

Personeel kun je binden door hen te boeien

# 'Geïnformeerde werknemers zijn betrokken werknemers'



Adviseur P&O Bertus Ten Pas: "Je moet uitleg geven over het bedrijf, het product en de markt. Dat levert betrokken personeel op."

**Werknemers willen vooral een interessante baan. Een tuinbouwbedrijf kan dat zeker bieden, maar moet het personeel wel kunnen boeien. Pas dan weet een bedrijf het personeel te binden. Bij personeelsbeleid draait alles rond de noemers 'Boeien' en 'Binden'. Hoe meer energie een teler hier in steekt, hoe meer hij mag terugverwachten.**

TEKST EN BEELD: MARC VAN DER STERREN

De leidinggever blijft altijd kapitein op het schip. Telers zijn nogal eens geneigd te zeggen: 'Ik wil tussen de mensen staan'. Maar dat kan niet. "Je kunt best met het personeel meewerken, maar het personeel zal je nooit als een van hen zien. Als werk-

gever moet je in je rol blijven. Je kunt wel eens klagen over lage opbrengstprijzen en hoge energieprijzen, maar je mag er nooit chagrijnig onder blijven richting je personeel. Dat werkt contraproductief." Aan het woord is Bertus Ten Pas, adviseur

P&O bij Alles voor Groene Arbeid in Horst. Ten Pas is een exacte geest. Hoe complex de situatie rond arbeid ook mag zijn; of het nu praktische arbeidsomstandigheden zijn, de administratieve en juridische knelpunten of de psychologische interactie tussen personeel onderling en personeel en werkgever; deze adviseur weet altijd een heldere lijn aan te houden en prioriteiten te stellen.

## Boeien en Binden

Een werkgever met een dynamisch personeelsbeleid is gefocust op de thema's 'Boeien en Binden', legt hij uit. Boeien is in het rechtstreekse belang van de werknemer. En het levert binding op. En dat is weer in het belang voor de werkgever. Een commercieel belang dus. "Mits het past bij de bedrijfsfilosofie", voegt Ten Pas er aan toe. "Het kan ook strategie zijn om personeel juist los te laten."

Rondom arbeid in de tuinbouw is een complete sector aan initiatieven gebouwd. Binnen het HRM-adviesbureau Alles voor Groene Arbeid komen tal van initiatieven samen. Kom in de Kas is slechts één van de methoden om het werk in de tuinbouw te populariseren. Ook het PT is een imagocampagne begonnen. De tuinbouw heeft echter ook voldoende realiteitszin, weet de adviseur. "We moeten ook wat te bieden hebben."

Ondernemers zijn zeker bereid daar energie in te steken, merkt hij. Er is voldoende animo voor de training 'Meer rendement door modern werkgeverschap' (zie kader). Ten Pas was nauw betrokken bij de samenstelling van deze cyclus van drie trainingen. Bij de eerste workshop staat de werknemer centraal, bij de tweede de werkgever en bij de derde de organisatie.

## Potentieel benutten

Die drie-eenheid staat centraal binnen het werk van de P&O-adviseur. Als personeelsadviseur bezoekt hij de ondernemingen. Eerst maakt hij kennis met de ondernemer, vervolgens maakt hij een inventarisatie van het personeelsbestand en de stand van zaken van de organisatie. Daarbij is het de kunst het potentieel

Vervolg op  
pagina 11

# 'Geïnformeerde werknemers zijn betrokken werknemers'



Vervolg van  
pagina 9



Duidelijkheid in de organisatie is de basis van interne communicatie. Pas wanneer de afspraken helder zijn, kan goed werkoverleg volgen.

van het personeelsbestand inzichtelijk te maken. En het potentieel van elke individuele werknemer. "Want het gaat erom dat potentieel compleet te benutten. En dan maakt het niet uit of het een Poolse medewerker betreft, een scholier of een vaste kracht." Deze benadering wil hij met de training overbrengen op de ondernemers. Personeelsbeleid kent zowel een harde als een zachte kant, doceert de adviseur. De zachte kant gaat over cultuur en leiding geven. De harde kant betreft de feitelijke gegevens, zoals de CAO, de arbeidsomstandigheden en het opleidingsbeleid.

"Ondernemers moeten de CAO gewoon kennen en naleven. Glastuinbouwbedrijven zijn te groot geworden om daarmee maar een beetje aan te modderen." Hetzelfde geldt voor de arbeidsomstandigheden. "Duidelijke afspraken maken", adviseert Ten Pas. "Je moet duidelijkheid in de organisatie brengen en van daaruit de interne communicatie voeren, zoals werkoverleg en functioneringsgesprekken."

Wanneer duidelijkheid ontbreekt, kan een onderzoek naar de tevredenheid van de medewerkers veel helderheid scheppen. "De beleving van de werkgever en de werknemer kan ontzettend van elkaar verschillen", verklaart de P&O-adviseur. "Daar zit ruimte om het potentieel van de werknemer aan te boren."

## Zorg voor betrokkenheid

Werknemers willen een interessante baan. Dat betekent dus: informeren. En dat mist de adviseur in de sector. Nog te vaak heerst bij telers het uitgangspunt: 'een huisvrouw

komt hier alleen maar uren vullen'. Werkgevers beperken zich nog te vaak tot het uitdelen van basale instructies.

"Een gemiste kans", vindt hij. "Je moet uitleg geven over het bedrijf, over het product en de markt. Zodat ze begrijpen waar ze mee bezig zijn en waarom het zo belangrijk is dat het op deze manier gebeurt." Personeel betrekken bij het bedrijf levert respect op. "Wanneer je dat bewust doorvoert binnen het bedrijf, investeer je in Boeien en Binden."

Behalve het personeel moet een werkgever ook zichzelf blijven informeren. Ook over opleidingen, subsidies en fiscale mogelijkheden. Voor een groot bedrijf is een P&O-functionaris dan ook geen luxe.

## Zachte kant

Scholieren vormen een prachtige kweekvijver, maar zijn ook in de dagelijkse praktijk een zeer interessante groep. "Zij leveren veel rendement", weet de adviseur. "Maar ze vragen wel een andere benadering dan huisvrouwen of Polen. Een andere manier van leidinggeven." En dan heb je het over de zachte kant van het P&O-beleid.

"Als je daar slordig mee omgaat, kun je een goede arbeidskracht definitief de sector uitschoppen", waarschuwt hij. "Maar er zijn ook bedrijven die er uitstekend in slagen scholieren te prikkelen. Met een fijne werksfeer en zaken als bonussen voor het doorwerken in vakanties."

Niet elke teler ligt het om leiding te geven aan een grote groep scholieren. De landelijke training 'Meer rendement door modern werkgeverschap', gaat voor een

belangrijk deel in op zelfkennis. Op de persoonlijke sterke en zwakke kanten. "Er komen nogal wat persoonlijkheidstestjes bij kijken over vaardigheden, interesses en motivaties."

## Veelzijdigheid maakt team sterk

Pas wanneer je jezelf kent, kun je een team om je heen bouwen dat bestaat uit mensen met een andere stijl en benadering, redeneert Ten Pas. "Veelzijdigheid maakt een team sterk. En een kritische medewerker kan soms lastig zijn, maar iemand die jou een spiegel voorhoudt, moet je koesteren. Zo iemand legt de vinger op de zere plek en hij leert jou om jezelf te kennen."

Goed personeelsbeleid kost de ondernemer flink wat energie, maar het levert veel energie van de werknemers op. De exacte geest van Ten Pas komt op de proppen met de formule van Albert Einstein:  $E = MC^2$ . "Energie van de medewerkers is de aandacht van het management maal communicatie in het kwadraat", zo legt hij de formule uit. En communicatie bestaat voor een belangrijk deel ook uit lachen. Want plezier in het werk is misschien wel de belangrijkste bindende factor.

## Workshopserie

'Meer rendement door modern werkgeverschap' heet de serie van drie workshops waarin de teler leert de effectiviteit te verhogen van hemzelf, het personeel en de organisatie. De ondernemer wordt hierbij begeleid bij het opstellen van een personeelsplan. Ter afsluiting van de workshops wordt een terugkomdag georganiseerd.

Bertus Ten Pas van Alles voor Groene Arbeid merkt dat telers vaak nalaten hun personeel te informeren. Het blijft vaak bij het verstrekken van basale instructies. Wie echter investeert in het informeren van zijn personeel, biedt hen een boeiende baan. Dat is een belangrijke manier om het personeel te binden. Personeelsbeleid is echter een vak apart. Voor de ondernemer die dit vak wil leren zijn er tal van opleidingsmogelijkheden, zoals de training 'Meer rendement door modern werkgeverschap'.

## SAMENVATTING