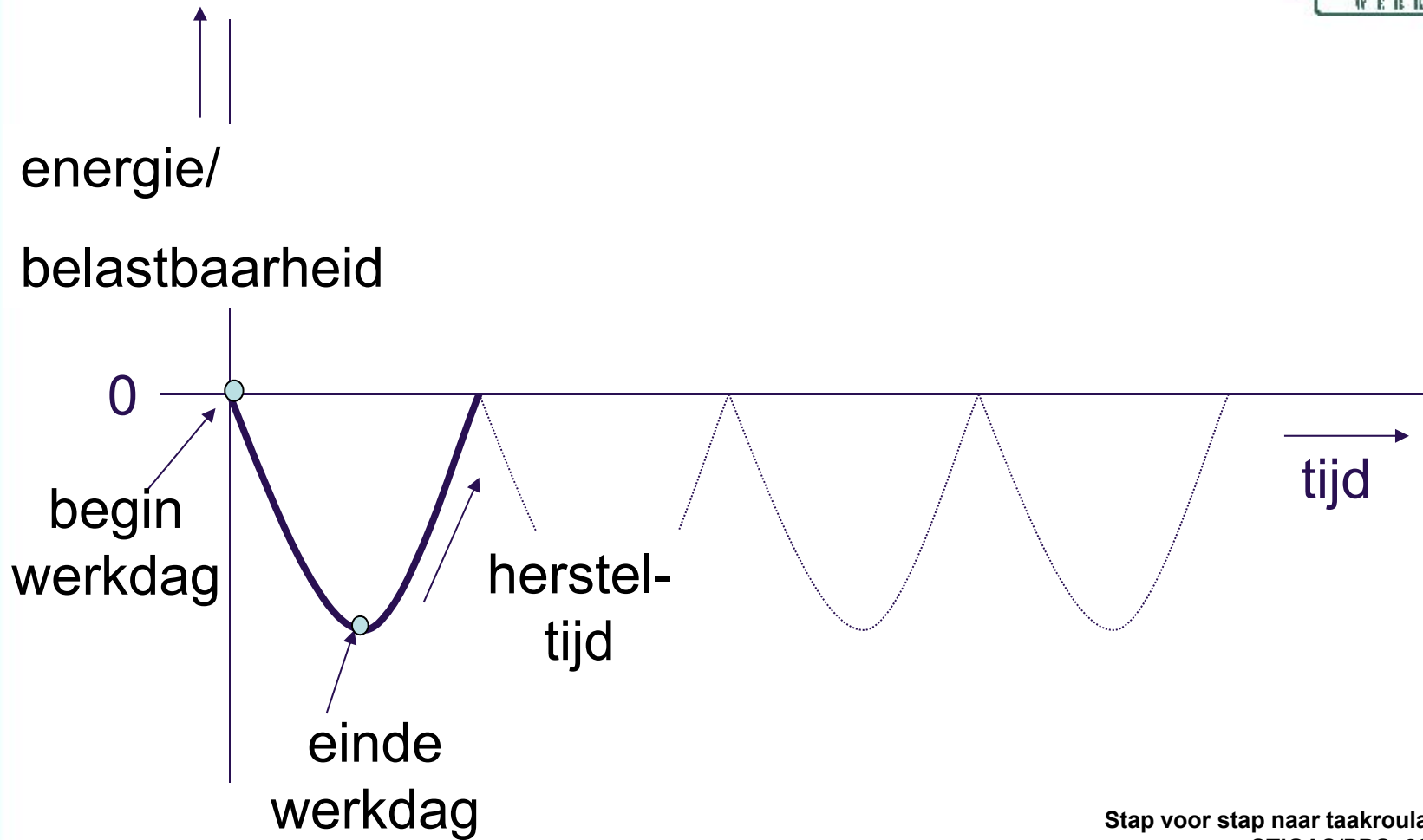
# Ontstaan van klachten



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

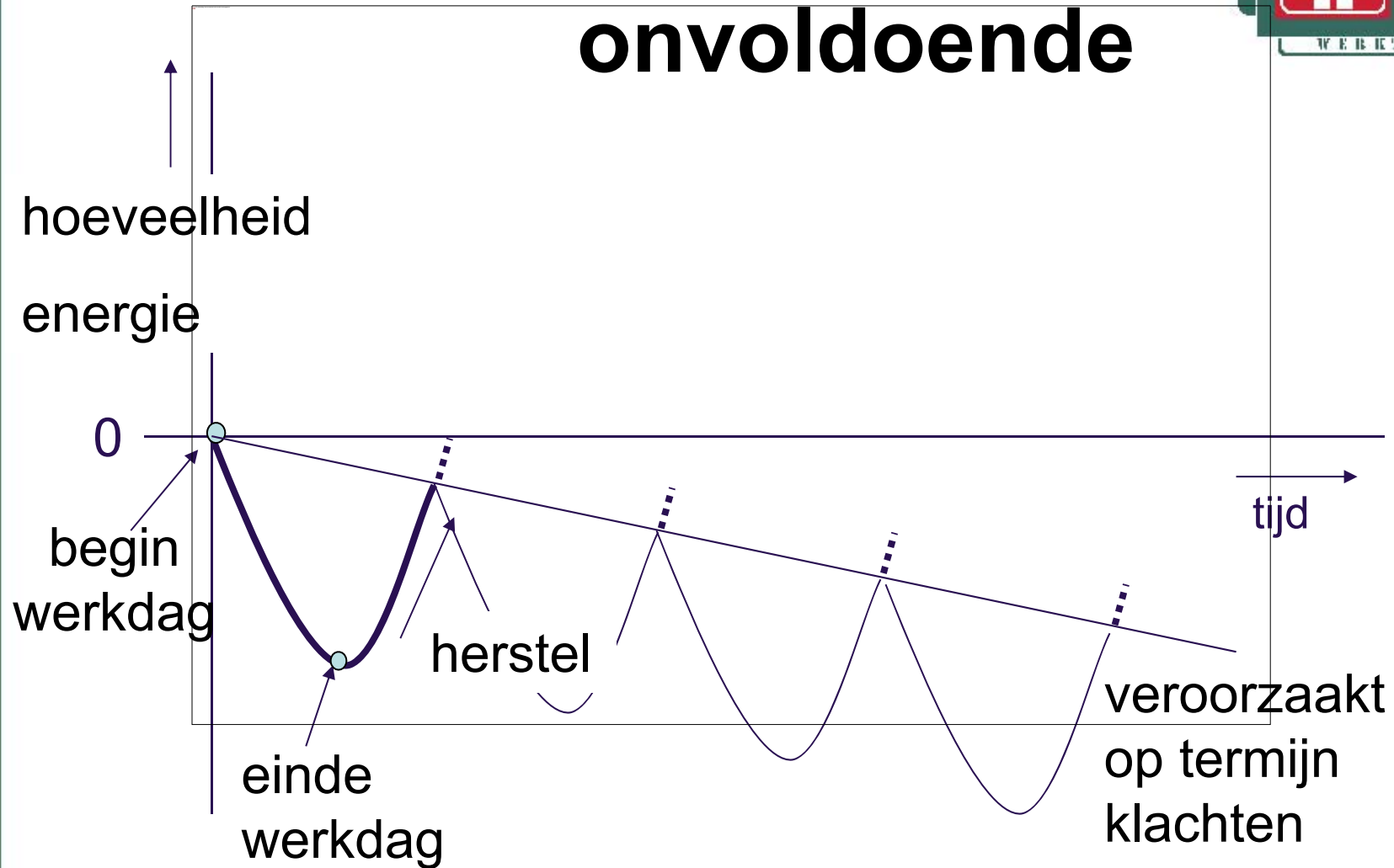


# Verantwoorde dagbelasting



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Overbelasting - hersteltijd onvoldoende





# Gezondheidsrisico's

- Werkplek: niet ergonomisch ingericht, belastende omgevingsfactoren
- Werkwijze: statische houding, gespannen houding, opgetrokken schouders, onderuitgezakte houding, extreme gewrichtsstanden
- Werktaken: repeterende handelingen, onvoldoende afwisselende taken
- Werktijden: langdurig achtereen, weinig rustpauzes, veel werkuren per week
- Werkdruk: stress, hoog werktempo

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

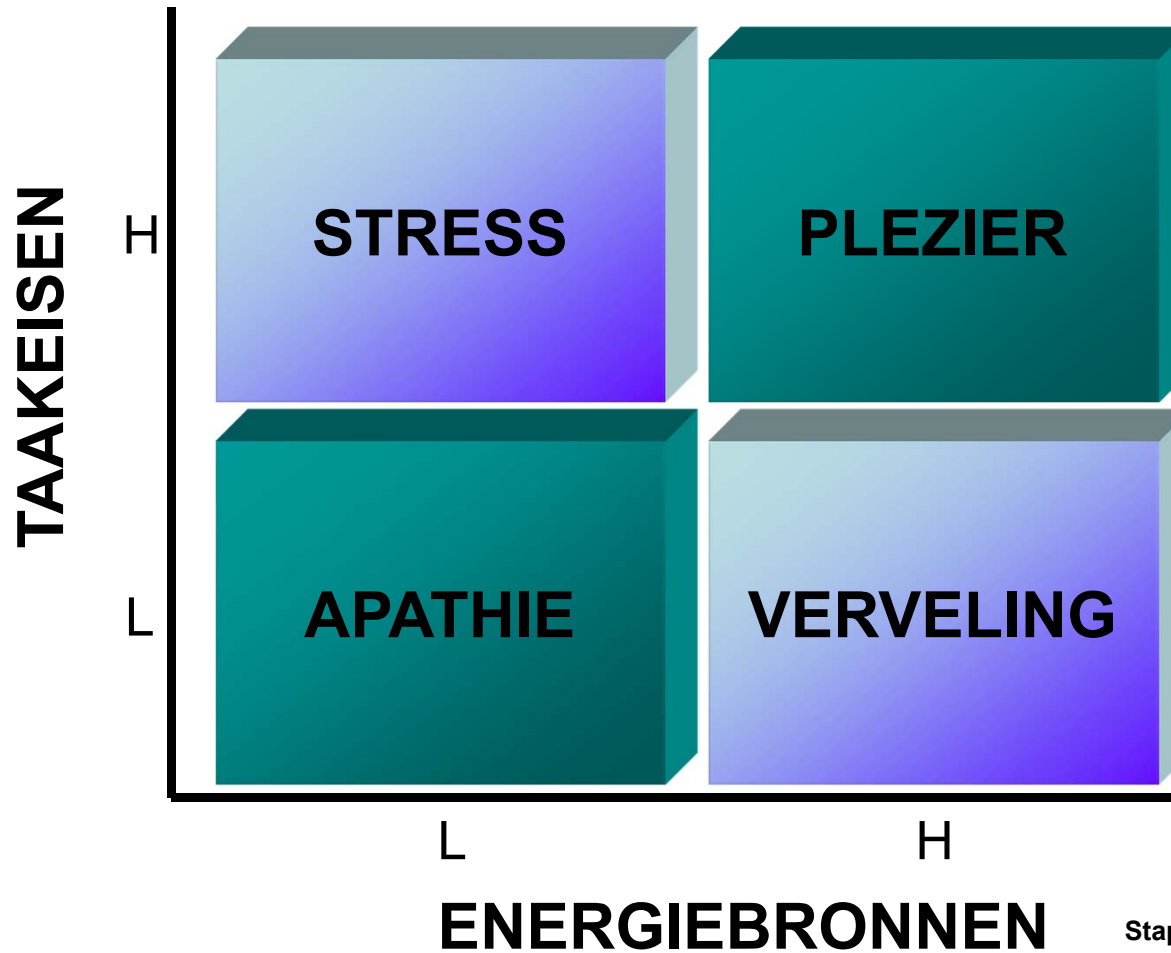


# Psychisch aspecten

- werkdruk/stress → RSI
- verandering → weerstand
- werkwaarden ↔ functie
- professionaliseren → loslaten

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# (Dis) Balans



Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

BETTER

WERKT



# Werkstressoren

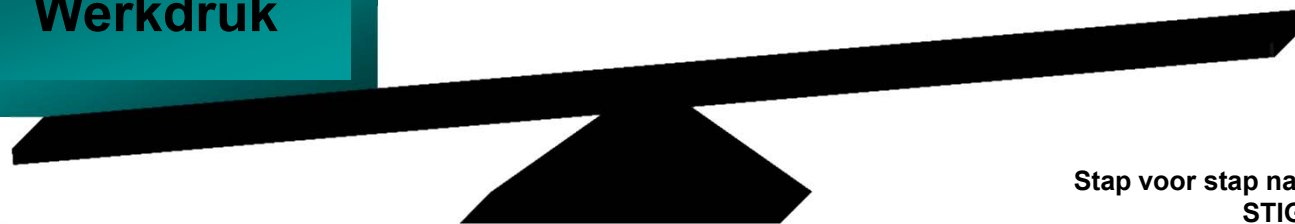
Conflicten

Werk-Thuis

Agressie

Emoties

Werkdruk



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Energiebronnen



Cohesie

Ontplooiing

Coachend  
leiderschap

Sociale steun  
collega's

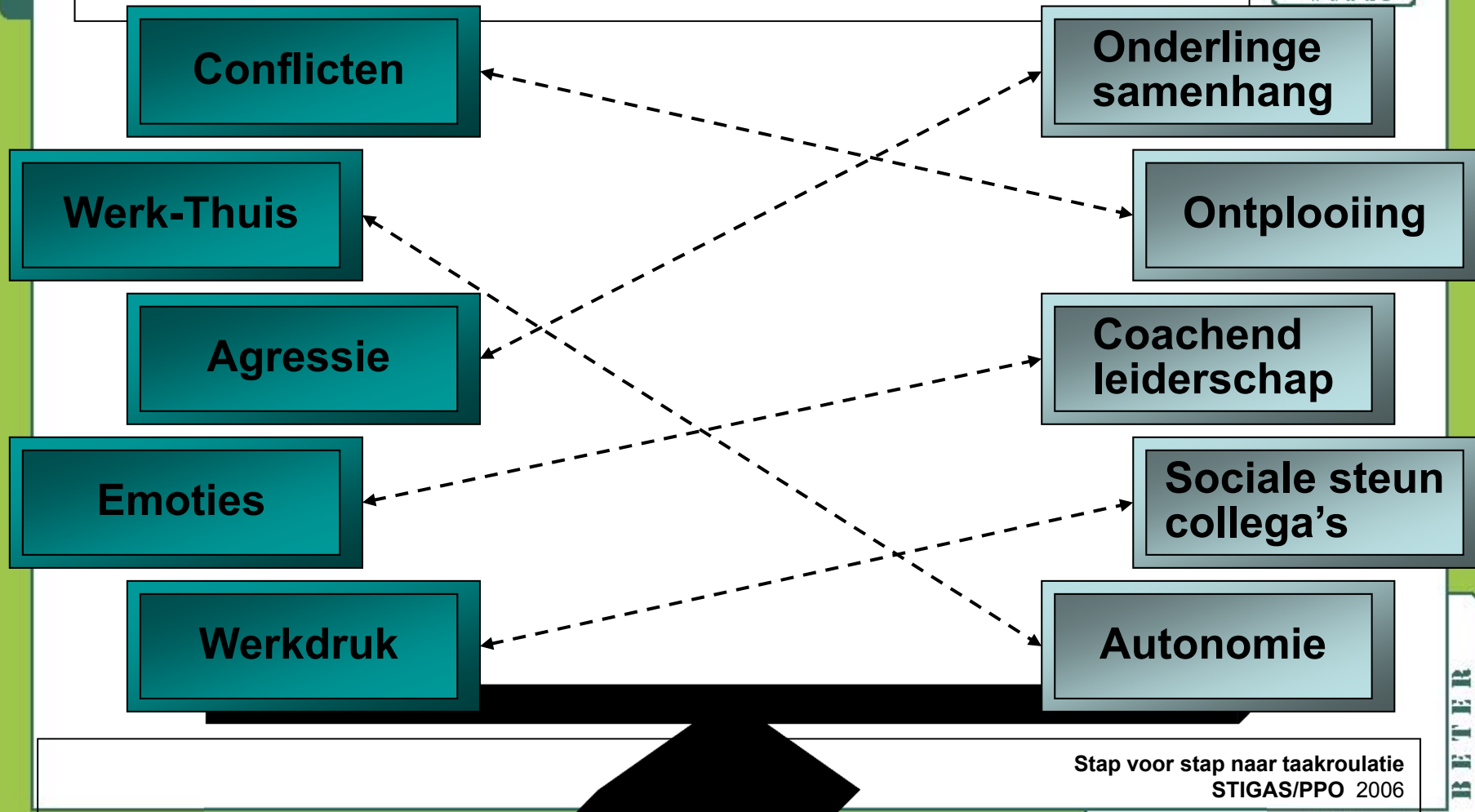
Autonomie

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

BETTER

WERKT

# Balans



Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006



# Filmpje

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

BETTER

Partners van AGRO & ARBO WERKT BETER:

Werkgevers: ITO-Nederland • CUMELA Nederland • VHG • AVIH • NVBE • Werknemers: FNV Bondgenoten • CNV BedrijvenBond • Overheid: SZW • LNV • UWV

WERKT



# Opdracht eenzijdige arbeid - taakroulatie

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aspecten van eenzijdige arbeid Gezondheid



- Overbelasting van bepaalde spieren
- Lichamelijke klachten
- Vermoeiender
- Herstel van blessure kan lang duren

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aspecten van taakrotatie Gezondheid



+ Afwisseling werkhouding:

- beter voor spieren en gewrichten
- fysiek & geestelijk beter
- minder kans op RSI
- ziekteverzuim laag houden

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aspecten van eenzijdige arbeid Werkbeleving



- Eentonigheid, saai
- Werkdag lijkt langer te duren
- + Nadenken is niet nodig
- + Duidelijk wat te doen

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Aspecten van taakroulatie Werkbeleving



- + Afwisseling/voorkomen sleur
- + Tijd gaat sneller
- + Vervelende taken kunnen uitgesmeerd worden
- + Samenwerken met verschillende collega's
- + Meer verantwoordelijkheid voor personeel
- Minder leuke werkzaamheden doen, duren langer
- Lange werkdagen door meer taken

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006



# Communicerende vaten

(vrij vertaald naar Verbaan)



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aspecten van eenzijdige arbeid Organisatie



- + Efficiënter werken (ondernemer)
- + Beter kunnen werken
- + Snelheid van werken door routine of handigheid
- Organisatie kwetsbaar

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aspecten van taakroulatie Organisatie



- + Efficiënter door flexibiliteit en brede inzetbaarheid
- + Meer verantwoordelijkheid voor personeel
- + Vervangbaarheid
- + Inzicht in alle werkprocessen (dus begrip)
- Werkindeling lastiger/vraagt meer van management
- Afstemming tussen verschillende werkzaamheden
- Minder efficiënt of geen echte specialisten

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aspecten van eenzijdige arbeid Economisch



- + Goede concentratie mogelijk
- + Prestatie en kwaliteit van het product nemen toe
- Ongunstig voor gewaswaarneming
- + Makkelijker te leren
- Kwetsbaar

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Aspecten van taakrotatie Economisch



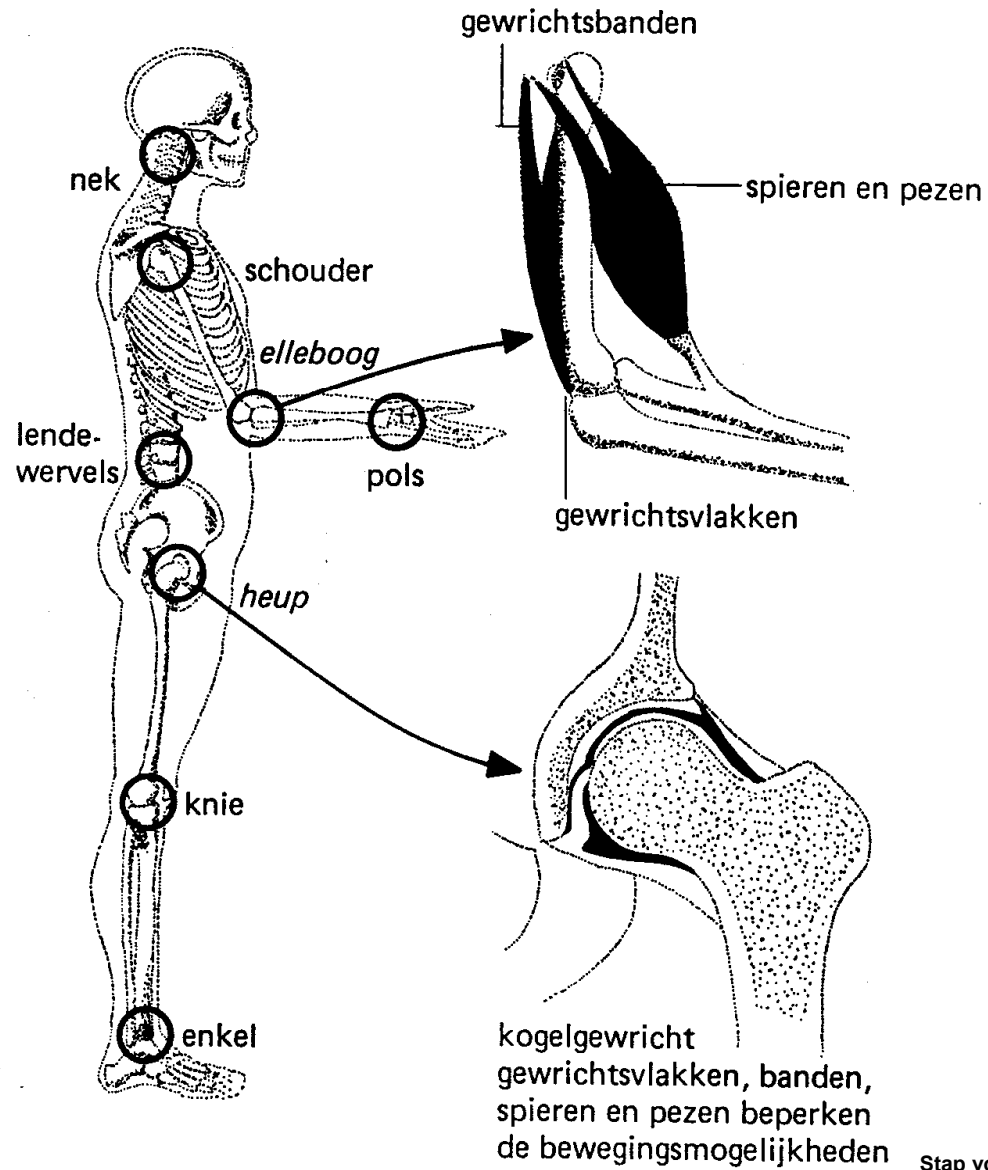
- + Houdt mensen fris/alerte
- + Meer betrokkenheid bij bedrijf
- + Op meerdere plaatsen in kas gewas kunnen waarnemen
- Meer inwerk- en leertijd

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Filmpje Hans Ettema



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Inzicht bij invoering taakroulatie

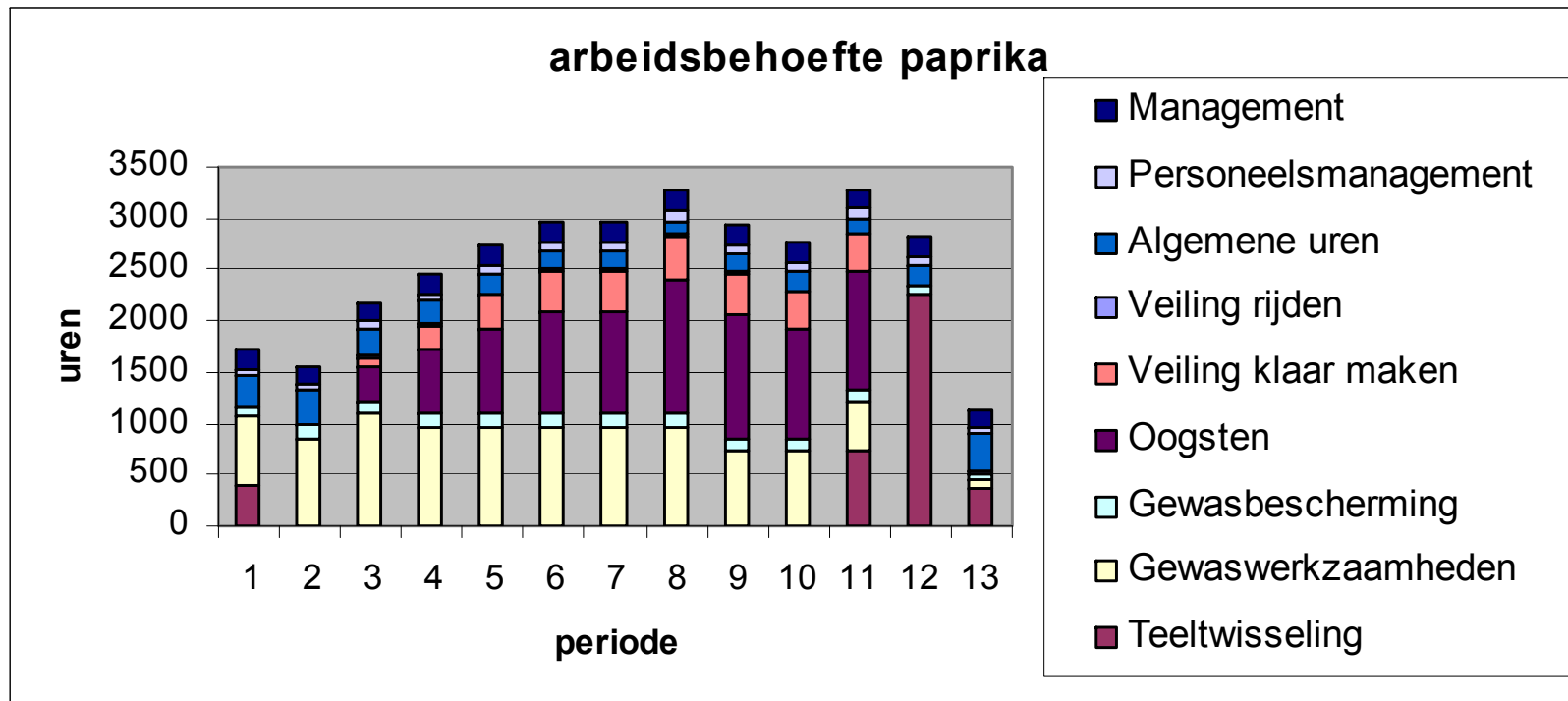


1. Arbeidsbehoefte
2. Eisen van de taak
3. Wensen
4. Planning
5. Overleg

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006



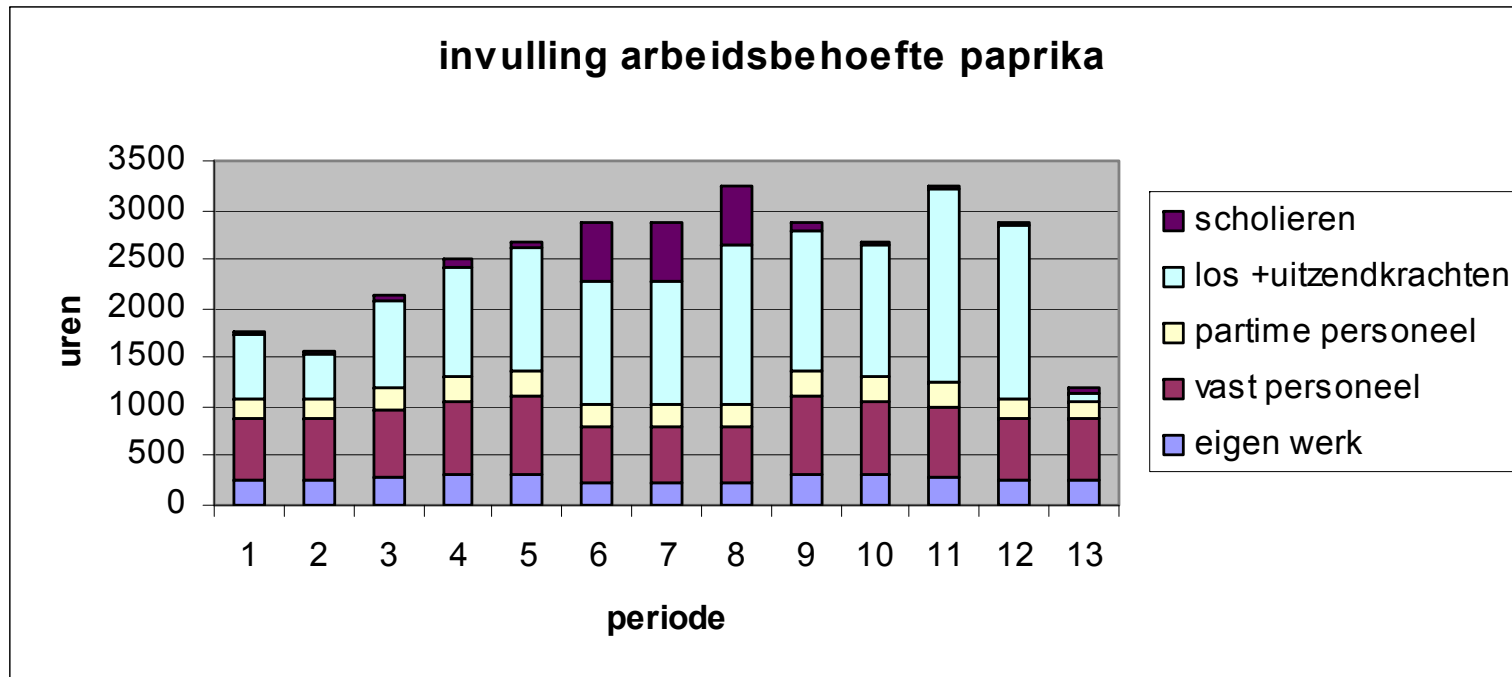
# Stap 1: Arbeidsbehoefte



Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006



# Invulling arbeidsbehoefte



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Hoe ervaren we dat nu ?

## Best practise

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

BETTER

WERKT



# Opdracht

## Wat heb je nodig voor een goede planning van taakrotatie?

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Inzicht bij invoering taakroulatie



1. Arbeidsbehoefte
2. Eisen van de taak
3. Wensen
4. Planning
5. Overleg

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006



# Stap 2: Eisen van taak

- de fysieke belasting
- de moeilijkheid
- de werkplek
- de urgentie

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006





# Stap 3 Wensen medewerkers

**IK WIL**

*Ontplooiing*

*Zelfverwezenlijking*

**Bezieling**

**Visie  
Missie  
Wensen  
Doelstellingen**

**ER KAN**

*Weerstand*

*Mogelijkheden*

*Markt / vraag*

**Buitenwereld**

**IK KAN**

*Talenten*

*Omstandigheden*

*Aanbod*

**Beweging**

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

BETTER

WERKT



# Competentie ontwikkeling



Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Inzicht bij invoering taakroulatie



1. Arbeidsbehoefte
2. Eisen van de taak
3. Wensen
4. **Planning**
5. Overleg

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

## Stap 5: Werkoverleg en functioneringsgesprekken



- informatie uitwisseling gestructureerd en goed geregeld
- hoeveelheid werk en verdeling van taken is duidelijk
- regelmatig stil staan bij functioneren medewerker en ideeën over zijn ontwikkeling in de toekomst al dan niet binnen het bedrijf

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Stappen invoering taakroulatie



1. arbeidsbehoefte
2. eisen van de verschillende taken
3. mogelijkheden en wensen van de medewerkers
4. inzet van de medewerkers
5. geregelde vorm van werkoverleg

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

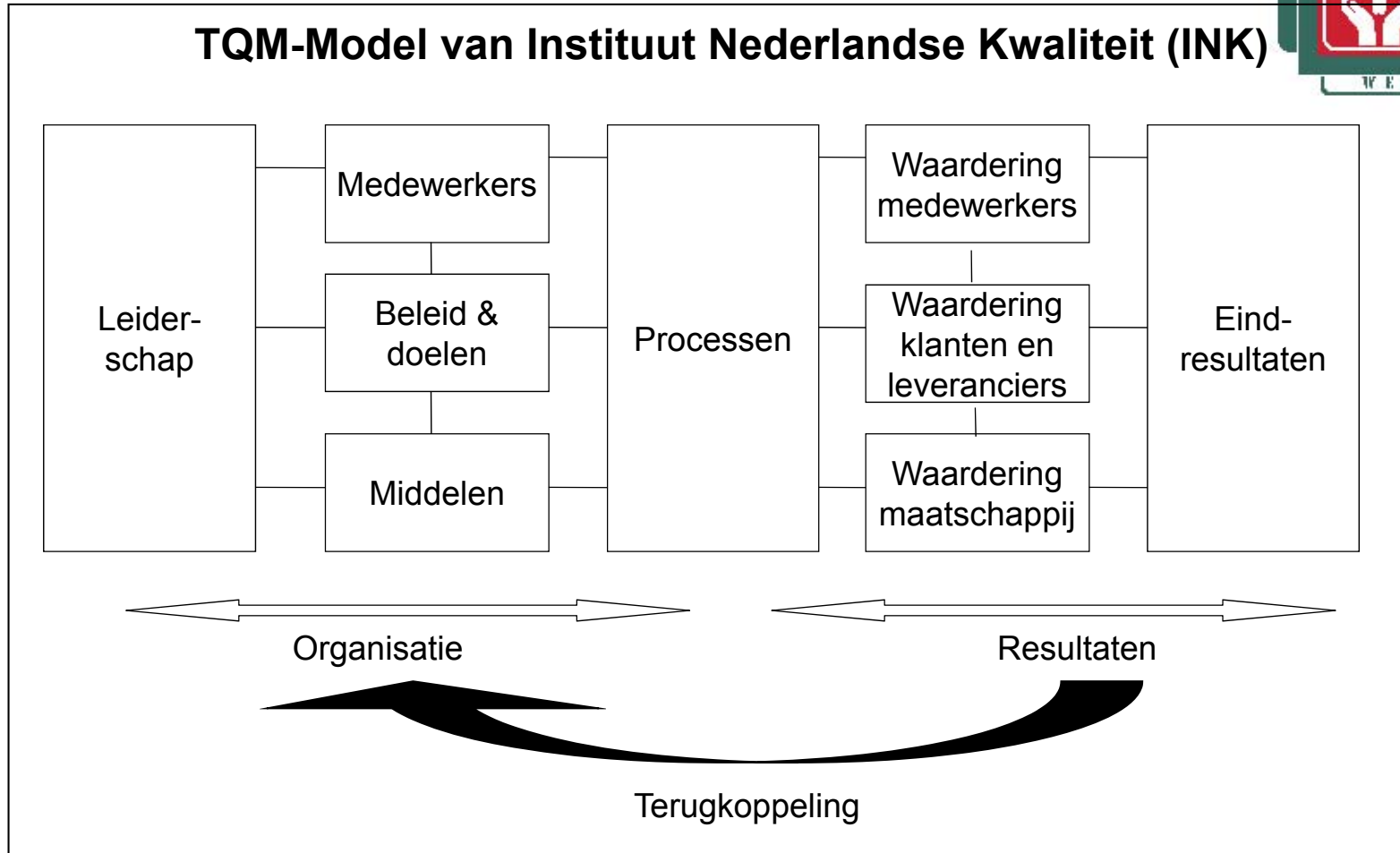


# Instituut Nederlandse Kwaliteit Total Quality Management

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



## TQM-Model van Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)



Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Oriëntatieniveaus totale Kwaliteit INK



Oriëntatie	Aandachtsgebied	Ondernemer
Product	Product	Beslist alleen
Proces	Productieprocessen	Luistert naar directe omgeving
Systeem	Afstemming processen bewaken en controle	Betrekt omgeving bij besluitvorming
Keten	Afstemming met keten	Betrekt keten bij besluitvorming
Maatschappij	Verantwoordelijkheid in de maatschappij	Anticipeert op maatsch.wensen

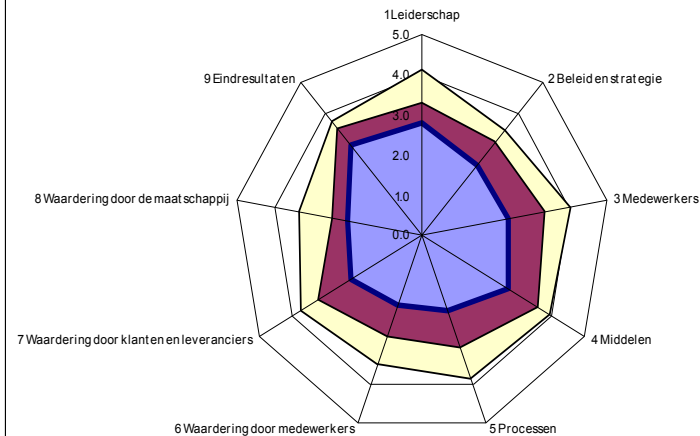




# Voorbeelden van INK

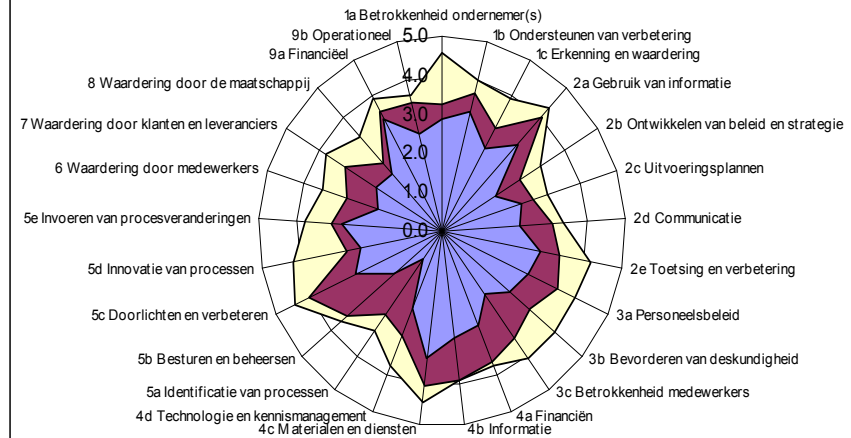
Score aandachtsgebieden bedrijf

□ hoogste groep ■ middelste groep ▣ laagste groep



Uitgebreide score

□ hoogste groep ■ middelste groep ▣ laagste groep



# Betrokkenheid en verantwoordelijkheid



**20 % werkt tegen**

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Wat motiveert mensen

- Beloning
- Vertrouwen en veiligheid
- Betekenisvol werk
- Kennis en vaardigheden
- Complete taak
- Regelmogelijkheden
- Verbondenheid met het bedrijf

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

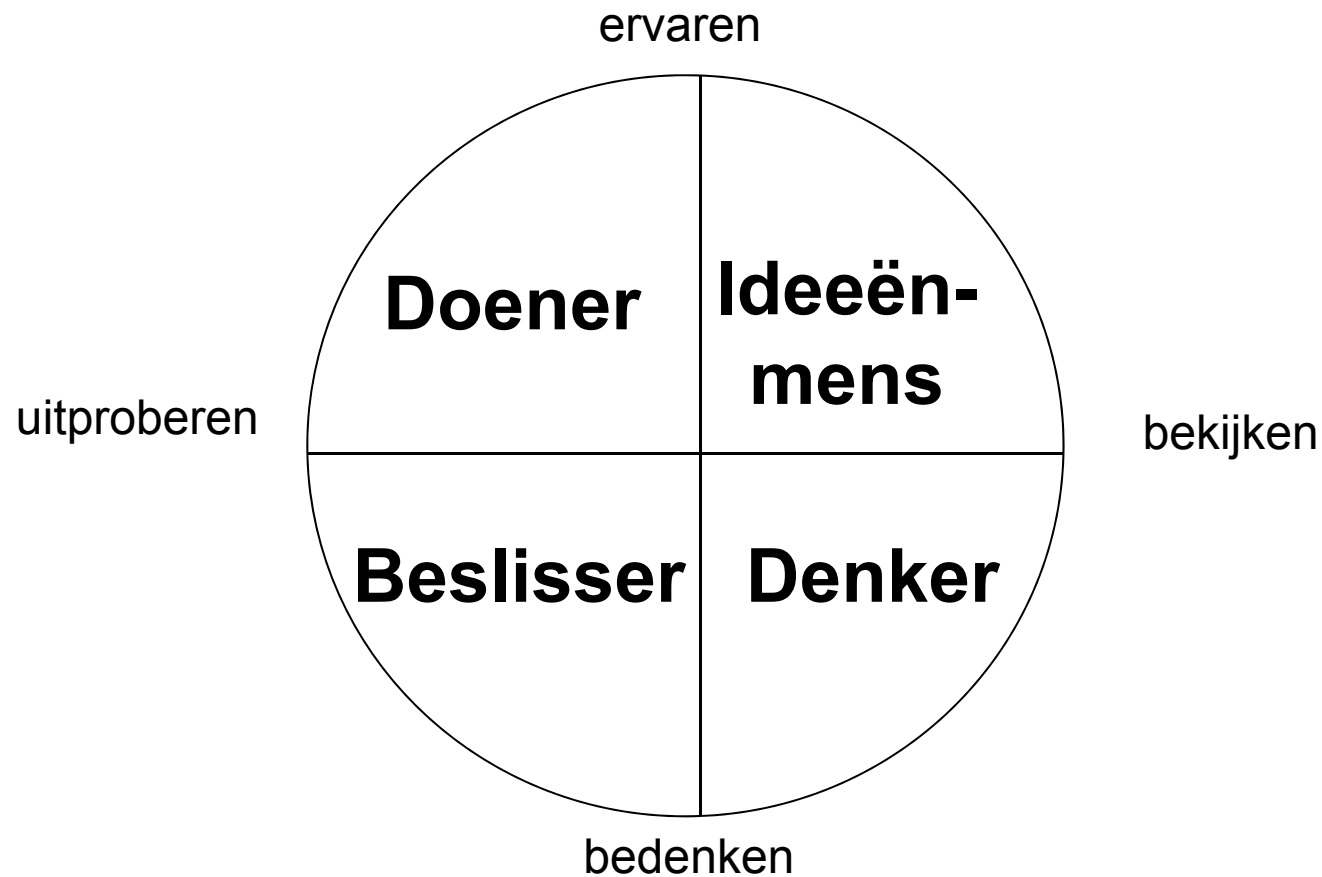


# Motiveren van mensen

- Royaal luisteren en enthousiasmeren
- Open en heldere communicatie
- ‘Laat falen toe’
- Onderzoek individuele behoeften en drijfveren
- Zoek naar individuele mogelijkheden
- Stimuleer ontwikkeling
- Creëer een ‘breed’ takenpakket
- ‘Vier’ successen

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Leerstijlen Kolb



Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Leerfasen



onbekwaam      bekwaam

onbewust

1. onbewust  
onbekwaam

4. onbewust  
bekwaam

bewust

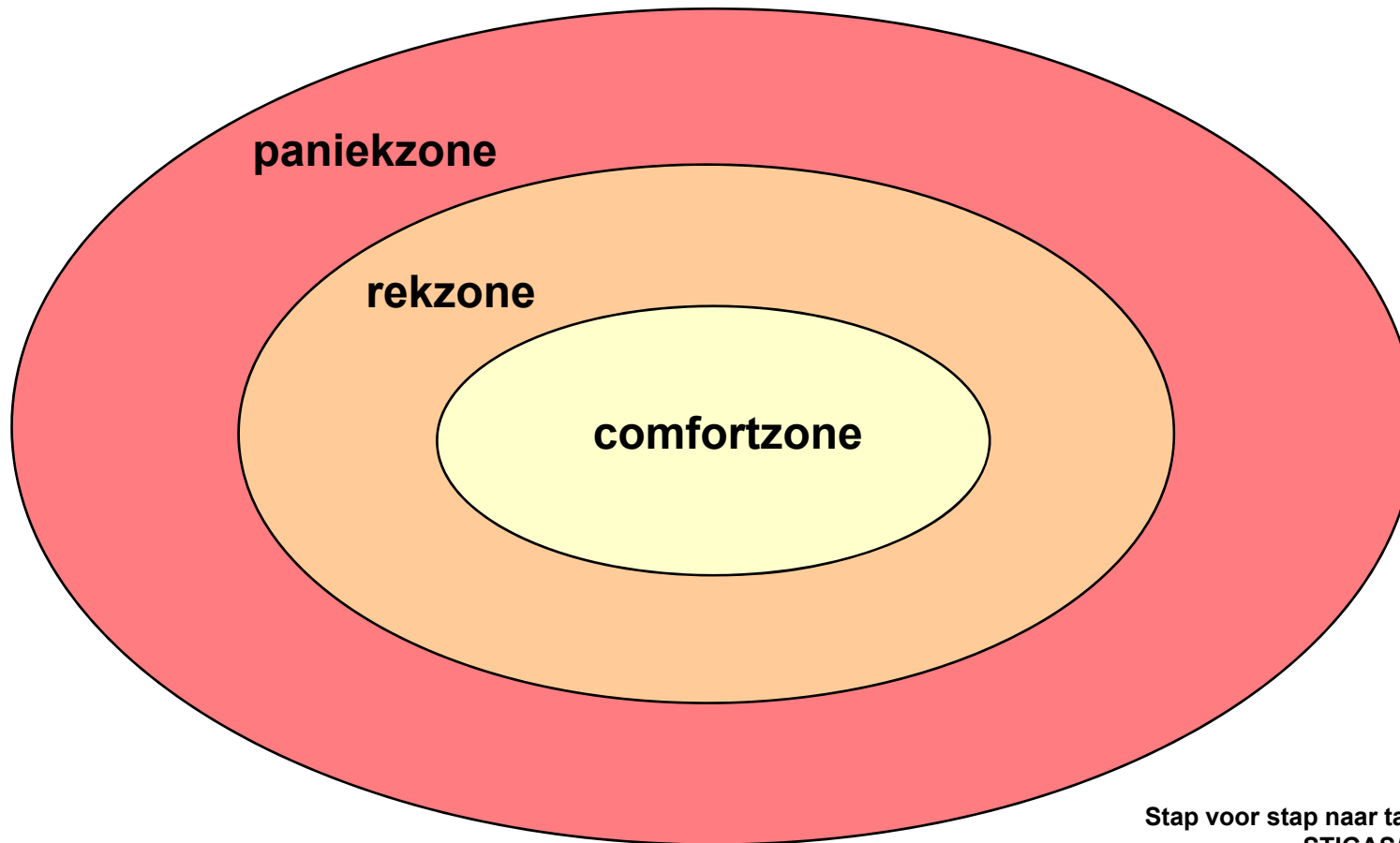
2. bewust  
onbekwaam

3. bewust  
bekwaam

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Comfortzone

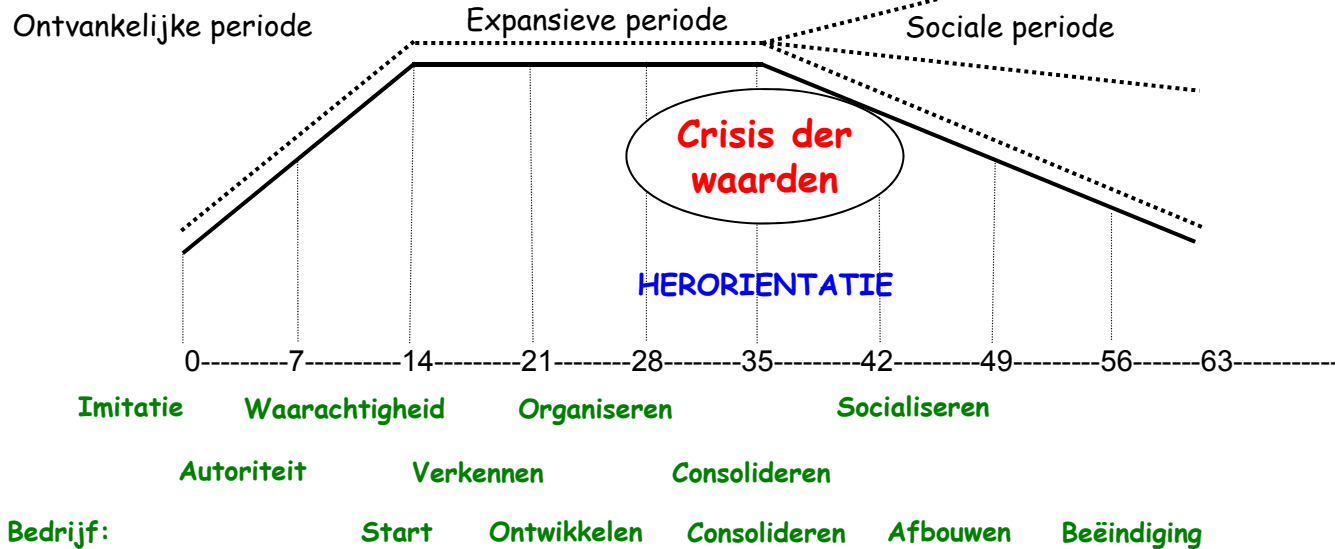
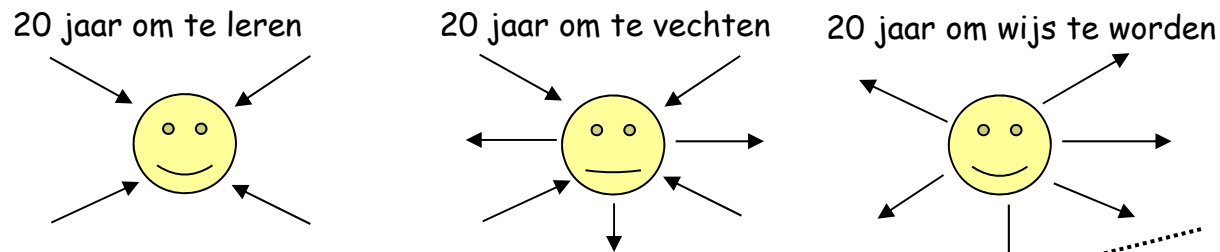


Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006





# Ontwikkelingsfasen



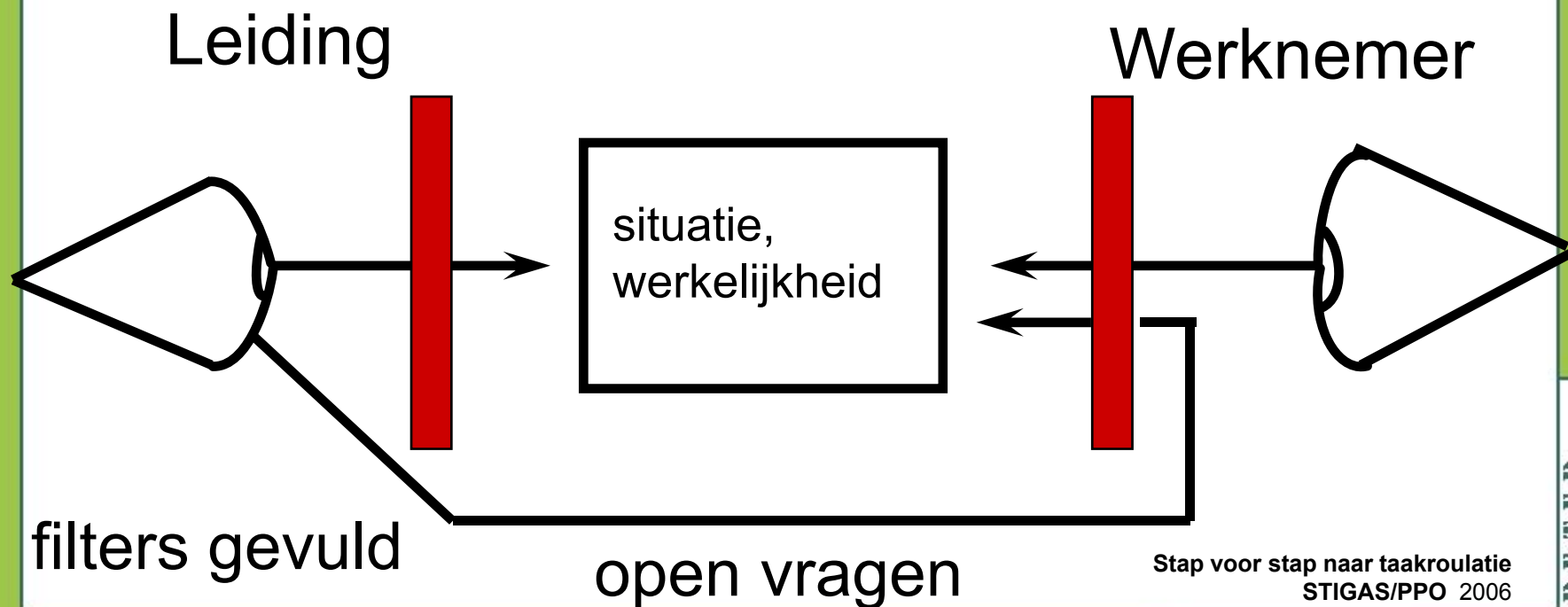
Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006





# Verplaats je in de belevingswereld van de ander!

‘Wat zie jij?’



# Communicatie



Ijsberg

INHOUD

PROCES

RELATIE

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

BETTER

WERKT

# Sturen gedrag



- Verwachtingenmanagement
- SMART
- Conceptueel leiderschap
- Aanspreken
- Voorbeeldgedrag
- Belonen

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Situationeel leiderschap

<i>Sterk gemotiveerd</i>	(3) Overtuigen <b>Competentie medewerkers: middelmatig</b>	(4) Delegeren <b>Competentie medewerkers: hoog</b>
<i>zwak gemotiveerd</i>	(1) Instrueren <b>Competentie medewerkers: Laag</b>	(2) Coachen <b>Competentie medewerkers: middelmatig</b>
	<i>niet deskundig</i>	<i>zeer deskundig</i>

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Belonen gedrag



- Met welk doel? Waar wil je voor staan?
- Welk gedrag?
- Vorderingen zichtbaar maken
- Voorkom vanzelfsprekendheid
- Randvoorwaarden:  
open, meetbaar, inzichtelijk, korte termijn  
reglement, communiceren

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006



# Oefening: het geven en ontvangen van complimenten

- **Tips voor de gever:** kijk onbevangen naar de ontvanger en vraag u af wat u plezierig, mooi of goed aan de ander vindt. Maak specifieke complimenten.
- **Tips voor de ontvanger:** reageer niet onmiddellijk maar laat het compliment even inwerken. Als het u in verwarring brengt, zeg het dan. Als u het niet begrijpt vraag dan hoe de ander het bedoelde. Bedank de gever voor het compliment.

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006



# CAO-aspecten taakroulatie

“Een breder takenveld leidt vaak niet tot andere indeling functiegroep”

(bron: functiehandboek Glastuinbouw blz 25)

→ Verschil in relatie tot de hele functie

Taakroulatie: betreft verbreding van het takenveld en niet een oplopende zwaarte (lees: verantwoordelijkheid)

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Stappen invoering taakroulatie



1. arbeidsbehoefte
2. eisen van de verschillende taken
3. mogelijkheden en wensen van de medewerkers
4. inzet van de medewerkers
5. geregelde vorm van werkoverleg

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006



AGRO & ARBO

AGRO

AGRO & ARBO

AGRO



BETTER

WERKT

# Stap voor stap naar taakrotatie

Peter Vermeulen  
Marlies Kamps



Partners van AGRO & ARBO WERKT BETER:

**Werkgevers:** LTO-Nederland • CUMELA Nederland • VHG • AVIH • NVBE •

**Werknemers:** FNV Bondgenoten • CNV BedrijvenBond • **Overheid:** SZW • LNV • UWV

Stigas coördineert de uitvoering van AGRO & ARBO WERKT BETER en maakt deel uit van de sociale regelingen van Colland

WERKT

BETTER

# Baas

## Kenmerken

- controleren
- dirigeren
- 'span of control'
- zekerheid
- gericht op individuen
- beheersing

## Machtsbronnen:

- positiemacht
- verantwoording vooraf

## Taken:

- intern gericht
- routinematig karakter
- operationeel
- op werkwijze gericht

## Stijl:

- instructeur

# Teamleider

## Kenmerken

- ondersteunen
- aanmoedigen
- 'span of support'
- onzekerheid
- gericht op teamwork
- ontwikkeling

## Machtsbronnen:

- persoonlijkheidsmacht
- verantwoording achteraf

## Taken:

- extern gericht
- non-routinematig karakter
- tactisch, strategisch
- op resultaat gericht

## Stijl:

- coach



# Wijze van vraagstelling




## Open vraag

- Welke?
- Wat?
- Hoe?
- Wanneer?
- Waarom?
- Waaraan?
- Op welke momenten?



- Zet aan tot nadenken
- Geeft informatie
- Geeft ruimte
- Stelt in staat af te reageren

## Gesloten vraag

- Ja/Nee
- 
- Bevestigen van het eigen beeld
  - Zijn controle vragen : klopt het dat...?
  - Stel je om aan het eind afspraken te maken

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006

# Dynamiek van een conflict Belemmeringen bij het oplossen ervan



- De man in plaats van de bal
- Emoties
- Winnaars en verliezers
- Gevoel van onredelijkheid

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# Stijlen van conflicthantering



## Probleemoplossend

- direct en open communicatie
- consequent de hulp van de ander vragen bij het uitdenken van oplossingen
- alle oorzaken, belangen en geschilpunten direct boven tafel proberen te krijgen
- de ander jouw gedachten vertellen en de zijne vragen

## Vermijden

- anderen verantwoordelijkheid laten nemen om problemen op te lossen
- weigeren te erkennen dat er een conflict is, in de hoop dat het verdwijnt
- verschillen niet de moeite waard vinden om je druk over te maken
- geen standpunten innemen die tot controverses kunnen leiden

## Forceren

- conflict zien als winnen of verliezen
- proberen je standpunt af te dwingen/ op te leggen
- er stevig tegenaan gaan om je visie over te dragen
- steeds de logica en voordelen van jouw standpunten tonen
- gehoorzaamheid afdwingen

## Toegeven

- de nadruk leggen op dingen waarover men het eens is en verschillen versluieren omwille van de harmonie
- sussen, de gemoederen tot bedaren brengen
- eigen wensen opgeven ten behoeve van de ander, toegeven
- proberen de gevoelens van de ander niet te kwetsen
- als het de ander gelukkig maakt, hem zijn gezichtspunten laten

Stap voor stap naar taakrotatie  
STIGAS/PPO 2006

# De 7 stappen voor conflicthantering



- Stap 1: Blijf uw emoties de baas!  
Pas op de plaats.....
- Stap 2: Luisteren, meer begripvol dan met een kritisch oor,  
zonder jezelf te verdedigen
- Stap 3: Vat samen hoe de ander het probleem ervaart  
(acceptatie en erkenning van de ander)
- Stap 4: Vertel hoe jij het probleem ervaart
- Stap 5: Maak duidelijk wat de kern van het probleem is
- Stap 6: Begrijp hoe de ander zich voelt
- Stap 7: Richt je doelbewust op de toekomst en stel voor hoe  
het conflict op te lossen

Stap voor stap naar taakroulatie  
STIGAS/PPO 2006