

LISETTE TEN KAADE

Manager P&O
Coöperatie Koninklijke
Fruitmasters

20 OKTOBER 2020

DOOR: MARK HOENSELAAR

WERKGELUK & CORONA (APPELS & PEREN)



Een interview met Lisette ten Kaate door Mark Hoenselaar. Lisette is begin 2017 gestart bij FruitMasters als Manager P&O. De medewerkers van FruitMasters hebben in een onderzoek aangegeven 'intens gelukkig' te zijn met hun werk. Uiteraard spreken we ook over de actualiteit; Corona.

Vertel eens over FruitMasters.

FruitMasters is dé fruitcoöperatie in Noord West Europa. Wij verhandelen fruit van onze telers; hardfruit en zachtfruit. Dus appels en peren, maar bijvoorbeeld ook aardbeien, blauwe bessen, kersen, frambozen, blauwe bessen, et cetera.

We zijn een coöperatie en dat betekent dat we alles voor onze leden, de telers, doen. Dat maakt FruitMasters een mooi bedrijf, omdat we echt weten voor wie we het doen. Wij regisseren de gehele keten, dus van de grond tot aan de mond.

Hoelang bestaat FruitMasters al?

Sinds 1904!

Wat is de impact van Corona op FruitMasters als je terugblikkt op de afgelopen 8 maanden?

Dat is wisselend. Onze productie, de peren en de appels komen nog net zo hard van de bomen en groeien nog net zo hard, dus daar verandert niets. Het werk loopt door. Daarnaast is de verkoop juist gestegen. Wij leveren voornamelijk aan de retailers, daar zie je een omzetstijging. Bovendien is fruit eten gezond en ook daardoor zien we een stijging.

Wij hebben te maken met veel flexwerkers en voor ons nieuwe problematieken. Wij hebben eind februari direct een taskforce opgericht. Corona kon ook in Nederland komen, dus wij zijn aan de slag gegaan. Wat kunnen we al voorbereiden? In die taskforce zitten de Marketing Manager, Manager Operatie, Manager Logistiek, de Directeur, Manager Veiligheid en Manager P&O.

Wij komen dan meestal wekelijks bij elkaar om maatregelen te bepalen en nemen, instructies op te stellen, en communicatie naar de klant en onze medewerkers te

verzorgen. We hebben als doel iedereen gezond en veilig aan het werk houden. Dat betekent dat wij waar mogelijk thuiswerken geïmplementeerd hebben, het kantoor en vergaderzalen herinrichten, zodat er op afstand gewerkt kan worden.

Je zegt 'iedereen gezond en veilig aan het werk'. Op een schaal van 0 tot 10, vind je dat gelukt?

Wij doen wat er maximaal mogelijk is om mensen gezond en veilig aan het werk te houden. Denk aan ventilatie, werkplek inrichting en het regelen van plexiglas schermen. Voor mensen die echt niet op 1,5 meter afstand kunnen werken, regelen we allerlei soorten gezichtsbescherming. Wij hebben coronacoaches rondlopen op de werkvloer die iedereen attenderen op de preventiemaatregelen. Zij zijn te herkennen aan een speciale band om hun arm en hebben de taak om mensen onder andere aan te spreken op het houden van voldoende afstand.

In de dagelijkse werkzaamheden, als je bijvoorbeeld even aan elkaar wil laten zien hoe de kwaliteit van bijv. een appel is, dan kom je soms te dichtbij elkaar. Diegene heeft speciaal de taak gekregen om mensen daarop aan te spreken. Verder hebben we de pauzefaciliteiten vergroot. Je kunt het zo gek niet bedenken of we hebben er wel iets op bedacht.

Jullie hebben er veel aan gedaan. In hoeverre is het gelukt om besmettingen buiten de deur te houden?

Niet helemaal, want waar we natuurlijk veel minder invloed op hebben, is hoe mensen er in hun privésfeer mee omgaan. Daarmee zeg ik niet dat iedereen bij ons in hun privésfeer gaat feesten, maar mensen zitten bijvoorbeeld wel zonder een mondkapje in een auto naast elkaar, al is het maar een kwartiertje. Het gedrag van ons allemaal blijft de grootste uitdaging. En dan zie je toch besmettingen binnenkomen.

We hebben het bedrijf opgedeeld in 9 compartimenten, welke onderling hermetisch zijn afgesloten. Dat is een grote verandering, want voorheen stuurden we veel op interne flexibiliteit en dat is nu niet meer mogelijk. Dat is wel spijtig en leidt tot extra kosten. We hebben

ook sleutelposities een tijd lang verdeeld over de verschillende compartimenten. Dit hebben we gedaan zodat alle essentiële functies gewoon door konden gaan, ook al zou er een uitbraak komen.

Kun je me vertellen over samenwerken en hoe belangrijk dit is binnen FruitMasters?

Samenwerken is een kernwaarde van FruitMasters, dat zit in ons DNA. We zijn een coöperatie en daar zit het samenwerken al ingebakken. Ik ben er zelf heilig van overtuigd dat je zaken nooit helemaal alleen kan. Ik vind het belangrijk om de verbinding te zoeken met de ander. Dat doe ik zelf ook op mijn eigen afdeling én richting alle anderen.

"SAMENWERKEN ZIT IN ONS DNA."

Je benoemt daar het woord verbinding, hoe ziet dat er in de praktijk uit?

We hadden vorig jaar voor Corona nog zoiets van: we moeten meer zelf aan recruitment doen. Een vraagstuk was; gaan we werving en selectie uitbesteden

of gaan we een recruiter aannemen? Dan is het altijd verleidelijk om het extern te zoeken, terwijl je intern eigenlijk al alle kennis hebt. Mijn HR-adviseurs weten precies wat er nodig is op de werkvloer, daar kan uiteindelijk geen recruiter tegenop. Ik kan een werving- en selectiebureau inschakelen, maar we zijn toch vaak lang bezig om het over de Bühne te krijgen wat voor bedrijf we zijn en wat we precies nodig hebben. Daarnaast hebben we een marketing & communicatieafdeling die ervaring hebben met het laden van merken en campagnes.. Kunnen we hen hier op uitdagen? Toen hebben we een presentatie gemaakt. Welke kant we op willen en dat we graag een samenwerking willen opzetten.

Daar was de marketing afdeling wel warm voor te krijgen en die wilden hun tanden hier wel in zetten. Zodoende zijn we een gezamenlijk project opgestart met als doel het werkgeversmerk FruitMasters meer zichtbaar te maken in de arbeidsmarkt. Zo hebben we gewerkt aan een wervingscampagne, 'werken bij' site, en on-boarding. Drie producten in één, waarbij de 'werken bij', nu in de afrondende fase is. Het is een échte samenwerking geweest tussen HR en marketing.



Wat zijn de eerste resultaten hiervan?

We hebben zelfstandig ongeveer 50 nieuwe mensen aangenomen in de eerste vier maanden van dit jaar.

We zijn sterk groeiend, we hadden meer en ander personeel nodig vanwege de aankoop van een nieuwe innovatieve machine met meer capaciteit.

Ik wil graag de overstap maken naar het thema van vandaag; 'werkgeluk'. Vertel eens hoe dit binnen FruitMasters is vormgegeven en georganiseerd.

Toen ik drie jaar geleden kwam, was er besloten dat FruitMasters gebruik zou maken van een internationale sociale audit. Dat doen wij volgens de internationale norm ETI base code (Ethical Trading Initiative) met als ondertitel respect voor alle medewerkers wereldwijd. We worden ge-audit op 9 pijlers.

Ik noem er een aantal: veilige en hygiënische werkomstandigheden, vrijheid van vereniging, geen discriminatie, gelijke beloning, streven naar vast dienstverband. Vervolgens wordt er gekeken en bevraagd wat je allemaal hebt ondernomen als organisatie om aan die pijlers te voldoen.

De auditor komt vier dagen langs en spreekt met 10% van alle werknemers, inclusief stagiaires en uitzendkrachten. Bij ons ging dat om ongeveer 60 mensen. Deze worden allemaal anoniem gesproken door de auditor. Dat gebeurt soms in een groepje, maar ook individueel en eventueel met een tolk erbij zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan. Daaruit worden conclusies getrokken, wordt verder onderzoek gedaan en uiteindelijk een eindconclusie getrokken.

“ONZE MEDEWERKERS ZIJN INTENS GELUKKIG MET HUN WERK.”

De laatste audit was in juli van dit jaar.

De auditor zei: 'Ik heb alle mensen gesproken en kan niet anders concluderen dan dat jullie intens gelukkige mensen hebben'. Op de piramide van Maslow zitten jullie op het hoogste niveau van de verwezenlijking.'

Toen zei ik nog, "intens gelukkig dat is wel heel veel". Er zijn veel mogelijkheden voor onze medewerkers. Medewerkers bij ons zijn proactief en er is een goede match tussen de mensen die we afgelopen jaren

hebben aangenomen en FruitMasters.

Waar zijn die medewerkers zo intens gelukkig mee?

Waar ze het meest gelukkig mee zijn, is dat wanneer je bij FruitMasters iets wilt, het vaak mogelijk is. Er ligt zoveel werk en er zijn zoveel mogelijkheden bij ons. Als je een goed idee hebt, wordt er naar je geluisterd. Wij vragen medewerkers proactief mee te denken, ook op het niveau van onze processen en onze structuur. We willen dat alle lagen in het bedrijf meedenken.

Wat je zegt is dat mensen zich niet gehoord voelen maar écht gehoord worden en zo een bijdrage kunnen leveren.

Ja. Bij ons is dat natuurlijk heel mooi, want die bijdrage lever je voor de teler en dat motiveert iedereen enorm.

Wat zijn andere punten waardoor jullie medewerkers zo gelukkig zijn?

We hebben er als P&O op gestuurd om dicht bij de managers te staan. Daarbij coacht P&O de managers om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren. Daar ligt ook de kracht van P&O. Wat ik dan vooral belangrijk vind, is dat je als P&O 'er op de werkvloer bent, en niet alleen vanachter



je bureau werkt. Bij de mensen, met de mensen en dus niet óver de mensen. Als je een idee hebt, hartstikke goed en leuk, maar toets even bij een aantal mensen of dit ook wel een oplossing biedt voor de problemen waar we tegenaan lopen. Dat doen we dus met de managers, die coachen we daar ook op.

Wat ik ook heel belangrijk vind, is dat er positief wordt gekeken naar de mensen. Als je bijvoorbeeld een gesprek hebt met iemand, dat je niet kijkt naar wat er niet goed gaat, maar voornamelijk kijkt naar wat er wel goed gaat. Waar ligt iemands kracht? Zit je nog wel op de juiste plek? We zijn een groot bedrijf, dus het maakt niet uit als je nog even niet op de juiste plek zit. Er zijn diverse functies, wij doen ons uiterste best om ergens een mouw aan te passen. Of een project waar je in mee kunt draaien. We vinden het belangrijk dat er altijd van een positieve intentie wordt uitgegaan. Dit helpt met het oplossen en voorkomen van disfunctioneringsproblemen en conflicten. Als je er zelf positief in staat dan voelen de mensen dat. Als medewerkers ervaren dat wij het beste met hen voor hebben, dan zijn ze ook bereid mee te denken en te kijken naar hun eigen aandeel. We hebben dat in de praktijk ook al een aantal keren zo opgelost. Heel simpel, het

hoeft helemaal niet ingewikkeld te zijn. Het hoeft niet groots te zijn, het zit juist in de hele kleine dingen.

Medewerkers zijn specialist in hun eigen functie. Dus als je dingen wil veranderen, dan vraag je het aan diegene die de functie uitvoert. Als je dan ook echt naar hen luistert, dan kom je al een heel eind. En dan heb ik het niet alleen over techneuten, maar ook over bijvoorbeeld inpakkers. Zij weten namelijk precies waar ze iedere dag tegenaan lopen.

[Wat je zegt is uitgaan van de positieve intentie, mensen echt horen en zien én ze de specialist in hun eigen functie laten zijn.](#)

Het is in mijn optiek geen hogere wiskunde wat ik hier vertel, iedereen kan dit.

[Wat is dan het verschil met andere organisaties?](#)

Dat vind ik lastig te zeggen. Wij hebben oprechte aandacht voor onze mensen. En wij kennen onze mensen. We weten wat er met hen aan de hand is en wat ze belangrijk vinden.

We hebben bijvoorbeeld heftruckers die het heerlijk vinden om van hot naar her te rennen en overal brandjes te blussen. Die

zet je dan juist in voor het brandjes blussen. Maar dat moet je niet doen bij een heftrucker die heel gestructureerd werkt, die wordt daar helemaal zenuwachtig van.

Dit is: ken je mensen. En hoe realiseer je dat? Door met ze in gesprek te gaan en te vragen wat ze belangrijk vinden. Dan kun je er ook naar handelen.

“IK WIL ECHT HET VERSCHIL MAKEN.”

[Wat betekent werkgeluk voor jouzelf, Lisette?](#)

Het is essentieel voor mij. Werkgeluk betekent voor mij dat ik mijn waarde kan toevoegen aan een organisatie. Als ik vind dat ik niet nuttig ben of niet voldoende van waarde kan zijn voor het bedrijf en de mensen, dan moet ik echt heel hard weer op zoek om mezelf uit te vinden. Dan stel ik mijzelf de vraag, waar kan ik het verschil maken. Ik wil echt het verschil maken.

[Ik las in een P&O presentatie de woorden ‘oprechte aandacht vanuit het hart’. Wat bedoel je precies met ‘vanuit het hart’?](#)



Als het niet oprecht is, maar een kunstje, dan voelen mensen dat. Als ik vraag aan diegene hoe het met hem is, dan kijk ik non-verbaal heel goed wat er gebeurt. Dan kijk ik eens diep in hun ogen en 9 van de 10 keer komt er wel uit dat ze ergens tegenaan lopen. Ik luister alleen.

Ik hoef de oplossing niet te bedenken, want die weten ze vaak zelf al. Er gebeuren namelijk soms veel dingen in het leven van mensen. Thuisituatie, mantelzorg, kinderen, kleinkinderen, overlijdens, scheiding, verhuizingen, noem maar op. Best ingrijpend soms wat sommige mensen voor hun kiezen krijgen. Een luisterend oor is soms dan al genoeg.

In hoeverre doen de managers dit ook?

Het allerbelangrijkste zijn natuurlijk de P&O adviseurs, waarbij zij de managers hierin meenemen en coachen. Managers hebben meer op hun bord dan alleen de mensen. Ze doen ook iets met processen, machines en geld. Daarbij is het zaak dat je goede aansluiting bij hen vindt en hen faciliteert de doelstellingen te behalen met de factor mens.

Sprekend en luisteren jullie managers ook vanuit hun hart?

Jawel, maar ze worden ook afgeleid door andere prioriteiten. Zij hebben meerdere belangen. Soms kan je niet altijd voor de menselijke kant kiezen, omdat er harde besluiten genomen moeten worden omdat een machine eruit gaat. Maar dan gaan we wel zo netjes mogelijk van iemand afscheid nemen. Daar staan wij dan weer en dat doen we dan weer samen. Bij ons ligt P&O in de lijn, de lijn moet het doen en wij staan ernaast als coach.

Welke tips zou je hebben voor andere organisaties wat betreft het thema werkgeluk?

**"MAAK HET NIET
TE GROOT,
BEGIN KLEIN.
VAAK IS ÉÉN
SUCCESSTORY
AL GENOEG."**

Ga naar de werkvloer en ga daar in gesprek. Maak het niet te groot, begin klein. Vaak is één successtory al genoeg. Wat ik doe, wat door Corona nu moeilijk is overigens, is dat ik normaal elke week wel ergens op de werkvloer kom. Op

een gegeven moment zien de mensen je, kennen ze je en maak je een praatje. Mensen vertrouwen P&O en durven naar ons toe te komen.

Werkgeluk is een actueel thema de afgelopen tijd, wat is jouw mening daarover?

Aan de ene kant vind ik het fantastisch dat het een trend is en hoog op de agenda staat, maar aan de andere kant vind ik het beetje jammer dat het een trend moet zijn. Want ik vind dat dit een normale gang van zaken hoort te zijn binnen elk bedrijf. Dit zijn normale waarden vind ik.

En iedereen weet; de meeste productiviteit komt van gelukkige mensen. Zij zijn het minst ziek en je hebt er de minste problemen mee. Je ziet het terug in productiviteitscijfers, verzuimcijfers en bij de in- en uitstroomcijfers.

Wat je zegt is 'doe normaal' en gebruik je boerenverstand.

Ja.

