

# 7. Herbafrost

## Ons bedrijf kruidt diversiteit met opleiding en begeleiding

De heerlijke geur van basilicum maakt onmiddellijk duidelijk wat de activiteit van HerbaFrost in Hulshout is: ze vriezen verse kruiden in. Een jong bedrijf, opgericht in 2000, met vandaag 34 werknemers in dienst en in het hoogseizoen een aantal tijdelijke mensen erbij. De productie is seizoensgebonden en sterk afhankelijk van het weer. Binnen de pool van 34 werknemers zitten 10 nationaliteiten. Links en rechts waren er door die verschillende nationaliteiten een aantal communicatieproblemen. En door de snelle groei moest het bedrijf van de ene op de andere dag een personeelsbeleid uittekenen.

### “Het financiële als incentive heeft zo z'n grenzen, werktevredenheid staat daar boven”

“In een kleine groep heb je eigenlijk alles onder directe controle. Als er een vestiging bij komt, breidt je territorium uit, je gaat meer produceren en meer verkopen, je stelt meer mensen te werk en je hebt dus een beter kader nodig”, vertelt Steven Lemmens, verantwoordelijke personeelszaken en ondersteuning algemeen directeur. “De projectontwikkelaars van RESOC hadden dat goed gezien. Ze gaven advies en hebben ons doorverwezen naar de juiste consultant. Voor ons was dat Quadri, een afdeling van de Hogeschool Limburg en erkend door IPV, en we zijn zeer tevreden over de samenwerking. Het feit dat ze erkend zijn door IPV betekent ook dat een deel van de kosten vergoed wordt via de IPV-adviescheques.”

Steven: “Eerst hebben we het onthaalbeleid bekeken, samen met de recente nieuwkomers. We hebben aan hen gevraagd wat zij vonden van het onthaal. Ook de rol van het interimkantoor kwam daarbij aan bod. We zijn vrij ver gegaan in het bekijken van onze samenwerking met het interimbureau. We willen de verrassingen op dag 1 zoveel mogelijk uitsluiten. De mensen moeten weten waar ze terecht komen. In het verleden hadden we mensen die na 1 of 2 uur afhaakten en terug naar huis gingen. Dat is nu allemaal verleden tijd. We hebben infobrochures gemaakt en ervoor gekozen om te werken met 1 vast interimkantoor. Zij kennen ons bedrijf van binnen en van buiten en weten wat we verwachten. En dat werpt vruchten af.”

Het onthaalbeleid van HerbaFrost start bij het eerste contact met het interimbureau. En ook voor het vervolg werd een volledig stappenplan uitgewerkt. Steven: “We hebben 2 mensen in ons bedrijf geselecteerd om peter/meter te zijn. We hebben hen geselecteerd op hun competenties om te begeleiden. En we hebben hen opleidingen laten volgen. Voor de ene was dat bijvoorbeeld een korte cursus assertiviteit en voor de andere een opleiding leiding geven en gepast communiceren. In een derde fase hebben we een begeleidingstraject uitgewerkt, waarin we de rol van de peter/meter hebben beschreven. Hoe moeten zij iemand opvangen op die



**Mira** komt oorspronkelijk van Mauritius en is de eerste ‘meter’ in HerbaFrost. “Ik leerde dat er veel manieren zijn om mensen te leiden, maar dat je het meest resultaat haalt als je vriendelijk blijft tegen de mensen. Je moet diplomatisch zijn. Door concrete opdrachten kreeg ik inzicht in zaken die totaal nieuw voor mij waren. Ik leerde bijvoorbeeld dat je in een groep alleen goed kan samenwerken als iedereen over dezelfde informatie beschikt.”

“Ik heb een goed gevoel bij de manier waarop hier in het bedrijf wordt samengewerkt”, zo vertelt Mira. “Als niet-Vlaming voelde ik direct dat ik hier welkom was. Er heerst een sfeer waarbij vertrouwen belangrijk is. En we vinden het belangrijk dat er naar elkaar geluisterd wordt. Het is niet zo dat we geen fouten mogen maken, want we zijn ook maar mensen. Maar iedereen weet dat je dat tegen elkaar kan zeggen. Ik weet ook niet alles hé. Als iemand me aanspreekt op iets dat minder goed is gegaan, dan is dat informatie die ervoor zorgt dat ik het de volgende keer beter kan doen.”

### “In het verleden hadden we mensen die na 1 of 2 uur afhaakten en terug naar huis gingen. Dat is nu allemaal verleden tijd”





belangrijke dag 1, wat moet de medewerker na dag 1 kunnen, wat na week 1, week 2,...? En we hebben gedetailleerde opleidingsplannen per afdeling opgesteld. Die dienen als leidraad voor de peter/meter in de begeleiding en opleiding van een nieuwkomer. Met één doel: de slaagkansen van de nieuwkomers verhogen.”

Een opleidingsplan is zo opgebouwd dat eerst gemakkelijke taken aan bod komen. Elke bijkomende dag wordt de kennis verbreed en verdiept en wordt de stap gezet naar moeilijkere zaken. De eerste dag is het werk puur uitvoerend. Na een paar weken worden de medewerkers steeds verder ‘los’ gelaten. Het opleidingsplan is tegelijk ook een checklist. Daarop kan de peter/meter aanduiden welke uitleg de nieuwkomer heeft gekregen en welke taak hij/zij onder begeleiding of zelfstandig kan uitvoeren. Dit is niet bedoeld als waarde-oordeel, maar een registratie van de observatie. De beoordeling heeft enkel betrekking op concreet waarneembaar gedrag.

## “Door het organiseren van de taallessen kregen de Nederlandstaligen het signaal dat er een inspanning werd verwacht van de anderstaligen”

“Het uitwerken van die plannen is een enorm werk geweest, maar je ziet dat dit een groot effect heeft. Het verloop bij de interimarissen is zeer sterk teruggedrongen en de tevredenheid over de begeleiding is veel groter. En dat vinden wij hier belangrijk: werktevredenheid”, zo vertelt Steven. “Het financiële als incentive voor arbeid heeft zo z'n grenzen, werktevredenheid staat daar boven.” Bij HerbaFrost zijn ze overtuigd, peter/meterschap werkt. En 2 peters/meters zijn onvoldoende, er moeten er nog minstens 2 bijkomen. De peter en meter zijn trouwens ook de sleutelfiguren geweest bij het uitwerken van werkpostfiches. Steven: “We hebben beschrijvingen gemaakt van alle machines, met daarin niet alleen werkinstructies, maar ook veiligheidsaspecten. Voor elke nieuwkomer stel ik een opleidingsplan op aan de hand van de fiches. En we werken daarbij thematisch: dag 1 werken rond hygiëne en netheid, dag 2 rond de ingangscntrole van de producten,.... Zo heeft elke periode zijn thema.”



*Steven Lemmens*

Een laatste, niet onbelangrijk onderdeel van het plan waren de lessen Nederlands op de werkvloer, samen met de VDAB. “Ongeveer de helft van de productiearbeiders zijn van allochtone afkomst. Taalproblemen zorgen voor veiligheidsrisico's en misverstanden op de werkvloer. Dat wilden we voorkomen. Het was niet altijd gemakkelijk, want in de productie werken vooral laaggeschoolden. Maar, door het organiseren van de taallessen kregen de Nederlandstaligen het signaal dat er een inspanning werd verwacht van de anderstaligen. Dat op zich creëerde al een betere sfeer. En de anderstaligen waren superenthousiast en gemotiveerd. Zo breng je een win-win-situatie tot stand. We gaan binnenkort de tweede reeks van Nederlandse lessen opstarten”, licht Steven toe.

Diversiteit is voor Steven een ruim begrip. “Diversiteit op de werkvloer uit zich in verschillen op het vlak van culturen, nationaliteiten, man/vrouw zijn. De hele groep laten functioneren als één geheel is de uitdaging. En een diversiteitsplan kan daarbij een meerwaarde betekenen. Op voorwaarde dat je het niet ziet als één of ander mooi plan dat je uitwerkt, in de kast legt en af en toe eens bovenhaalt. Zo werkt het niet.” Steven maakt zich klaar om naar de productie te gaan. Hij kleedt zich in een dikke blauwe jas en een blauw mutsje. De werkteemperaturen liggen flink onder 0, maar de sfeer is toch wel warm te noemen.

