

Work is gaming

Motiverende factoren in de glastuinbouw

Deze studie werd in opdracht van InnovatieNetwerk en Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland opgesteld door:

E.J. Pekkeriet en M.A. Bruins (Wageningen UR Glastuinbouw)

Bron illustratie kافت:

RanJ serious games

Projectleiders InnovatieNetwerk/SIGN:

Dr.ir. A.D. Hartkamp en A. van den Heuvel

Dit rapport is opgesteld in het kader van het InnovatieNetwerk-thema 'Duurzaam Ondernemen' en het SIGN-programma 'Glastuinbouw 2030', speerpunt 'Arbeid'.



Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel.: 070 378 56 53

www.innovatienetwerk.org

Het ministerie van LNV nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.

Met medefinanciering van: **Productschap**  **Tuinbouw**

ISBN: 978 – 90 – 5059 – 431 – 8

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 10.2.247, Utrecht, 2010.



Postbus 51
2665 ZH Bleiswijk
tel.: 010 8008400

www.innovatieglastuinbouw.nl

SIGN is een initiatief van LTO Glaskracht Nederland.

Voorwoord

In 2007 resulteerde onze zoektocht naar ‘Trendbreuken voor Arbeid in de Glastuinbouw’ in het idee om technieken uit de gamewereld toe te passen in de glastuinbouw. Na lancering van de challenge ‘WorkisGaming’ ontwikkelde serious games bedrijf RANJ een eerste pilotspel dat vervolgens in 2009 succesvol is uitgetest op het potplantenbedrijf Rijnplant. Deze module van WorkisGaming is gericht op kennisontwikkeling van het glastuinbouwbedrijf en de sector enerzijds en het werken in teams anderzijds. Uit evaluatie volgde de conclusie dat het spel bijdraagt aan een plezierige sfeer, betrokkenheid en teambuilding.

Een stap verder in het gedachtegoed WorkisGaming is dat dagelijkse arbeidshandelingen in het primaire proces onderdeel zijn van de game. We zetten nu in op de ontwikkeling van een spelmodule die mee kan liften op werkplekregistratiesystemen.

Om beter inzicht te krijgen in motivatie- en beloningsfactoren bij productiepersoneel in de glastuinbouw is deze voorstudie uitgevoerd; waardevolle informatie die het ontwerpkader vormt voor een spelmodule op de werkvloer.

SIGN/InnovatieNetwerk streeft ernaar dat het spel het werk vooral leuker maakt – productiviteitsverhoging is slechts een spin-off van motivatie – en vervolgens slimmer.

Sshhhht, gamer at work!

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk.

Ing. N. van Ruiten,
Voorzitter SIGN.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1. Inleiding

2. Methode

- 2.1 Literatuurstudie
- 2.2 Expertbezoek
- 2.3 Workshops met de doelgroep

3. Resultaat

- 3.1 Medewerkers willen scoren
- 3.2 Kwaliteit meten is belangrijk
- 3.3 Met bonussen werken kan, maar hoeft niet
- 3.4 Stimuleer andere werkzaamheden
- 3.5 Werken in teams als uitdaging
- 3.6 Multiculturele samenstelling van werknemers
- 3.7 Einzelgängers en Senioren
- 3.8 Zorg voor verrassingselementen
- 3.9 Erkenning van het management
- 3.10 Faciliteer ontwikkeling en betrokkenheid buiten werktijd
- 3.11 Deelnemers aan de game

4. Aanbevelingen

Literatuur

Bijlage 1: Literatuuruitwerking

Bijlage 2: Workshops

Summary

13

15

17

29

35

1

3

5

5

5

5

7

7

7

8

8

9

10

10

11

11

11

12

Samenvatting

In deze voorstudie is onderzocht welke factoren medewerkers in de glastuinbouw motiveren en welke vormen van beloning (financieel of niet-financieel) waardevol zijn. Dit vormt het vertrekpunt voor de ontwikkeling van een 'reality game arbeidshandelingen in de glastuinbouw'. Het uiteindelijke doel is het werken in de tuinbouw nog aangenamer en uitdagender te maken. Ook het arbeidsimago krijgt hiermee een positieve impuls.

In deze voorstudie is een literatuurstudie verricht naar verschillende motivatietheorieën en zijn workshops georganiseerd met de medewerkers in de kas en de direct leidinggevenden. Het resultaat is een lijst met richtlijnen om rekening mee te houden bij het ontwerp van een reality game voor de glastuinbouwpraktijk. De belangrijkste richtlijnen zijn:

- De game dient direct aan te sluiten bij het primaire productieproces. Belangrijke input voor de game zijn daarom de productieregistraties van de kwantiteit en kwaliteit van het geleverde werk. Naast objectieve gegevens uit werkplekregistratiesystemen en sorteermachines kunnen ook subjectieve kwaliteitsbeoordelingen effectief zijn.
- Human Resource Management (HRM) levert ook in belangrijke mate input aan de game. HRM biedt de verschillende taken aan en bepaalt beloningsstructuren, ontwikkeltrajecten en hoe digitale schouderklopjes toegewezen worden aan prestaties.
- Medewerkers willen graag scoren en waardering ontvangen. Dit belemmert medewerkers nog wel eens om andere nieuwe taken op te pakken, omdat dit ten koste gaat van bonus, status of waardering. Medewerkers vinden differentiatie van taken wel wenselijk en uitdagend. Een game kan dit stimuleren door ook de ontwikkeling van medewerkers te waarderen en niet uitsluitend de absolute prestatie.

- Medewerkers worden sterk op individuele prestaties afgerekend. Het werken aan een teamprestatie is nog nieuw en vraagt ook andere competenties. De individuele kwaliteit van de mix van medewerkers bepaalt waarschijnlijk in hoge mate de teamprestatie, zo is het beeld bij medewerkers en managers. Medewerkers zijn bang dat het teamresultaat te veel ten koste gaat van de individuele waardering. Maar als hen wordt voorgehouden dat er persoonlijke extra waardering, punten of bonus is te halen als een nieuwe medewerker of team een sterke ontwikkeling doormaakt, zijn medewerkers snel te motiveren om het gemeenschappelijke belang te zien.
- De game dient rekening te houden met de multiculturele samenstelling van het bedrijf, de oudere generatie en onderlinge sociale contacten. Onderlinge sociale contacten worden als belangrijk ervaren.
- Actieve participatie in de game door de leidinggevende in de vorm van toekenning van persoonlijke waardering zal een positieve uitwerking hebben.

De verwachting is dat met deze insteek het werk leuker wordt voor werknemers. Werkgevers zullen gemotiveerder personeel aantreffen dat zichzelf meer kan ontwikkelen in de richtingen die de werkgever aanbiedt. Bovendien past het werken in teams goed in een gamestructuur.

Het resultaat van dit project kan als ontwerp kader worden gezien voor de realisatie van een game.

Uiteindelijk zal door de andere manier van werken ook het imago van de arbeid in de glastuinbouw verbeteren.

1. Inleiding

In 2007 heeft InnovatieNetwerk in samenwerking met de Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) het essay 'Work is gaming, Work-life balance in de glastuinbouw' op laten stellen (Pekkeriet et al, 2007).

Één van de genoemde trendbreuken in het essay betrof het toepassen van technologie uit de gamecultuur bij het ondersteunen van werkzaamheden in de glastuinbouw. Deze visie kreeg een vervolg in een pilot, die door het gamebedrijf Ranj is ontwikkeld (Ranj, 'Pilot Work is gaming', 2009). De game was gericht op kennisontwikkeling van het glastuinbouwbedrijf en de sector. Zo zou de betrokkenheid van medewerkers en het plezier in het werk worden vergroot, en zo op langere termijn de positie van het bedrijf te verbeteren.

Beperking van deze insteek was dat de arbeidshandelingen in het primaire proces geen onderdeel waren van de game. Terwijl het nu juist de ultieme uitdaging zou zijn om continu geprikkeld en gemotiveerd te worden om sneller, beter en met meer plezier de dagelijkse arbeidshandelingen uit te voeren.

Leuke spelletjes spelen en er ook nog eens voor betaald worden! Dat is mogelijk de toekomst voor medewerkers die in het primaire proces in de kassen werkzaam zijn. De ultieme uitdaging is dan ook om de werkzaamheden in de primaire taak van de medewerkers te ondersteunen. Hierdoor zouden de medewerkers de prestaties op korte termijn (verder) verbeteren, en de arbeid op een positievere manier beleven.

Voor een dergelijke toepassing kan worden ontwikkeld, is het nodig om na te gaan wat medewerkers in de glastuinbouw motiveert. Het gaat er hierbij om hoe de arbeidstheorie en de arbeidspraktijk in de glastuinbouw

kunnen worden toegepast. Met deze studie wordt achterhaald welke factoren medewerkers in de glastuinbouw motiveren en welke vormen van beloning (financieel of niet-financieel) ingezet kunnen worden als input voor de ontwikkeling van een werkplekregistratie-game voor de glastuinbouw.

2. Methode

In deze studie zijn de volgende onderdelen aan de orde gekomen:

1. Literatuurstudie
2. Experttoets
3. Workshop met medewerkers en managers

2.1 Literatuurstudie

De literatuurstudie concentreerde zich op de volgende vragen:

- a. Wat motiveert medewerkers en welke mogelijke beloningen zijn er?
- b. Wat zijn bevindingen bij arbeidsmotiverende methodes als: mini-company's¹, kaizen², zelfsturende teams, funfactory, e.d.
- c. Welke factoren spelen individueel en welke in het team?

In de literatuurstudie zijn managementboeken uit de bibliotheek betrokken. Relevante boeken zijn opgenomen in de literatuurlijst. Er is via internet gezocht op zoekwoorden als: arbeidsmotivatie, arbeid en beloning, werken in teams, funfactory, gaming, zelfsturende teams in relatie tot productieomgevingen. Tevens heeft de Arbeidsmonitor voor de glastuinbouw (Nuland et al, 2008) een belangrijke rol gespeeld bij het verder uitdiepen van motivatoren.

Vervolgens is gekeken welke transfer ook in de glastuinbouw zichtbaar is of haalbaar zou kunnen zijn. Hiervoor zijn specifieke studies uit de glastuinbouw betrokken.

¹ Zie voor uitleg methode *The new shop floor management: empowering people for continuous improvement*.

² *Kaizen* (Japans voor "veranderen naar beter" of "verbetering") is een aanpak in productiviteitsverbetering.

2.2 Expertbezoek

Twee experts uit de glastuinbouwsector zijn geïnterviewd om een beter beeld te krijgen op de arbeidsmarkt: P.M. (Albert) van der Burg, arbeidskundige, Stigas, en J.K. (Jan Kees) Boon, arbeidsmarktspecialist, Productschap Tuinbouw.

2.3 Workshops met de doelgroep

Voor deze studie zijn twee workshops georganiseerd: een workshop met productiemedewerkers en een workshop met (midden)managers. Met productiemedewerkers worden die medewerkers bedoeld die dagelijks taken uitvoeren in het primaire proces in de kas, zoals oogsten en gewasverzorging. Bij de workshop waren vijf Nederlands sprekende medewerkers betrokken met de Nederlandse dan wel Turkse nationaliteit. De medewerkers werken ook samen met Poolse medewerkers. In de workshop werd met de medewerkers ingegaan op de samenwerking met anderstaligen. De (midden)managers die bij de workshop betrokken werden, zijn afkomstig van zowel glasgroente als -bloemenbedrijven en hebben de directe verantwoordelijkheid over productiemedewerkers. In de workshop zijn vier managers betrokken, die afkomstig zijn uit de teelt van cherry-tomaten, tomaten, rozen en gerbera's. De deelnemende bedrijven worden gezien als voorlopers in de sector. Naast deelnemende glastuinbouwbedrijven waren als toehoorder aanwezig bij de (midden)managers: Priva, Berg Product/Wilgengroep, Ranj en SIGN/InnovatieNetwerk. Zij zijn in de gelegenheid gesteld om aanvullende vragen te stellen.

Beide workshops zijn uitgevoerd bij Van Vliet Cherrytomaten te Maasdijk. De opzet van de workshop was als volgt:

- Open dialoog over motiverende factoren in de glastuinbouw met deelnemers.
- Korte presentatie/spiegeling betreffende bevindingen uit literatuur en andere praktijk.
- Reflectie van de deelnemers op de korte presentatie.
- Benoemen en rangschikken van motiverende factoren.

De Literatuurstudie en het resultaat van de workshops zijn opgenomen als bijlagen 1 en 2.

3. Resultaat

Het resultaat van deze studie ‘Work is gaming’ is opgebouwd uit verschillende onderwerpen die onderdeel uitmaken van een game. De opdracht richt zich op een game ter ondersteuning van het primaire productieproces in de glastuinbouw. Ieder onderwerp bestaat uit een of meerdere alinea’s verantwoording uit literatuur en de workshop, en een of meerdere alinea’s met de gevolgen voor de game. Een verdere uitwerking van de belangrijkste fundamenten uit de literatuur is weergegeven in Bijlage 1. Het workshopresultaat is weergegeven in Bijlage 2.

3.1 Medewerkers willen scoren

Mensen komen in beweging door de behoefte naar veiligheid en zekerheid, sociale contacten om iets samen te bereiken en individuele erkenning om onderscheidend te kunnen zijn (Maslow, 1943). In een werkomgeving willen medewerkers bovenal gezien en erkend worden door collega’s en de leidinggevende als een waardevol iemand die bijdraagt aan het bedrijfsresultaat, zo blijkt ook uit de workshop. De cultuur in een productieomgeving is ook sterk gericht op het halen van een toetsbare norm, en medewerkers willen daarin niet voor verrassingen komen te staan. Kom je onder de norm, dan moet je vrezen voor je baan. Zit je er ver boven, dan word je gezien. In de glastuinbouw is de realiteit vaak hard (Bron: workshop medewerkers).

Medewerkers in de glastuinbouw willen graag scoren. Dit zijn ze al gewend door het transparant maken van prestaties uit het werkplekregistratiesysteem. Medewerkers vinden het prettig om te weten of ze aan de verwachtingen

voldoen, zo blijkt uit de workshops. Dit geeft belangrijke duidelijkheid. Het werken naar hogere levels is een uitdaging. Uiteraard worden er wel randvoorwaarden aangegeven. Het systeem moet eerlijk zijn en duidelijk afgebakend, zodat scores goed te vergelijken zijn. De doelstellingen en spelregels moeten eenduidig zijn voor het behalen van hogere levels. Het transparant maken van scores van anderen is geen probleem voor medewerkers.

3.2 Kwaliteit meten is belangrijk

Te veel focus op productiviteit kan dan leiden tot een slechte kwaliteit van het product, een beschadigd en een minder productief gewas of een vervuilende machineomgeving. Op termijn vermindert het bedrijfsresultaat en/of faalt het productieproces. Het is belangrijk om niet alleen op productiviteit te scoren (Bron: workshop midden managers). Bij enkele deelnemers uit de workshops wordt er structureel gewerkt met regelmatige subjectieve beoordelingen door lijnmanagers en personeel in andere schakels in het proces. Dit wordt door medewerkers als een acceptabel en goed systeem beschouwd. De terugkoppeling is een stimulans om het beter te doen.

De kwaliteit van het geleverde werk moet ook gemeten kunnen worden in de game. Het meten hoeft echter niet objectief vanuit de sorteermachine plaats te vinden, zo blijkt uit de workshops. Ook lijnmanagers of afdelingschefs kunnen cijfers of andersoortige subjectieve beoordelingen geven die werkbaar zijn en worden beleefd als een eerlijk systeem om de kwaliteit te verbeteren. Zeker in gevallen waarbij het meten van de kwaliteit lastig is.

3.3 Met bonussen werken kan, maar hoeft niet

Uit de literatuur, maar ook uit de workshops, blijkt dat andere zaken belangrijker zijn dan meer geld door bonussen (Herzeberg, 1959). Zo werden in de workshops als belangrijker genoemd: zekerheid van werk, onderlinge sociale contacten en een goede werkverhouding met de baas. Dit bleek ook uit de Arbeidsmarktmonitor (Nuland et al, 2009). Ook kan het behalen van een bonus een statusverhogend effect genereren, wat ook een belangrijke menselijke behoefte is (Maslow, 1943). In dat geval appelleert de bonus aan een bepaalde uitdaging (erkenning) die gehaald wordt en die een motiverende prikkel geeft. Het streven naar uitdagend werk, erkenning en verantwoordelijkheid zijn de primaire fundamentele bijdragen aan een positieve bevrediging (Herzeberg, 1959). Bedrijven die werken met een bonussysteem zijn van mening dat er harder wordt gewerkt als er een financiële bonus in het verschiet ligt. Maar deze bedrijven delen tevens de mening dat ook als er geen hogere bonus te verdienen is, medewerkers toch proberen om bovenaan het lijstje te komen (Bron: workshop).

Een bonus koppelen aan de game zal niet doorslaggevend zijn voor het succes van de game en is niet noodzakelijk (Herzeberg, 1959), maar aangezien veel bedrijven op deze wijze werken, is het wel een pré als de mogelijkheid van de functie wordt geboden. Door levels in te voeren, kunnen mogelijk tussenstappen worden gezet alvorens de bonus hoeft te worden uitgekeerd. Op deze wijze ervaart de medewerker vaker een prikkel dan zonder de game het geval zou zijn (Dankers, 2001). Er zijn echter ook 'traploze' systemen denkbaar waarbij de bonus vloeiend meegroeit met de prestatie. Via een game kunnen digitale schouderklopjes worden uitgedeeld.

3.4 Stimuleer andere werkzaamheden

Uit de interviews met experts en met medewerkers uit de workshop blijkt dat werknemers variatie in werkzaamheden belangrijk en wenselijk vinden. Dit blijkt ook uit de Arbeidsmarktmonitor (Nuland et al, 2009). Werkgevers hebben juist het idee dat werknemers dit niet belangrijk vinden. Uit de Arbeidsmarktmonitor blijkt dat de wens naar afwisseling in het werk hoger scoort dan het oordeel over de actuele werksituatie. Werknemers doen graag andere werkzaamheden die een statusverhogend effect hebben, zolang het niet ten koste gaat van de verworven punten, zo blijkt uit de workshop voor medewerkers. Zo worden werkzaamheden als indraaien en trossnoei bij tomaten gezien als uitdagend vergeleken met het oogsten. Dit geldt echter niet voor iedereen. Er zijn medewerkers in de tomatenteelt die zich liever ontwikkelen in de richting van biologie, of in het klaarzetten van machines en apparatuur voor de volgende dag, of die de kantineverzorging op zich nemen. Medewerkers kiezen vaak ook zelf voor een taak waarin ze goed zijn en die een directe hogere bijdrage kan leveren aan de eigen bonus of rangorde. Voor de continuïteit op langere termijn is het toch belangrijk gebleken te investeren in een allround medewerker. Een allround medewerker is beter inpasbaar voor een optimale benutting van de gevraagde capaciteit en inzetbaarheid, geeft een lager 'grijs' verzuim, een hogere motivatie en betrokkenheid, betere arbeidsomstandigheden en een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van verschillende doelgroepen (Van de Ven, 2004). Jobrotation wordt door arbeidskundigen, bij kortcyclisch repeterend en geestdodend werk, gezien als noodzakelijk om mentale en lichamelijke klachten te voorkomen op de lange en middellange termijn.

De game moet het ontwikkelen in andere werkzaamheden stimuleren. Het ontwikkelen in andere werkzaamheden en vaardigheden draagt bij aan een bredere erkenning en waardering als ze gekoppeld worden aan goed gedrag/presteren, zo blijkt uit de workshops. Er moet echter wel een zekere keuzevrijheid zijn in de richting waarin een medewerker zich wil profileren/ontwikkelen. De game kan dergelijke afwisseling ook stimuleren door bijvoorbeeld de prestatietoename in een nieuw te verwerven vaardigheid extra te waarderen.

3.5 Werken in teams als uitdaging

Medewerkers worden momenteel sterk op individuele prestaties afgerekend. Het werken aan een teamprestatie is nog nieuw. Managers en medewerkers zijn enigszins huiverig voor het teamdenken, maar zien hier zeker kansen om de prestaties verder te ontwikkelen, zo blijkt uit de workshops. Managers geven aan dat werkzaamheden al zo ver uitgekauwd zijn dat er geen verhogend effect van een teamprestatie te verwachten is. De individuele kwaliteit van de mix van medewerkers bepaalt waarschijnlijk in hoge mate de teamprestatie, is het beeld dat ontstaat uit de workshop voor managers. Medewerkers zijn bang dat het teamresultaat te veel ten koste gaat van de individuele beloning, zo is de eerste reactie uit de workshop voor medewerkers.

Juist het teamdenken brengt nieuwe aspecten in het arbeidsproces die prestatieverhogend kunnen werken. De juiste teamspirit, het proactief geven van instructies en correcties, zelfwerkzaamheid en het mede dragen van ondernemingsdoelstellingen kan bijdragen tot een verbeterd bedrijfsresultaat (Vroemen, 2001).

Enkele Massively Multiplayer Online games (MMO's), en in het bijzonder de Massive Multiplayer Online Role Playing games (MMORPG's), werken op basis van dit principe en zijn razend populair. De games weten spelers sterk en langdurig te binden. Niet alleen de individuele prestatie in het begin, maar ook de gemeenschappelijke sociale belangen en verantwoordelijkheden spelen een steeds belangrijkere rol en geven meer erkenning in de groep. De discussie over gameverslaving speelt bij dit type games een belangrijke rol wanneer de sociale druk of prestatiedruk te groot wordt (Lemmens, 2007). Het zijn die games waarbij enkele spelers na 72 uur non-stop te hebben gespeeld pas de deur dicht doen. Het zal werkgevers als muziek in de oren klinken, maar de arbeidstijdenwet zal er toch voor zorgen dat de bedrijfsdeur eerder gesloten wordt en dat pauzes regelmatig genomen gaan worden.

Het werken in teams moet een onderdeel worden van de game om een extra prestatieslag te maken ten opzichte van de huidige gangbare werk-

wijze (Vroemen, 2001). Medewerkers kunnen eventueel als individu – dat zijn ze gewend – beginnen in een game of zelfs in een team (met sterkere individuele doelstellingen). Om verder te komen, zullen ze met collega's samen moeten werken en gaat de teamprestatie zwaarder meewegen in het individuele resultaat. Juist die elementen die veelvuldig voorkomen in MMO's en MMORPG's kunnen spelers lang aan het gamen houden en op een positieve manier binden aan hun werk. Door de arbeidstijdenwet en verplichte pauzes zijn er restricties voldoende om excessief gamegebruik in de praktijk het hoofd te bieden en zal maarschappelijke acceptatie naar verwachting geen probleem zijn. Ook is gameverslaving hierdoor niet te verwachten.

Ook medewerkers uit de workshop zijn na doorvragen gevoelig voor enkele aspecten die wel degelijk kunnen bijdrage aan een hogere teamprestatie en die ingebouwd kunnen worden in de game. Mits het waarderingssysteem aan bepaalde voorwaarden voldoet. Elementen die interessant lijken, zijn:

- Het benoemen van een teamcaptain geeft status en verantwoordelijkheidsgevoel en een motor voor teamspirit. Ook andere te benoemen rollen dan teamcaptain kunnen bijdragen tot status, verantwoordelijkheidsgevoel, toenemende sociale contacten en teamspirit.
- Het extra waarderen van een ervaren medewerker die werkzaamheden leert aan een nieuwe medewerker kan bijdragen tot een sneller prestatiegroei van de nieuwe medewerker. Wanneer de senior x% punten ontvangt van de prestatieverbetering van de junior, zal hij minder gefocust zijn op zijn eigen prestatie en zal de som van beide medewerkers sneller een optimaal niveau bereiken.
- Teamspirit kan ontwikkeld worden, wat de prestaties kan verbeteren door een hogere moraal.
- Bonuspunten aan het team kunnen virtueel worden verdiend en worden uitgekeerd in geld of producten.

Bij het werken in teams zijn veel aspecten delicaat voor het waarborgen van goed of slecht teamwerk. Aspecten zoals Initiatief tonen, open

communicatie, wederzijds respect, heldere doelstellingen, flexibele aanpassing en gezamenlijke verantwoordelijkheid spelen hierin een belangrijke rol. Vroemen hanteert in zijn boek 'Werken in teams. Samen denken samen doen' (Vroemen, 2001) een handzaam model (zie bijlage 1). Één van de kernpunten van het stimuleren van teamwerk is het aanstellen van een coach. Ook de veel toegepaste methode Minicompanies van Suzaki maakt gebruik van de coach (Suzaki, 1993).

Goede bewaking en begeleiding van een team zijn belangrijk. Het is daarom belangrijk een coach te benoemen voor een team. Dit kan een moderne leidinggevende zijn, die voldoet aan het profiel van een coach. De belangrijkste rollen in het profiel van een coach zijn:

1. De beslisser levert hiërarchische support. Hij stelt teamdoelstellingen vast, evalueert en beoordeelt prestaties, organiseert bevoegdheden en randvoorwaarden, is de formele back-up van het team. Iemand die het team beschermt tegen bedreigingen van buitenaf en die beslissingen van het team bekrachtigt.
2. De coach bevordert de samenwerking, stimuleert de teamontwikkeling en heeft niet per se een hiërarchisch bovengeschiede positie. De coach stimuleert initiatief en besluitvorming van het team en is alert op openheid en directheid.
3. De adviseur voorziet het team van technisch-inhoudelijke oplossingen, helpt bij probleemoplossing, assisteert bij vaardigheidsontwikkeling en kwaliteitsbewaking. Hij heeft meestal een tijdelijke relatie met het team.

Om teamspirit te ontwikkelen, is tijd nodig. Teams dienen daarom niet te snel te wisselen van samenstelling. Het is echter ook zo dat als teams lang bij elkaar zijn, de teamspirit verdwijnt. De marges in rangorde zijn bekend, waardoor de prikkel ontbreekt om nog te groeien. Juist dat zijn momenten om de teamsamenstelling aan te passen naar een evenwichtige verhouding. Ook komt goede communicatie in het team tegemoet aan de behoefte van het hebben van sociale contacten.

3.6 Multiculturele samenstelling van werknemers

Lastig in een team is de multiculturele samenstelling die op vrijwel elk bedrijf aanwezig is. De game dient meertalig te zijn of juist taalonafhankelijk, met het gebruik van tekens/plaatjes en slechts enkele eenvoudige Engelse termen. Bij goed teamwork is er communicatie mogelijk tussen teamleden (Vroemen, 2001), hoe eenvoudig deze ook mag zijn. In de teamsamenstelling kan hiermee rekening worden gehouden, al dienen culturele vetes uiteraard voorkomen te worden. Dit is een mogelijke angst die genoemd wordt tijdens de workshop voor managers.

Gemeenschappelijke terminologie (bijvoorbeeld in het Engels) kan ook de onderlinge communicatie bevorderen. Online games zijn in het Engels en die communicatie gaat over de hele wereld bij verschillende opleidingsniveaus moeiteloos (Lemmens, 2007).

3.7 Einzelgänger en Senioren

Er is mogelijk een bepaalde groep die bij de game buiten de boot kan vallen (Vroemen 2001). Dit zijn bijvoorbeeld de 'Einzelgänger' en de generatie die zonder ICT is opgegroeid. Beide type personen kunnen een belangrijke bijdrage hebben aan het bedrijfsresultaat, maar kunnen moeite hebben met het meedoen aan de game. Met name in een teamrol kan een oudere generatie nog een belangrijke functie vervullen (zoals het brengen van geduld, ervaring, rust, relativering, instructie, e.d.), terwijl de 'Einzelgänger' daar meer moeite mee zal hebben maar in zijn eentje een enorme productiviteit kan halen, en zodoende een duit in het zakje van het team kan doen.

Om die reden dient de game zodanig ontworpen te worden dat deze werkt terwijl bepaalde medewerkers niet heel actief meedoen, dan wel het gevoel hebben dat ze niet actief meedoen. Wel worden alle spelers opgenomen in de game. Toch is het de verwachting dat je niet heel actief met de game mee hoeft te doen om er als speler toch in te worden opgenomen.

Ook dient de instapdrempel laag te zijn. Alleen door het normale werk te doen dat bekend is, wordt al deelgenomen aan de game. De mate van betrokkenheid bij de game moet flexibel zijn. Hier dient de game rekening mee te houden.

3.8 Zorg voor verrassingselementen

Een game moet op regelmatige basis veranderen, om het leuk te houden (Lemmens, 2007). Ook teams zelf moeten bij tijd en wijle van samenstelling veranderen (Vroemen, 2001). Toch zijn werkgevers en medewerkers in de workshops zeer sceptisch over het effect van verrassingselementen op de prestatie.

Verrassingselementen kunnen positieve spanning in het werk brengen, hilariteit en teamspirit (Caluwe et al, 2002). Een game leent zich hier bij uitstek voor. Hierbij is van alles te bedenken: de zwarte piet kan ingezet worden, vlaggen kunnen verdedigd en afgepakt worden, er kunnen vormen van virtuele sabotage zijn, of een nummer voor de bedrijfsradio-jukebox mag aan het einde van de werkdag worden ingevuld.

Verrassingselementen kunnen daarom ingebouwd worden om het fungehalte te verhogen.

Ook kunnen in games zogenoemde events worden georganiseerd: binnen de continue basistaken van de game worden iedere keer nieuwe, kort durende evenementen aangeboden: de specials.

Verrassingselementen kunnen worden ingezet om het fungehalte te verhogen en meer teamspirit te genereren. Het risico bestaat dat verrassingselementen tijd kosten en afleiden van de primaire taak. Belangrijk is daarom dat verrassingselementen niet ten koste gaan van prestatie en bonuspunten. Verrassingselementen mogen niet de hoofdlijn van het spel vormen en niet ten koste gaan van de productie.

3.9 Erkenning van het management

Medewerkers willen graag bevestiging/erkenning van hun goede prestaties ontvangen. De game gaat natuurlijk deze digitale schouderklopjes geven, maar het is belangrijk dat ook het (hogere) management weet heeft van individuele prestaties en teamprestaties. Een goede relatie met de leidinggevende wordt als zeer belangrijk ervaren, zo blijkt uit de Arbeidsmonitor (Nuland, 2009) en de workshop. Dit kan een game niet wegnemen, zo is men van mening.

Een actieve betrokkenheid van het management dient onderdeel te zijn van de game, zodat medewerkers het gevoel hebben erkend te worden door het management. Deze erkenning dient te worden uitgesproken of zichtbaar te worden gemaakt. Ludieke beloningen door het management kunnen in de game betrokken worden.

3.10 Faciliteer ontwikkeling en betrokkenheid buiten werktijd

Met internetprogramma's kunnen de ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers worden vergroot, ook buiten werktijden. Programma's kunnen worden gekoppeld aan de game. Wanneer een bedrijf een website heeft waarbij iedere medewerker een eigen account heeft, kan de mogelijkheid gecreëerd worden de betrokkenheid en ontwikkeling te stimuleren. Een aantal Polen heeft een (veel) hogere opleiding dan nodig is voor het primaire werkproces in de kas. Deze medewerkers zijn gemotiveerd om zichzelf verder te ontwikkelen, zo is men van mening in de workshop met midden managers. In de praktijk worden nauwelijks pogingen ondernomen om deze Polen verder te ontwikkelen. Polen hebben wel een sterke hiërarchie, wat op dit moment belemmerend werkt, zo blijkt ook uit gesprekken met experts (Van den Burg/Boon, 2010). Ook dit kan met (slimme) games worden doorbroken.

Betrokkenheid tussen de werkgever en werknemer kan worden vergroot met online programma's waarbij (persoonlijke) informatie wordt uitgewisseld. Het kan een Human Resource Managementinstrument zijn voor de leidinggevende om te weten wat er bij de medewerkers leeft. Dit kan bijvoorbeeld door het thuis invullen van een tevredenheidsenquête. Zo kunnen mogelijkheden worden ontwikkeld om de arbeidsomgeving nog plezieriger te maken en de relatie met de leidinggevende te optimaliseren. Om de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te stimuleren, kunnen online scholingsmodules worden aangeboden, zoals een basiscursus indraaien van tomatenplanten (de online cursus kan zelfs voorwaarde zijn om de handeling te mogen uitvoeren). Medewerkers kunnen deze modules in de eigen tijd thuis doen. Hier kunnen punten, bedrijfsdiploma's, nieuwe taken of andere vormen van waardering en status aan gekoppeld worden. Ook kan gedacht worden aan cursussen Nederlands en Biologie (zoals een online module ontwikkeld met een toeleverancier in biologische gewasbeschermingsproducten. Bijvoorbeeld een bedrijf als Koppert. De medewerker wordt 'Koppert certified'). Nagedacht moet worden over de stimulans/prikkel om regelmatig naar het account toe te gaan.

3.11 Deelnemers aan de game

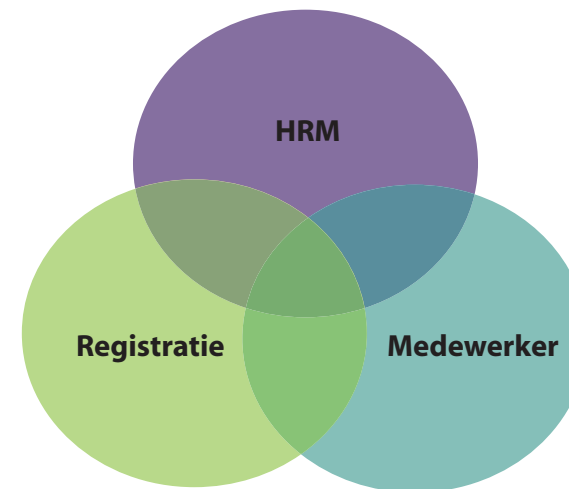
Een game heeft inputs nodig. Welke spelers doen er mee, hoe is de teamsamenstelling opgebouwd, welke data worden er gekoppeld uit de automatisering en werkplekregistratiesystemen? Hoe worden de beloningen of de waardering van de behaalde competenties bepaald, en door wie? Welke doelen gaan de medewerkers zichzelf opleggen om te ontwikkelen, te presteren of om het gewoon plezierig te hebben? Op verschillende niveaus zal input geleverd moeten worden. Inputs op veel niveaus houden de game levendig.

Vooraf dient goed nagedacht te worden welke personen en systemen inputs leveren aan de game. Hierbij kan gedacht worden vanuit drie hoofdrichtingen:

1. Inputs door Management/HRM. Denk aan: welke taken zijn voor welke medewerkers; hoe waardeer ik de prestaties? Welke vrijheden krijgen medewerkers in welk ontwikkelstadium om zichzelf te ontwikkelen? Welke modules kan ik aanbieden aan medewerkers? Welke teamontwikkeling wil ik zien?
2. De productiemedewerker. Denk aan: Welke taak ga ik doen; welke doelen ga ik realiseren; in welke richting ga ik mij ontwikkelen?
3. Het werkplekregistratiesysteem. Denk aan: de kwantiteit en kwaliteitsinputs; teamprestaties en parameters die de ontwikkelingsnelheid monitoren.

Figuur 1 illustreert de samenhang in inputs aan de game.

Figuur 1: Inputs aan de game.



4. Aanbevelingen

In deze studie is onderzocht welke factoren medewerkers in de glastuinbouw motiveren en welke vormen van beloning (financieel of niet-financieel) waardevol zijn. Het resultaat kan gezien worden als een set randvoorwaarden voor het ontwikkelen van een game. De mate waarin de game kan worden ontwikkeld, hangt onder meer af van beschikbare budgetten, de markt en de interesse op dat moment.

Het is aan te bevelen de game in stappen te ontwikkelen. Eerst een basis versie, waaraan dan verschillende modules kunnen worden gekoppeld die in een later stadium worden ontwikkeld. De basisversie zal moeten voldoen aan de randvoorwaarden zoals samengevat in Tabel 1. Deze tabel geeft een minimale opsomming van randvoorwaarden voor een basisversie waaraan een game moet voldoen.

Tabel 1: Raamwerk voor een game.

Doel van de game	Met een game gemotiveerder personeel verkrijgen voor een beter bedrijfsresultaat. Hierbij gaat het om het verwerven van optimale erkenning voor geleverde werkzaamheden en initiatieven als individu en/of team op een leuke manier. Arbeid wordt hierdoor aantrekkelijker. De werkgever heeft gemotiveerder personeel dat zich actiever doorontwikkelt. Het arbeidsimago van de sector verbetert.
------------------	--

Input	Belangrijkste input is de prestatie van het primaire proces (de taak die uitgevoerd wordt) (aantallen/kg in combinatie met kwaliteit, objectief dan wel subjectief gemeten). Kwalificaties kunnen voor verschillende werkzaamheden gescoord worden. Daarnaast kunnen ook andere secundaire indicatoren (niet direct gekoppeld aan het primaire proces) gescoord worden die ook een statusverhogend effect hebben. Dit kunnen kwalificaties in nevenwerkzaamheden zijn, maar ook speciale kwalificaties of eigenschappen die toegewezen worden door leidinggevendenden of collega's.
Individuele prestatie/competitie	Spelregels voor het verwerven van een hogere status moeten helder, eerlijk en transparant zijn. Het moet mogelijk zijn een daadwerkelijke bonus aan de score te hangen. De prestaties moeten/mogen transparant zijn voor iedere speler.
Jobrotation	Om jobrotation te stimuleren, zullen verschillende werkzaamheden aangeboden worden die de medewerker moet doen. Waarbij met name de prestatietoename wordt gewaardeerd, meer dan de prestatie zelf. Mogelijk kunnen andere gadgets worden verworven waardoor taken toch met plezier worden gedaan.
Teamprestatie/competitie	Het samenstellen van teams kan een positief effect geven op de prestaties en dient een element te zijn in een game. Hierbij worden wel de individuele prestaties gerespecteerd. Bij het formeren van een team is het verstandig om met een captain en een coach te werken. Faciliteer het teamcontact en interactie tussen medewerkers in een team om teamwerk te kunnen ontwikkelen.
Managementparticipatie	Voor medewerkers is het belangrijk dat prestaties worden gezien door leidinggevendenden. De game kan prijzen toedelen, maar het blijft belangrijk dat ook het management hierop reageert. Een goede band tussen medewerker en leidinggevende blijft belangrijk.
Taal	De game moet geschikt worden gemaakt voor verschillende nationaliteiten. In ieder geval de Poolse, Engelse en de Nederlandse. Ook kan met afbeeldingen of tekens worden gewerkt.
Verrassingsmomenten	Deze worden aangemoedigd zolang dit niet ten koste gaat van productie.

Bij een succesvolle marktontwikkeling kunnen steeds nieuwe modules toegevoegd worden. Ook voor spelende medewerkers kan het aantrekkelijk zijn om steeds weer kennis te maken met nieuwe updates. Deze updates kunnen gevoed worden door het gamebedrijf, maar mogelijk ook geïnitieerd door het bedrijf zelf.

De studie heeft zich niet gericht op de optimale interface van de game. Te denken valt aan mobiele telefonie, een schermje aan het gereedschap (aangepaste bedieningspanelen op de oogstwagen, sorteermachine e.d.) of grote flatscreens die her en der verspreid hangen in het bedrijf.

Literatuur

- Caluwé, L. de; H. Vermaak, 2002. Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Kluwer.
- Dankers-Van der Spek, M., 2001. Communicatie en teamwork in de lerende organisatie. BuDH-Nelissen, Den Haag, 434 p.
- FNV bondgenoten, 2005. http://www.arbobondgenoten.nl/arbothem/welzijn/zelfsturend%20teams/zelfsturende_teams.htm
- Herzberg, F., 1959. The Motivation to Work (Two factor theory).
- Jongkind, R., P.R.A. Oeij, S. Vaas, 2003. Slimmer werken in productieve en gezonde banen. ISBN 90 5986 050 0.
- Lemmens, J.S., 2007. Gameverslaving. Probleemgebruik herkennen, begrijpen en overwinnen. ISBN 978 90 665 805 9.
- Lier, M. van, 1998. Nooit meer werken. Op zoek naar bezieling in je werk. Het Spectrum.
- Ligtenberg, H., 2009. Modern personeelsbeleid in de tuinbouwsector. Presentatie op het nationaal congres voor de tuinbouw, Amsterdam, 11 februari, www.talenteninzicht.nl.
- Maslow, A., 1943. A theory of human motivation.
- Nuland, E. van; E. Hazebroek; P. Donker van Heel, 2009. Arbeidsmarktmonitor tuinbouw 2008. ECORYS. [http://tuinbouw.nl/artikel/arbeidsmarktmonitor_\(EA18050\)](http://tuinbouw.nl/artikel/arbeidsmarktmonitor_(EA18050)), Rotterdam, 15 mei, 89 p.
- Ofman, D.D., 2004. Bezieling en kwaliteit in organisaties. Servire.
- Pekkeriet, E.J.; J. de Jonge; M.A. Bruins, 2007. Work is gaming. ISBN: 978 90 5059 340-3.
- Ranj, 2009. Pilotgame 'Work is gaming', www.workisgaming.nl.
- Stigas, 2010. Werken in balans. Langer fit en met plezier aan het werk. 20 p. en <http://werkeninbalans.nl>.
- Suzaki, K., 1993. The new shop floor management: empowering people for continuous improvement. New York press, 462 p.
- Suzaki, K., 1987. New manufacturing Challenge. Free Press, New York.
- Ven, C. van de; M. de Groot; S. de Vries, 2004. Werk maken van diversiteit: 10 tips. Management executive, juli/augustus. <http://mebase.managementexecutive.nl>, 13 p.
- Verkerke, F.; J. van Wijk, 2009. Workshop generatiemanagement. Presentatie op 14 april, www.talenteninzicht.nl.
- Vermeulen, P.C.M.; C.J.M. van der Lans; A.J. de Buck, 2004. Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw. Naaldwijk, PPO Intern rapport, projectnummer 41404420/ 41404421. 103 p.
- Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling, 2010. <http://vdab.be>.
- Vroemen, M., 2001. Werken in teams: samen denken en doen. ISBN 90 440 0296-1.
- Wildt, M. de, 2009. Workshop 'Deeltijd werken'. Themadag Talenten in zicht. Verslag door Dick Wijnveen, 14 april. www.talenteninzicht.nl.
- Wolk, J. van der; A. Brugman; G.P.M. Dekker; P.R.A. Oeij, 2008. Diversiteit en innovatie; Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden.
- <http://www.leren.nl/cursus/management/motiveren/wat-is-motivatie.html>

Bijlage I: Literatuuruitwerking

Er is veel literatuur beschikbaar over (arbeids)motivatie. In deze bijlage is een korte samenvatting uit de relevante literatuur gegeven die in de rapportage is verwerkt.

Menselijke motivatie en behoeften

Motivatie is geen karaktereigenschap of een persoonlijk kenmerk. Motivatie zorgt ervoor dat gedrag ontwikkeld wordt, richting krijgt en wordt volgehouden dan wel gestopt. Motivatie moet in een goed evenwicht zijn. Te weinig motivatie leidt tot traagheid en slordigheid. Bij een te hoge motivatie is het moeilijk om te relativëren, wat niet productief is (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling, 2010).

Motivatie is het gevoel dat je aanzet tot het beginnen én afmaken van een taak. Ruimer gesteld, zet motivatie aan tot bepaald gedrag. Met dat gedrag denk je iets te krijgen dat je nodig hebt.

De piramide van Maslow is een door Abraham Maslow in 1943 gepubliceerde hiërarchische ordening van behoeften die in de wereld wordt gezien als een geaccepteerd model hiervoor. Ondanks het feit dat dit bekend is, is het een belangrijke basis en is ervoor gekozen dit gedachtengoed in het rapport op te nemen:

Maslows behoeftehiërarchie ziet er als volgt uit:

A. Organische of **lichamelijke behoeften**. Deze fysiologische behoeften houden verband met de homeostase van het organisme en het lichamen evenwicht. Hieronder vallen onder meer behoefte aan voedsel, drinken en ontlasting. Opvallend is dat Maslow hieronder ook seks klasseert, evenals andere lichamelijke zaken, zoals sport en comfort.

B. Behoefte aan lichamelijke **veiligheid en zekerheid**. Het individu gaat beveiliging zoeken in een georganiseerde kleine of grote groep. Dit kan bijvoorbeeld de buurt, het gezin of het bedrijf zijn. Typische voorbeelden zijn: huisvesting, werk en relaties. Er wordt gepoogd dit op te vangen door een uitgebreid stelsel van sociale zekerheid.

C. Behoefte aan **saamhorigheid, behoefte aan vriendschap, liefde en positiefsociale relaties**.

D. Behoefte aan **waardering, erkenning en zelfrespect**, die de competentie en het aanzien in groepsverband verhogen; het belang hechten aan de status in sociaal verband.

Behoefte aan **zelfverwerkelijking of zelfactualisatie**, is de behoefte om zijn persoonlijkheid en zijn mentale groeimogelijkheden te ontwikkelen en te valoriseren. Het sociale milieu is niet weg te cijferen als steunende basis van deze actualisatietendens.

Concrete werking van Maslow behoeftepiramide

Maslow stelde dat elk levend wezen dezelfde behoeftes nastreeft. Wanneer aan een behoefte voldaan is, schuift het individu op naar een volgend niveau. Wanneer een trap ontbreekt of wegvalt, zal het individu opnieuw aan deze behoefte moeten voldoen alvorens weer te kunnen stijgen. Het is niet mogelijk om bepaalde niveaus over te slaan.

Voorbeeld: Iemand die door een museum loopt (zoeken naar schoonheid) en honger (fysiologische behoefte) krijgt, zal proberen iets te eten alvorens meer schoonheid te zoeken. Na het eten schuift de persoon terug naar het zesde niveau omdat aan alle tussenliggende niveaus nog steeds voldaan is.

Krijgt hij echter intussen bericht dat zijn huis afgebrand is, dan zal hij eerst naar die behoefte teruggaan om deze te bevredigen. Hij doorloopt dus alle tussenliggende niveaus en slaat ze niet over.

Figuur 2: Piramide van Maslow (Bron: Maslow, 1943).



Motivatie om te werken

Motiveren is mogelijk vanuit jezelf, het werk en vanuit extra's. Frederick Herzberg heeft hiervoor een opsomming gemaakt.

Motivatie vanuit de **werkgever**:

- Laat zien dat je vertrouwen in je medewerkers hebt
- Laat je werknemers niet alleen het vuile werk opknappen; help zelf ook een handje mee
- Toon interesse en belangstelling voor de mens achter de werknemer
- Hanteer duidelijke maar redelijke afspraken
- Kom je afspraken na
- Wees consequent in het belonen en straffen van medewerkers

Motivatie vanuit het **werk**:

- Geef uitdagende opdrachten
- Betrek je medewerkers bij beslissingen

- Stimuleer je werknemers om mee te denken
- Geef ze taken waar ze goed in zijn
- Geef ze taken die ze graag doen

Motivatie vanuit **extra's**; voorbeelden hiervan zijn:

- Deel bonussen uit
- Als het extra druk is, zorg dan in de pauze voor iets lekkers
- Geef jarige medewerkers een bloemetje (cadeautje)
- Doe na werktijd iets leuks met z'n allen
- Bied je medewerkers de mogelijkheid om zich te scholen

Tijdens het Nationaal tuinbouwcongres (2009) presenteerde Hans Ligtenberg een aantal factoren waar werkgevers invloed mee uit kunnen oefenen om tevreden werknemers aan het werk te hebben. Er zijn zogeheten dissatisfiers zoals beloning, arbeidsomstandigheden en -verhoudingen en organisatiebeleid. Van de dissatisfiers kan de ondernemer alleen de beloning niet beïnvloeden omdat die is vastgelegd in de CAO glastuinbouw.

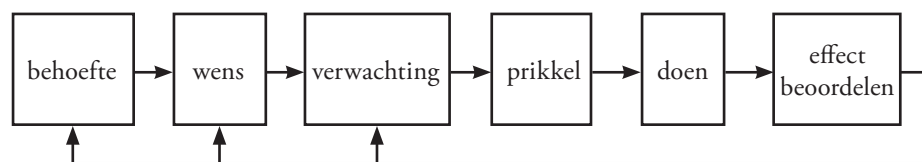
Daarnaast zijn er een aantal satisfiers die alleen beïnvloed kunnen worden door de ondernemer: ontwikkelen en ontplooien, erkenning en waardering, succesvol en creatief zijn, leveren van prestaties en doelen. Een motivatietheorie die deze gedachte ondersteunt, wordt ingegeven door Herzberg (1959).

Hoe motivatie werkt (motivatieketen)

Motivatie is een gedrevenheid om energie te investeren in een actie waarvan je denkt dat hij de vervulling van je eigen behoefte dichterbij brengt. Die gedrevenheid kun je dus van buiten wel herkennen, maar hoe ontstaat die motivatie van binnen dan?

Dit proces verloopt voor iedereen in gelijke stappen (03). Het maakt niet uit of je kijkt naar de motivatie om een kop cappuccino te gaan maken of de motivatie om te starten met een reorganisatieproject van een half jaar.

Figuur 3: Schematische weergave van het motivatieproces.



Een korte uitleg van de motivatieketen met het cappuccinovoorgebeeld

Ik rust en ontspanning. Uit die behoefte komt de wens voort een cappuccino te gaan maken. Uit ervaring weet ik dat dit werkje me afleidt en dat ik geniet van de koffie. Ik heb dus de verwachting dat het maken van de koffie mij ontspant. Ik vertrouw op het effect van de koffie, en dat geeft mij de prikkel om naar de keuken te lopen en de machine aan te zetten, melk en koffie te pakken, enzovoorts. Ik ga het doen. Als ik weer aan mijn bureau zit en met mijn dampende bak uit het raam staar, beoordeel ik het effect: ja, ik voel me lekker. Een volgende keer ben ik nog gemotiveerder om cappuccino's te maken en ik word er ook steeds beter in. Al mijn collega's willen van mij cappuccino! Zo draag ik bij aan een motiverende werksfeer, want mijn collega's blijken ook behoefte te hebben aan ontspanning en verwachten hetzelfde effect van mijn koffie.

Waar het op neer komt, is dat er:

- Een wens of een doel nodig is
- Inspiratie is omdat het aansluit bij een persoonlijke behoefte
- Vertrouwen is dat het doel haalbaar is

Dit is de basis van motivatie. Dit geldt voor de medewerkers, maar net zo goed voor de leidinggevende.

Het uitdagende is dat ieder individu anders is. Het persoonlijkheidstype, de bekwaamheid en de persoonlijke omstandigheden zijn mede bepalend óf en hóe een taak wordt uitgevoerd.

Individuele aspecten bij motivatie

De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding in België (<http://VDAB.be>) noemt op zijn website een aantal aspecten die nodig zijn om medewerkers te motiveren:

- Individuele verschillen erkennen
- Doelstellingen en feedback gebruiken
- Medewerkers bij beslissingen betrekken
- Beloning linken aan prestaties
- Zorgen dat de beloning evenredig is aan de inspanning

Diversiteitsbeleid

Een van de manieren om in te spelen op individuele verschillen van werknemers is het toepassen van diversiteitsbeleid. Niet één mens is hetzelfde. In de kas werkt een grote diversiteit aan mensen. Ieder mens/ iedere werknemer heeft zijn eigen unieke combinatie van zichtbare dan wel minder zichtbare persoonskenmerken, zoals competenties, wensen en behoeften, werkstijlen en karaktereigenschappen (Van de Ven et al, 2004). Door beleid te ontwikkelen dat van toepassing is op alle medewerkers van de organisatie, wordt ernaar gestreefd om optimale en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers te bereiken, rekening houdend met ál hun overeenkomsten en verschillen. Met diversiteitsbeleid én -management wordt meer bewustwording gecreëerd van de verschillen en de overeenkomsten tussen medewerkers. Daardoor kan de unieke bijdrage van eenieder aan de organisatiedoelen beter worden benut.

Voordelen en effecten van diversiteit en diversiteitsbeleid kunnen zijn: een groter klantenbestand, hogere omzet, meer innovatieve producten en diensten, en een beter bedrijfsimago. De effecten van diversiteitsbeleid kunnen zijn:

- Een optimale benutting van de diversiteit,
- Een hogere arbeidsproductiviteit,
- Een lager 'grijs' verzuim,
- Betere inzetbaarheid van medewerkers,
- Hogere motivatie en betrokkenheid,

- Betere arbeidsomstandigheden,
- Werving van de meest geschikte kandidaten,
- Een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van verschillende doelgroepen.

Diversiteitsbeleid is mogelijk een oplossing wanneer nieuwe medewerkers moeilijk te vinden zijn (Van de Ven et al, 2004).

Leeftijdskenmerken

In de tuinbouw treedt steeds meer vergrijzing op van de medewerkers. In de agrarische sector groeit de groep 45 jaar en ouder in de komende vijf jaar met 50% (Stigas, 2010). Daarom is het van belang om in te spelen op de verschillende levensfasen van de werknemers, het zgn. generatiebeleid. De werkgever die rekening houdt met de sterke en de kwetsbare kant van zijn personeel, heeft minder uitval en verloop van personeel. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de talenten van de werknemer in die specifieke levensfase. Verschillende deskundigen delen de verschillende levensfasen op een eigen wijze in. WerkenInBalans (Stigas, 2010) is een project dat als doel heeft om de vitaliteit en gezondheid van werknemers in de agrarische en groene sector te bevorderen. De werknemers kunnen volgens 'werken in balans' (Stigas, 2010) globaal in verschillende leeftijdsfasen worden ingedeeld:

Twintigers: Deze groep werknemers zijn positief ingesteld en willen graag nieuwe dingen uitproberen. Ze zoeken uitdaging en afwisseling. Zij hebben nodig: een duidelijk omschreven takenpakket, regelmatig feedback en eventueel een mentor.

Dertigers: Willen op alle fronten van hun leven zoveel mogelijk eruit halen wat erin zit. Zij vinden het belangrijk om zich bewust te zijn van ambities en knelpunten. Dertigers zijn gebaat bij mogelijkheden om werk en privé goed af te stemmen.

Veertigers: Overdenken hun persoonlijke situatie. Met bijvoorbeeld een juiste scholing kunnen ze nieuwe uitdagingen vinden. De groep 45+ neemt snel in aantal toe.

Vijftigers: Deze groep beschikt over veel werk- en levenservaring. Door de grote expertise en praktijkervaring kunnen ze goed als mentor voor een jongere medewerker dienen. Hun kennis en vaardigheden moeten actueel blijven. Bij fysiek werk is het belangrijk ze minder zwaar te belasten.

Zestigters: Zullen in de toekomst in toenemende mate aan het arbeidsproces deel gaan nemen. Ook zij zijn geschikt als mentor van jongere werknemers. Zij kunnen te maken krijgen met gezondheidsproblemen waar rekening mee gehouden moet worden.

Verkerke en Van Wijk (2009) laten zien dat de indeling in leeftijdsgroepen ook anders kan. Zij delen de groepen ruimer in: babyboomers (nu 53-68 jaar), generatie X (nu 38-53 jaar), generatie Y (nu 23-38 jaar) en screenagers Einstein (23 jaar en jonger). Martijn de Wildt (2009), die een workshop 'deeltijdwerken gaf op de themadag 'Talenten in Zicht', heeft de volgende leeftijdsgroepen:

- Starter (30 jaar en jonger)
- Spitsuur (30-45 jaar),
- Stabilisatie (45-55 jaar)
- Senior (55 jaar en ouder)

Uit de verschillende leeftijdsindelingen die hierboven genoemd zijn, kunnen globaal dezelfde periodes worden herkend. Jonge mensen richten zich op ontwikkeling, zijn nieuwsgierig, flexibel en enthousiast. Vervolgens komt de leeftijd dat mensen het erg druk hebben: kinderen en werk moeten gecombineerd worden. Tot slot zijn er de oudere werknemers die ervaring hebben en de jongeren kunnen coachen, leiding kunnen geven. Het is beter om deze oudere werknemers fysiek minder zwaar te belasten. Dat voorkomt uitval.

Werken in teams

Een groep is geen team. Organisaties bestaan vaak uit een veelvoud van groepen en overlegstructuren. Maar ook informeel ontstaan groepen in organisaties, zoals vriendengroepen, lunchklikjes en jaargenoten. Groepen kunnen van zeer uiteenlopende aard zijn. Teams daarentegen

zijn bijna altijd bewust gevormd met een doelstelling die deel is van overkoepelende organisatiedoelstellingen. Daarnaast zijn er meer verschillen tussen een groep en een team te benoemen (Vroemen, 2001). Deze zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: Verschillen tussen een groep en een team.

Afdeling/groep	Team
<ul style="list-style-type: none"> • Omvang is in principe niet beperkt • Sturing geschiedt door centrale leider • Afdelingsdoel vaak een deel van het geheel • Individueel doel is belangrijker dan groepsdoel • Bevoegdheden betreffen het werkproces • Belonen en beoordelen op individuele basis 	<ul style="list-style-type: none"> • Omvang is beperkt, tussen 4-15 personen • Gedeelde verantwoordelijkheid in team • Teamtaak is compleet en afgerond • Gemeenschappelijke doelstelling van het team heeft meerwaarde • Bevoegdheden kunnen ook staftaken betreffen • Belonen en beoordelen ook van het team • Verbondenheid minimaal door doelafhankelijkheid, maximaal is er teamspirit

Succesfactoren voor werken in teams

- Heldere (smart) haalbare doelen
- Beschikking over de bronnen (tijd (capaciteit), geld, materiaal, hulpmiddelen; maar ook immaterieel, zoals bevoegdheden, informatie en support)
- Frequent contact tussen teamleden
- Onderlinge taakafhankelijkheid, teamleden kunnen elkaar vervangen
- De teamleden zijn gemotiveerd als team te werken
- De teamleden beschikken over teamvaardigheden
- Functionele en technische factoren voor de uitvoering van het werk; organisatie en management; communicatie en interactie

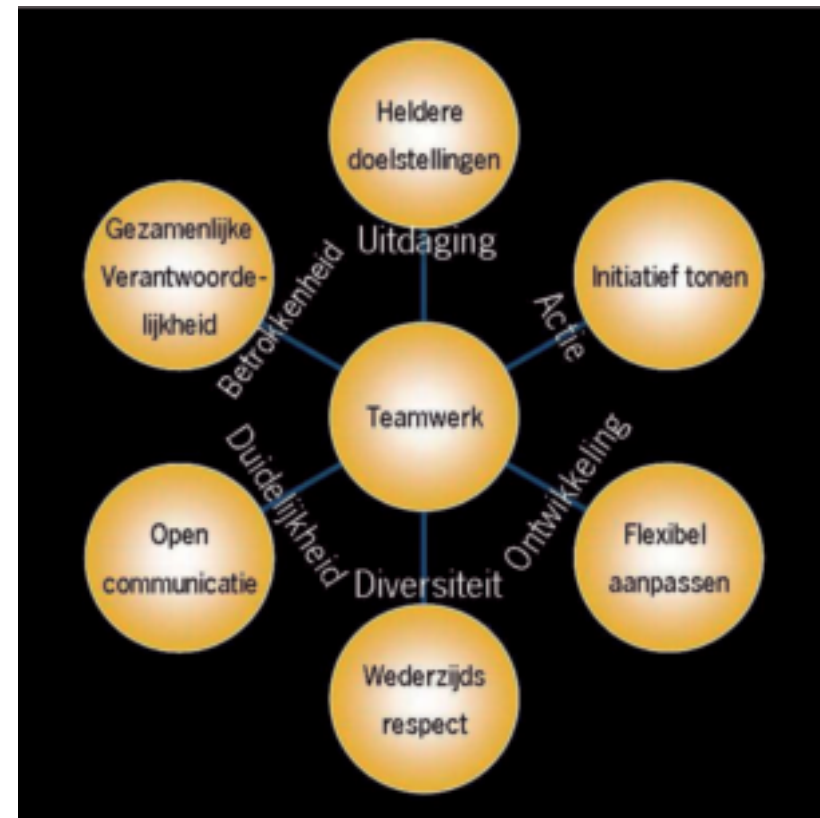
Handzaam model voor een succesvol team

Voor succesvol teamwerk is een handzaam model beschikbaar (Vroemen, 2001). In het model is schematisch weergegeven welke kernwaarden het meest genoemd worden bij succesvolle teams (Figuur 4: Schematische weergave van kernwaardes voor een succesvol team (Vroemen, 2001)).

Elke kernwaarde kan – indien goed nageleefd door de teamleden – bijdragen aan het vormen van een effectief team. De resultaten ervan liggen op de spaken van het wiel. Resultaten die leiden tot waar het om draait: teamwerk. Doelgerichtheid levert ‘uitdaging’, flexibiliteit tot ‘ontwikkeling’ en initiatief tot ‘actie’.

Alle kernwaarden zijn nodig om tot een succes te leiden. Zo kun je geen directe open communicatie hebben als er geen wederzijds respect is of geen flexibel aanpassingsvermogen. Daarbij zijn de kernwaarden ook in evenwicht.

Figuur 4: Schematische weergave van kernwaardes voor een succesvol team (Vroemen, 2001).



Zelfsturende teams

De definitie van een zelfsturend team (ZT) is een team dat de eigen doelen, de werkwijze en de bijdrage kan en mag bepalen. Teams die zelf hun doelen, werkwijze en bijdrage van alle leden ontwerpen, rond een zo compleet mogelijke opgave, zijn zelfsturend. Bij zulke teams is het plezier in het eigen werk in de regel vaak groot (Caluwé en Vermaak, 2002). ZT's onderscheiden zich van 'gewone teams' door de functionele indeling die in reguliere teams geldt, maar die in het ZT vaak achterwege blijft. Alle medewerkers verrichten in principe alle voorkomende taken in het team. Binnen een ZT is er meestal ook geen vaste teamleider: per taak of activiteit neemt een teamlid eventueel de coördinatie op zich. Door met ZT's te werken, kan een grote arbeidsmotivatie worden verkregen.

Of diversiteit in een team kan leiden tot innovatie is niet met zekerheid te zeggen. Mocht er een relatie tussen diversiteit en innovatie bestaan, dan is dat gebaseerd op de kennis en de denkpatronen van die persoon. Innovatie vraagt om het samenbrengen van ideeën (van der Wolk et al, 2008).

FNV Bondgenoten (FNV B, 2005) schrijft op zijn website dat FNV Bondgenoten in principe een voorstander is van Zelfsturende Teams (ZT). FNV Bondgenoten heeft als motivatie dat de kwaliteit van de arbeid kan verbeteren, wat perspectief geeft op een betere beloning. Voor het invoeren van ZT stelt FNV Bondgenoten wel de voorwaarden dat:

- Bij de invoering expliciet rekening wordt gehouden met de mogelijkheden en beperkingen van de medewerkers;
- Door invoering de werkdruk niet oploopt dan wel onacceptabel hoog wordt
- Voldoende opleidingsmogelijkheden worden geboden voor medewerkers om de ontwikkeling te kunnen realiseren
- Werken in ZT, en de daarmee gepaard gaande efficiëntieverhoging, niet leidt tot gedwongen ontslagen.

Uitgangspunten bij het invoeren van ZT's zijn:

- Complete taken voor het ZT
- Voldoende regelmogelijkheden
- Geen kortcyclisch werk
- Werk moet aangepast worden aan de mensen
- Flexibel
- Collegiale contacten
- Zelfbeheer
- Onafhankelijk
- Aangepast belonen

FNV Bondgenoten noemt de volgende factoren die, wanneer ze goed worden uitgevoerd, als succesfactor kunnen dienen. Het is een faalfactor wanneer de invoering niet op de juiste wijze gebeurt:

- Draagvlak creëren
- Hoe vorm je een team of een groep
- Opleiding
- Beloning en beoordeling
- Werkdruk
- Performancemanagement

De vraag of de invoering van teams ook tot de gewenste resultaten leidt, is niet gemakkelijk te beantwoorden. Signalen geven aan dat invoering van ZT's positieve resultaten heeft. Als winstpunt worden de verhoogde flexibiliteit (68%) en betrokkenheid (72%) genoemd. 43% noemt een verbetering van de arbeidsrelaties. Technologieveranderingen worden slechts door 9% aangegeven en vergroting van de innovatiekracht door 16%.

Het invoeren van ZT's is een ingrijpende stap in een bestaand bedrijf. Het is gemakkelijker in te voeren bij startende organisaties of bij organisaties die een transformatieproces moeten ondergaan. Punten waardoor het werken in ZT's kan falen, zijn:

- De taak van het team is niet autonoom genoeg
- De doelen zijn veel te ambitieus

- Het team is een geïsoleerd experiment in een ouderwets werkende organisatie
- De leidinggevende laat het team niet met rust
- Zelfsturing wordt vooral met de mond (modieus) beleden

In de industrie is veel ervaring opgedaan met ZT's. Belangrijkste pleitbezorger en productiemanagementgoeroe op dit gebied is waarschijnlijk Kushi Suzaki met zijn boeken 'The New Manufacturing Challenge' en 'The New Shopfloor Management'. Talloze bedrijven, waaronder Philips, Honda, McDonald's en Toyota hebben het gedachtengoed en handzame methodieken met aanwijsbaar succes geïmplementeerd.

Suzaki focust er sterk op de maximale energie te benutten aan de frontlinie, het primaire proces zelf. Suzaki stelt daarbij dat het management in de afgelopen decennia steeds meer voor het personeel op de werkvloer is gaan denken en niet het vermogen heeft benut van het denk- en energievermogen op de werkvloer zelf. Mensen die dagelijks hun productietaak verrichten, zijn de werkelijke specialisten op hun vakgebied. Het is alleen de kunst om die ervaring, kennis en kunde boven tafel te krijgen. Medewerkers worden uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen, processen te versimpelen en transparant te maken.

Ook Suzaki probeert veel management- en procesinformatie te presenteren aan medewerkers. Vaak zeer is dat lowtech, zoals het gebruik van kaarten met procesinformatie, productiedoelstellingen en organisatie- en verantwoordelijkheidsschema's achter een glazen raam of aan de muur ('glass wall management' en 'brick wall management'). Allemaal met het uiteindelijke doel om menselijke vaardigheden op te waarderen. Hierbij wordt geconcentreerd op het lager leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie ('empowerment/ ownership at the source') en het stroomlijnen van processen.

Leider van zelfsturende teams (Captain)

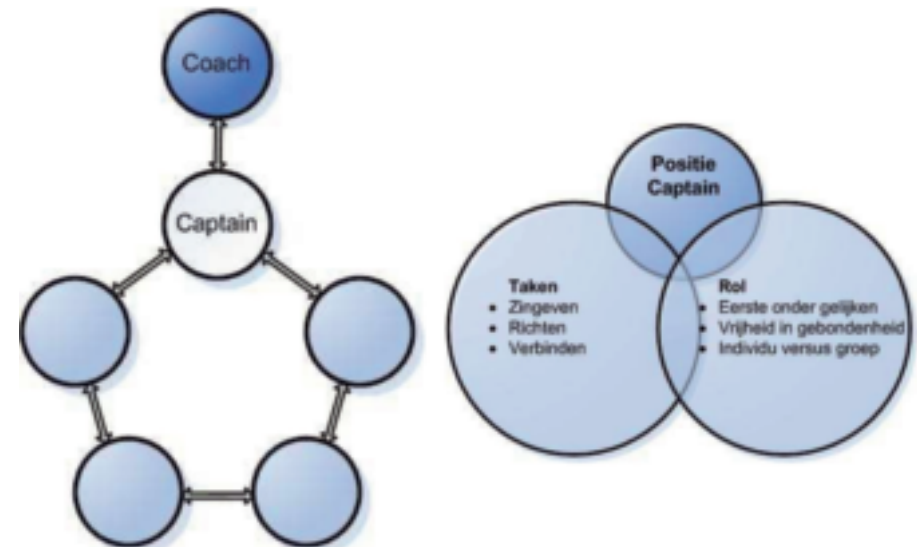
Het leiden van (zelf)sturende teams is geen vanzelfsprekendheid. Het kan een valkuil zijn om traditionele lijnmanagers in te zetten als teamleider/captain. Ook kan niet worden gesteld dat ZT's geen leiders nodig hebben.

De term 'zelfsturend' is daarmee wat verwarrend. Iets stuurt zichzelf namelijk niet, omdat iets wat zelf richting kiest, onafhankelijk/volledig vrij is, en dat is ongewenst. Met ZT's wordt bedoeld dat teams 'zelfstandiger' worden.

Onderzoeken hebben aangetoond dat in groepen waarin geen formele leider is aangesteld, zich vroeg of laat een leider aandient. In het beste geval functioneert een groep zonder leider effectief. Na verloop van tijd echter zullen teamleden behoefte krijgen aan iemand die een oordeel velt, iemand die een schouderklop geeft, die de communicatie naar buiten verzorgt, die kan bemiddelen bij conflicten of die structuur aanbrengt in een overleg.

In Figuur 5 (De positie en de rol van de teamleider/captain in een Zelfsturend Team) is de leidinggevende (coach in de figuur) rol weergegeven, met daarnaast de uitwerking van de rol van 'captain' in het team.

Figuur 5: De positie en de rol van de teamleider/captain in een Zelfsturend Team (Vroemen, 2001).



Om de rol en de stijl van de teamleider goed te begrijpen, gebruiken we een woord uit de sport: de teamleider is de captain. Dit is de aanvoerder van het veld. Hij speelt mee, en heeft daarnaast bepaalde leidinggevende taken. De rol van captain is aan de hand van drie belangrijke paradoxale dilemma's gekoppeld: 1. De teamleider als eerste onder gelijken; 2. Het vraagstuk vrijheid en gebondenheid, en 3. Het evenwicht tussen individu en groep.

Samengevat: De captain staat niet boven het team maar ernaast.

Leidinggeven wordt gezien als een van de functies die nu eenmaal moeten worden vervuld en niet als een bevoorrechte positie. Natuurlijk heeft de captain een formele positie en zou daaraan macht kunnen ontlenuen. Echter, naarmate hij hier meer gebruik van maakt, wordt hij meer leidinggevende en minder collega. Het gevaar is dat de captain in zijn streven eerste onder gelijken te zijn, eindigt in een van de extremen, namelijk een autoritaire leidinggevende of een joviale maar machteloze collega die niet durft te sturen. Het evenwicht is waar hij voortdurend naar op zoek zal zijn. Vrijheid in gebondenheid gaat om de mate waarin de teamleden kaders aangereikt krijgen of juiste vrijheid hebben om te handelen. Ook hier is het de kunst een goed evenwicht te vinden. Tenslotte zal de captain voortdurend afwegingen moeten maken tussen belangen van het individu en het teambelang. De captain moet individuele prestaties en teamdoelstellingen op elkaar afstemmen. Dit betekent tevens dat hij in voorkomende gevallen moet bemiddelen bij conflicten. De teamleider hoeft in het beste geval niet meer te doen dan er te zijn voor wie problemen heeft en in te springen wanneer het team vastzit of de koers uit het oog heeft verloren.

Coachen en contracteren van teams

Een team als geheel heeft leiding nodig. In de vorige paragraaf is de rol van teamleider (captain) besproken. Veel teams hebben daarnaast nog te maken met een externe manager. De rol van de externe partij verschilt per situatie. Ook kan hij een combinatie van rollen hebben. De drie volgende rollen zijn te benoemen:

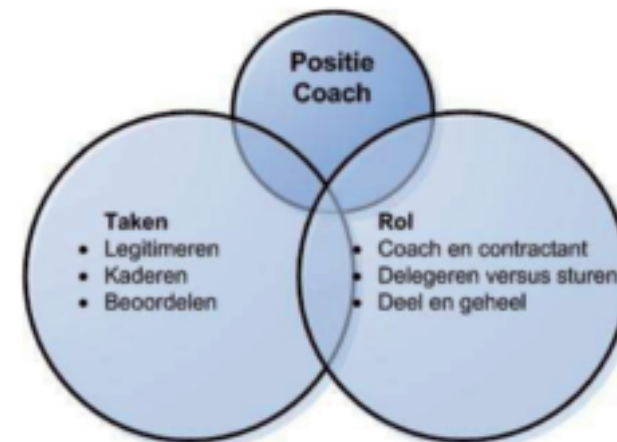
1. De beslisser levert hiërarchische support. Hij stelt teamdoelstellingen vast, evalueert en beoordeelt prestaties, organiseert bevoegdheden en

randvoorwaarden, is de formele back-up van het team, iemand die het team beschermt tegen bedreigingen van buitenaf en die beslissingen van het team bekrachtigt.

2. De coach bevordert de samenwerking, stimuleert de teamontwikkeling en heeft niet per se een hiërarchisch bovengeschiedte positie. De coach stimuleert initiatief en besluitvorming van het team en is alert op openheid en directheid.
3. De adviseur voorziet het team van technisch-inhoudelijke oplossingen, helpt bij probleemoplossing, assisteert bij vaardigheidsontwikkeling en kwaliteitsbewaking. Hij heeft meestal een tijdelijke relatie met het team.

Aan een team is ook de rol van coach gekoppeld. Een coach is in de traditionele organisatie degene die vanuit de organisatie de doelstellingen formuleert en bewaakt. Bij projecten is dit de (interne) opdrachtgever. De rol van een coach in een team is wezenlijk anders dan de rol van leidinggevende. Een leidinggevende gaat doorgaans verder dan de doelstellingen en wil ook graag alle processen beheersen en geeft dit niet in handen van het team.

Figuur 6: De rol/positie van een coach in een team (Vroemen, 2001).



Implementatie van (zelfsturende) teams

De uitspraak 'dat je een team moet maken' is maar ten dele waar. Een team maakt ook zichzelf. Teamontwikkeling is een proces dat hoe dan ook voortschrijdt, gevoed door de chemie van de groep en beïnvloed door externe omstandigheden. Dit proces is grotendeels autonoom.

Naar de ontwikkeling van groepen is veel onderzoek gedaan. Een tweetal gemeenschappelijke elementen die in de verschillende onderzoeken steeds naar voren komen, zijn:

- Het functioneren is op meer niveaus te bezien, die deels zichtbaar en onzichtbaar zijn en nauw met elkaar samenhangen.
- In de ontwikkeling is een aantal fasen te onderkennen waarin steeds een bepaald thema dominant is.

Kijken we naar groepsontwikkeling, dan worden de volgende fasen vaak onderscheiden:

1. **De oriëntatiefase.** Kennismaking. Wensen en verwachtingen worden afgestemd. Afvragen wat de doelstellingen inhouden en wat de werkwijze van het team wordt. Aftasten en wederzijdse acceptatie.
2. **De invloedfase.** Mate van invloed van macht. "Wie bepaalt wat?"; "Hoeveel macht heb ik?" en "In hoeverre moet ik mij conformeren?" Wanneer er een vooraf vastgestelde leider(schapsstructuur) is, zal deze fase minder heftig verlopen.
3. **De affectiefase.** Het team zoekt naar de mate van openheid en intimiteit die gewenst en geaccepteerd is. Medewerkers worden open, geven feedback. Er ontstaan nauwe onderlinge banden, er is teamgeest.

Het is belangrijk ruimte (tijd en faciliteit) te bieden aan bovengenoemde fasen in teamvorming. Door vooraf voldoende duidelijkheid en randvoorwaarden te bieden, verloopt het proces soepeler. Een belangrijk deel van dit proces geschiedt autonoom.

Arbeidsmotivatie in de glastuinbouwpraktijk

Uit de Arbeidsmarktmonitor (Nuland, 2009) blijkt dat 70% van de werkgevers in de glasgroentesector van mening is dat binnen de sector gemakkelijk aan ongeschoold personeel gekomen kan worden. De steekproef in het onderzoek is groot, maar de groep is selectief. Werknemers die werkzaam zijn bij een uitzendbureau zijn niet in het onderzoek meegenomen. Ook de doelgroep Poolse medewerkers, ongeveer 60% van het aandeel productiemedewerkers, is niet meegenomen. Dit is een belangrijke kanttekening bij de gegevens van de Arbeidsmarktmonitor.

Op 30% van de bedrijven in de glastuinbouw volgde het personeel scholing. Dit is hoger dan in de overige primaire landbouwsector (18-23%). Werknemers geven aan dat ze er vanwege het leuke werk voor gekozen hebben om in de tuinbouwsector te gaan werken (29%). Daarnaast spelen de goede arbeidsvoorwaarden (salaris) een rol. Voor de primaire sector is dit voor 17% een belangrijk motief.

Werknemers in de primaire sector geven aan het belangrijk te vinden een goede relatie met zowel collega's als de leidinggevende te hebben. Ook de zekerheid van een vaste baan, een goed salaris, contacten met andere mensen en een veilige werkomgeving worden belangrijk gevonden door de werknemers. Werknemers ervaren het internationale karakter van de werksituatie als minder belangrijk; ook regelmatige werktijden worden als relatief onbelangrijk ervaren. Tabel 3 geeft het belang van de werksituatie in de hele primaire sector weer.

Tabel 3: Het belang van de werksituatie in de primaire sector in 2008 (0 is laag; 10 is hoog)

Een goede relatie met uw collega's	8,4	Het hebben van verantwoordelijkheden	7,3
Zekerheid van een vaste baan	7,9	De reistijd van uw huis naar uw werk	7,3
Een goed salaris	7,9	Het werken met een groen product	7,2
Een goede relatie met uw leidinggevende	8,4	Het internationale karakter	6,2
Contacten met andere mensen/ met mensen omgaan	7,8	Geen of weinig overwerk (regelmatige werktijden)	6,5
Een veilige werkomgeving	7,9	Doorgroeimogelijkheden op het werk	6,4
Afwisseling in het werk	7,7	Het hebben van scholingsmogelijkheden	6,4

Bron: Nuland et al, 2009.

Tabel 4 geeft weer hoe de werknemers in de primaire sector hun werksituatie beoordelen. Het blijkt dat de werknemers het meest tevreden zijn over zowel de relatie met collega's als de relatie met de leidinggevende. Ten opzichte van 2006 beoordelen de werknemers de situatie in 2008 positiever. Vooral het oordeel over voldoende doorgroeimogelijkheden is toegenomen. In 2006 was dit 5,9 ten opzichte van 6,7 in 2008.

Tabel 4: Oordeel van de werknemers in het primaire proces over de werksituatie in 2008 (0 is laag; 10 is hoog).

Een goede relatie met collega's	8,3	Ontvangt een goed salaris	7,3
Voldoende afwisseling in het werk	7,5	Veilige werkomgeving	7,6
Voldoende verantwoordelijkheden	7,4	Voldoende doorgroeimogelijkheden	6,7
Een goede relatie met de leidinggevende	8,0	Voldoende scholingsmogelijkheden	7,0

Bron: Nuland et al, 2009.

Uit de primaire kolom geeft in 2008 34% van de medewerkers aan bereid te zijn om een beroepsgerichte cursus te volgen (zie onderstaande tabel). In 2006 was dit 36% en in 2004 26%. De motivatie van de meeste werknemers om scholing te volgen, is dat ze op de hoogte willen blijven van de laatste ontwikkelingen. Scholing volgen om hogerop te komen is aanzienlijk toegenomen. Ook wil een toenemend aantal werknemers scholing gebruiken om betere kansen op de arbeidsmarkt te krijgen. Tabel 5 geeft de motivatie van werknemers om cursussen te volgen.

Tabel 5: Redenen voor werknemers in het primaire proces, in 2008, die bereid zijn scholing te volgen om een beroepsgerichte cursus te volgen, in procenten.

Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen	56	Betere kansen op de arbeidsmarkt krijgen	7
Ambitie om hogerop te komen	30	Wil meer verdienen	8
Nodig bij het uitvoeren van werk	25	Wil werken en leren combineren	2
		Weet niet	0

Bron: Nuland et al, 2009.

Van de werknemers in het primaire proces die niet bereid zijn scholing te volgen, geeft een derde aan geen scholing nodig te hebben. Een kwart heeft er geen zin in om een opleiding te volgen. Opvallend is dat een

toenemend aantal werknemers zichzelf te oud vindt om scholing te volgen. Gebrek aan tijd blijft een belangrijk argument om geen scholing te volgen (16%). Van de werknemers uit de primaire sector die bereid zijn om scholing te volgen, geeft 92% aan geen belemmeringen te ondervinden. Tabel 6 geeft redenen van werknemers waarom ze geen scholing willen volgen.

Tabel 6: Redenen van werknemers in het primaire proces in 2008 die niet bereid zijn scholing te volgen, geen beroepsgerichte cursus te volgen, in procenten (0 is laag; 10 is hoog)

Geen scholing nodig	33	Levert geen doorgroeimogelijkheden op	0
Geen zin om een opleiding te volgen	26	Te ver reizen	1
Leeftijd/vindt zichzelf te oud	15	De leidinggevende wil het niet	0
Gebrek aan tijd	16	Wil niet in de sector blijven	7
Heeft voldoende scholing gehad	0	Leert voor een ander beroep	3
Stopt binnenkort met werken (o.a. VUT/pensioen)	0	Taal- of leerproblemen	0
Opleiding moet in eigen tijd gevolgd worden	1	Weet niet/anders	0

Bron: Nuland et al, 2009.

De leeftijdsverdeling (jaar) van de arbeidskrachten in de glastuinbouw, in procenten (%) is:

	Jonger dan 23	23 - 44	45 - 54	ouder dan 54
2008	5	57	31	7
2006	11	64	21	5

Bron: Nuland et al, 2009.

Vermeulen et al (2004) onderzochten het personeelsmanagement en imago van de glastuinbouw door enquêtes en interviews af te nemen bij ondernemers van glastuinbouwbedrijven. Ook werden verschillende typen werknemers van de ondernemers geënquêteerd en potentiële werknemers zoals middelbare scholieren en parttimers in de supermarktbranche. Uit dit onderzoek blijkt dat, gemiddeld op glastuinbouwbedrijven, negen personen per ha werken. In de groenteteelt zijn dit er 6,5 en in de sierteelt zijn dit 11 personen per ha. Bij rozenteelt ligt het aantal medewerkers zelfs op 15 personen per ha. Gemiddeld heeft in de glastuinbouw ruim 40% van de medewerkers een vast fulltime of parttime dienstverband. Een van de conclusies uit het onderzoek was dat een goede planning en

het meer rekening houden met pieken, meer rust en stabiliteit op het bedrijf geeft. Het is belangrijk dat het werk met zoveel mogelijk vaste krachten uit te voeren. Daardoor wordt het inwerken van steeds nieuw personeel zoveel mogelijk voorkomen. Een goede arbeidsplanning heeft tot gevolg dat langdurige afspraken met uitzendbureaus gemaakt kunnen worden over de inzet van vaste krachten. Op deze wijze ontstaat ook bij de uitzendkracht betrokkenheid bij het bedrijf. Voor bedrijven groter dan 2 ha raden Vermeulen et al (2004) een meer gestructureerde vorm van werkoverleg aan. Hiermee worden de hoeveelheid werk en de taakverdeling voor alle medewerkers duidelijker. Ook is het goed om de werknemers via het werkoverleg te betrekken bij plannen van de ondernemer en de resultaten van het bedrijf. Werkgevers doen er goed aan om regelmatig stil te staan bij het functioneren van de medewerker en diens ideeën over zijn toekomstige ontwikkeling, al dan niet binnen het bedrijf. Ook is het aan te raden om bij nieuwe medewerkers rekening te houden met de wensen en capaciteiten van de medewerker. Ook een actieve(re) rol van ondernemers bij het volgen van cursussen door hun personeel is gewenst. Zo kan het personeel doorgroeien. Exitgesprekken, mits gestructureerd, kunnen inzicht in de verbeterpunten van een bedrijf geven. Het aansturen van medewerkers wordt gemakkelijker wanneer onder meer het volgende wordt geregistreerd: functioneringsgesprekken, padregistratie, opleidingen, werkoverleg, medewerkertevredenheid.

Bijlage 2: Workshops

In het kader van dit project zijn twee Workshops georganiseerd: een workshop met productiemedewerkers en een workshop met (midden)managers. De workshop bestond voornamelijk uit een open dialoog met de medewerkers aan de hand van een vragenlijst en voor een klein deel uit het scoren op arbeidsmotiverende factoren. Het resultaat van beide workshops is opgenomen in dit hoofdstuk.

Workshop met productiemedewerkers

Deelnemers

Voor de productiemedewerkers is gekozen voor een groep medewerkers van één bedrijf, te weten Van Vliet Cherrytomaten te Maasdijk. Aan de workshop namen vier productiemedewerkers en een afdelingsleider deel.

- Sami Tahan (begin 50, 10 jaar bij Van Vliet, 10 jaar tomaten indraaien en planten nalopen)
- Angela Versloot (midden twintig, oogsten en bladplukken, werkt drie maanden Van Vliet)
- Roy Warmelen (begin twintig, werkt 5 jaar bij Van Vliet). Als scholier begonnen met verschillende werkzaamheden, bladplukken, oogsten aansturen scholieren/stagelopers
- Hielke van Leeuwen, (midden twintig, werkt acht jaar in de tuinbouw. Doet van alles en nog wat.
- Peter van Dijk, (afdelingsleider, houdt zich bezig met personeelszaken en planning van arbeid in de kas. Zit al 32 jaar in de tuinbouw, waarvan de laatste 13 jaar bij Van Vliet.

Belangrijk in het werk

Een goed contact met collega's en de leidinggevende wordt door iedereen als belangrijk ervaren.

Ook de zekerheid van een baan wordt door medewerkers als belangrijk ervaren. Verder wordt genoemd:

- Waardeling voor het werk is ook belangrijk. Bevestiging dat je het goed doet. Soms weet je het niet.
- Beloning lijkt meer een randvoorwaarde dan een extra motivator en wordt niet als eerste naar voren geschoven.

Wat vinden jullie van je Poolse collega's?

- In eerste instantie werken ze voor geld en willen veel uren maken (en veel geld verdienen)
- Waardering, privésfeer (huisvesting) is ook belangrijk. Wanneer er te veel Poolse medewerkers in één huis zitten, kan dat spanningen geven. Soms moet Van Vliet ingrijpen om de huisvesting beter te regelen bij het uitzendbureau.
- Poolse mensen zijn serieus en werken hard, vinden de Nederlandse collega's.
- Op een enkeling na, is er geen communicatie tussen Polen en Nederlanders vanwege de taal. Communicatie is handen- en voetenwerk.
- Poolse mensen zijn verder fijne mensen om mee te werken.
- Polen en Nederlanders werken in de praktijk bij Van Vliet door elkaar heen. Dit is geen probleem.

Zijn er leuke taken om er bij te doen?

De productiemedewerkers wisten al snel een behoorlijk pakket taken te benoemen dat ze als leuk en uitdagend ervaren naast hun primaire taak.

Genoemd zijn:

- Nalopen, Controleren van het gewas (zoeken naar zieke planten, schade, e.d.)
- Biologie: Vangplaten verzamelen en tellen
- Scholieren begeleiden bij het plukken
- Meelopen met proeven en daarbij betrokken zijn
- Koffieautomaat vullen en klaarzetten
- Onderhoud aan machines
- Dingen klaarzetten voor de volgende dag

De mening over taakrotatie

Afwisselend werk is belangrijk voor allen. 's Ochtends oogsten en 's middags bladbreken is bijvoorbeeld al voldoende taakrotatie. De eisen die gesteld worden aan taakrotatie lijken niet hoog.

De medewerkers die in de schuur werken, zijn gescheiden van de medewerkers die in de kas werken. Wanneer er iemand ziek is, dan springt iemand uit de kas bij. Bij Van Vliet wordt nu al gewerkt met kwaliteitseisen en bonussen (schouderklopjes) halen.

Een deel van de prestatie metingen is objectief, zoals het tellen van de tomaten bij het oogsten. Een deel van de prestaties wordt ook subjectief beoordeeld, zoals het geven van 'penalty's' (afwaardering van geleverd werk door slechte kwaliteit of schade aan het gewas) en scores voor het gewasonderhoud en de kwaliteitsscore. Dit wordt meegewogen in de daadwerkelijke beoordeling. Medewerkers accepteren een combinatie van objectieve en subjectieve factoren in de uiteindelijke beoordeling van het systeem. Het systeem bij Van Vliet wordt gezien als eerlijk. Via de computer is er op dagbasis een 'competitie'. Dit levert meer bonus (geld) op. Medewerkers kunnen op deze wijze tot 20% meer verdienen.

Aan de workshop doen twee medewerkers mee die op uitzendbasis werken en twee die in vaste dienst zitten. Één medewerker is bang om zijn werk

kwijt te raken, waar de bedrijfsleider direct op reageert. Na afloop van dit interview gaan ze samen een praatje maken.

Poolse medewerkers willen het liefst (één taak) doen waar ze goed in zijn: geld verdienen met bonussen. Wanneer een enkeling aangeeft ook wat anders te willen doen, is die persoon daar ook goed in.

Werken in teams

In team werken spreekt in eerste instantie niet zo aan. Medewerkers denken dat hun bonussen kunnen lijden onder de mindere prestaties van een collega. Zeker als die bijvoorbeeld nog wordt ingewerkt. Het inwerken van medewerkers wordt aantrekkelijker wanneer daar een passende bonusstructuur bij hoort. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld meer bonus ontvangt als zijn leerling sneller presteert, is dit wel een lucratief doel om na te streven.

Eén medewerker van de workshop werkt samen met een ander om planten in te draaien. Hij wil graag samen werken (gelijk op). Hij de oneven rijen en collega de even rijen. Dan kun je wat praten, is gezelliger. Productietempo wordt op deze wijze op elkaar afgestemd.

Er is één Poolse medewerkster die aardig Nederlands spreekt. Zij legt de Poolse medewerkers werkzaamheden uit.

Polen zijn erg hiërarchisch ingesteld. De Polen die langer in Nederland zijn, hebben meer 'rechten'. Ze zitten aan andere tafeltjes in de kantine.

Welke elementen van een game zouden in de praktijk kunnen werken?

- Sneller werken brengt je naar hogere levels.
- Beter presteren is leuker als dit gezien wordt. Een systeem als een game kan hierbij helpen.
- Nu wordt kwaliteit wel teruggekoppeld. Er wordt verwacht dat je netjes blijft werken.

- Kwaliteitscijfers resulteren in beter inzicht, beter werk.
- Naast levels ook skills (vaardigheden) ontwikkelen?
- Leuk om vaardigheden te verwerven/te doen. Een systeem dat daarbij kan helpen is prima.
- Teamprestatie mee laten wegen?
- Alleen onder strikte voorwaarden. Als het ten koste gaat van mijn bonus liever niet, lijkt het.
- Fun- en verrassingselementen toevoegen in een game?
- In games bij oudere medewerkers niet te veel fun. Dat is wel leuk voor scholieren. Voor de medewerkers is het ook de vraag hoe het fun-element wordt ingevuld. Medewerkers staan er zeer twijfelachtig tegenover; ze zijn er nog niet van overtuigd dat dit positief zal bijdragen aan het ondernemingsresultaat.

Aantrekkelijke beloning

De volgende mogelijkheden werken:

- Geld
- Doorgroeimogelijkheden
- Waardering
- Extra vakantiedagen

Met structureel hard werken kan nu ca 20% extra (bonus) worden verdiend.

Workshop met (midden)managers

Medewerkers

Voor de sessie met (midden)managers is gekozen voor een groep uit de snijbloemen- en glasgroentensector. Beide sectoren kennen veel repeterend kortcyclisch werk dat door een groot deel van de medewerkers wordt uitgevoerd. De deelnemende partijen aan de workshop waren:

- Ernst Olieman (Ernst Olieman BV), rozenkwekerij, mobiele teelt. Laat dezelfde medewerkers hetzelfde segment oogsten en onderhouden. Iedere medewerker is daarmee verantwoordelijk voor het optimaal presteren van zijn sectie (opbrengst per m², kwaliteit en snelheid).

Hanteert geen bonussysteem. Gebruikt wordt BVA-registratie van Priva – het is heel belangrijk om op de juiste rijpheid te knippen en daarom wordt de gemeten rijpheid in de sorteermachine iedere 10 minuten teruggekoppeld naar de oogstmedewerkers via een beeldscherm.

- Arjen Koolhaas (Koolhaas Flowers), Gerberakwekerij, modern, gangbaar behoorlijk Gerberabedrijf (6 ha), verdeeld over twee locaties. Op één locatie wordt aan arbeidsregistratie gedaan. Zo kan naderhand worden nagegaan wie in welk pad bezig is geweest. Het wordt nauwelijks gebruikt om medewerkers te confronteren met de prestaties omdat door veel verschillende cultivars, vergelijken lastig is.
- Wouter (Van Vliet Cherrytomaten). Modern gangbaar, maar groot productiebedrijf (44 ha), hanteert een bonussysteem tot maximaal 20% boven het normale tarief. Hanteert een werkplekregistratiesysteem voor werkzaamheid en productiegegevens per medewerker per tijdseenheid. Daarnaast worden subjectieve beoordelingen (waarnemingen aan het gewas en productkwaliteit) toegevoegd aan de score die meewegen in de beloning.
- Sjoerd Vollebregt (Prominent, locatie Kwintsheul). Sjoerd gebruikt het P+ systeem van Hortimax voor de werkplekregistratie. Hierin kunnen kwaliteit/netheid, ziekten en plagen en productiedata worden gevolgd in het bedrijf.

Naast de managers in bloemen- en glasgroentenproductiebedrijven hebben aan deze workshop ook toeleveranciers deelgenomen als toehoorder, met de mogelijkheid tot het stellen van verhelderende vragen. Dit waren:

- Mark Fikkers (Wilgengroep/Berg Product)
- Peter Zuidgeest (Priva)
- Rob Nelissen (Ranj)
- André van den Heuvel (SIGN/InnovatieNetwerk)

Belangrijk in het werk

Medewerkers komen niet alleen om te werken. Sociale contacten zijn belangrijk. Ook hebben medewerkers graag duidelijke instructies (doelstellingen). Medewerkers vinden het niet erg om gecontroleerd te worden en gecorrigeerd. Prestaties inzichtelijk maken geeft ook een zeker vertrouwen.

Er zijn naast Polen ook vele andere nationaliteiten aan het werk: Afghanen, Marokkanen, Turken en Nederlanders. Maar meer dan 60% is Pool, blijkt uit een rondje onder de workshopdeelnemers.

- Primaire beloning in geld is belangrijk. Bij Van Vliet wordt gewerkt met 80% basisvergoeding en 20% variabele vergoeding. Andere deelnemers kennen geen bonussysteem en betalen per uur.
- Iedere dag ligt er een A4-tje met resultaten of wordt gebruik gemaakt van een pc waarop de resultaten gepresenteerd worden (de eerste vijf in het groen en de laatste vijf in het rood). Alle medewerkers doen hun best om boven in het rijtje te komen. Er is wel degelijk spraken van een gezonde competitie. (alle bedrijven met registratiesystemen)
- Voor het meten van de kwaliteit per medewerker worden verschillende systemen gehanteerd:
 - Bij Van Vliet: Je krijgt cijfers: een 10 kun je niet halen omdat het nooit 100% perfect kán zijn. Als je gaat zoeken, vind je altijd wat. Medewerkers kiezen vaak één hoofdtak omdat daar de kansen voor bonussen het hoogst liggen (specialisatie).
 - Bij Ernst Olieman. Je hebt verantwoordelijkheid voor je eigen vak. De medewerker die oogst, doet ook het gewaswerk. Per medewerker wordt gekeken naar de prestaties.
 - Bij Sjoerd Vollebregt. Sjoerd heeft geen bonussysteem. Je moet dat goed invoeren en controle op de netheid houden. Nu is er controle op netheid en kwaliteit. Niemand die slecht presteert, mag blijven. Er worden twee gesprekken gevoerd. Gaat het daarna nog niet goed, dan is het exit. Soms zijn mensen wel goed voor de groep. Daar wordt ook rekening mee gehouden.

Wanneer prestaties bekend worden, zijn medewerkers soms erg fanatiek, Soms zelfs té (bijna vechten). Het is wel frustrerend voor mensen die nooit een bonus halen. Frauderen lukt niet.

Wouter: 95% van de Polen haalt een bonus. Als medewerker vier weken onder de maat presteert, volgt er twee keer een gesprek en bij de derde keer wordt de medewerker ontslagen. Nieuwe medewerkers moeten binnen drie weken op norm zitten. Halen ze de norm niet, dan mogen ze niet blijven.

Een enkeling krijgt niet genoeg van werken. Anderen vinden vrije tijd ook wel fijn. Vanwege bonus werken veel medewerkers 32uur (Van Vliet).

Wat vinden Poolse productiemedewerkers belangrijk in het werk?

- Poolse medewerkers willen geen verantwoordelijkheid.
- Slechts een paar Polen komt écht alleen om te werken. De meesten vinden een vijfdaagse werkweek wel goed. Structureel zes dagen is te veel. Bij Ernst werken de medewerkers standaard zes uur per dag. Wouter: met bonussen kun je hetzelfde werk doen, maar met minder mensen. Wanneer je geen bonus geeft, doen ze hetzelfde werk in 40 uur, dus werken ze langzamer. Door de bonussen cultuur stijgt de mentaliteit van het hele bedrijf.
- Wouter: 65% van de medewerker is vrouw: die werken nauwkeuriger en gamen minder. Heren (kunnen wel) werken 50-60 uur per week.
- Huisvesting is belangrijk voor Polen. Wouter: rustig huis telt zeer zwaar mee in de tevredenheid. Werkgever kan eisen stellen aan uitzendbureau over huisvesting.

Zijn er leuke taken om er bij te doen?

- Ziekzoeken (zoeken naar zieke planten) moeten alle medewerkers doen.
- Personeel op de grond gaat, over het algemeen, graag omhoog: geeft hogere status (indraaien, laten zakken).
- Medewerkers in ander vak helpen. Bij Ernst hebben medewerkers een eigen vak waar ze verantwoordelijk voor zijn.

- Benodigheden voor de volgende dag klaarzetten.
- Arjan probeert mensen die de tuin ingaan hun eigen dingetje te laten doen. Of het vaardigheden vergroot, betwijfelt hij.
- Er is een team dat de druppelaars nakijkt, en die dulden geen ander erbij.

Werken in teams

Belonen/beoordeling van team af laten hangen, kan werken. Maar mensen zijn toch sterk op de eigen prestatie ingesteld. Soms kijkt een bedrijfsleider wel een uur naar de manier waarop mensen werken. De één werkt sneller dan de ander, terwijl je niet ziet waar het aan ligt.

Het is geen goed idee om een minder presterende medewerker bij een goed presterende medewerker te zetten. Dit geeft nieuwe concurrentie. Iedereen kent de slechtst presterende medewerker.

Wanneer je met een team/koppel ergens voor gaat, dan wil je niet wisselen. Teams moeten wel voor een periode een vaste formatie kennen.

Polen kunnen vaak weinig van elkaar hebben. Dit wordt algemeen door de groep gedeeld en is zeker iets om rekening mee te houden. Er zijn een paar medewerkers die 'knallen' in het werk. Verder zijn het einzelgängers. Die zijn verder moeilijk te motiveren voor een teamprestatie. Dat kan gaan botsen.

Er is een Poolse dame die alles uitlegt, maar van haar accepteren ze niets in de vorm van opdrachten. Van Nederlanders wel.

Algemene conclusie: Werken in teams kan, maar let goed op gevoeligheden. Polen komen toch uit een iets andere, meer hiërarchische cultuur.

Continu verbeteren in teams

De (midden)managers werd de vraag gesteld of het zou kunnen werken om als team na te denken over verbeteringen in het werk, om zodoende tot een zelfsturend verbeterproces te kunnen komen.

Wanneer je mensen motiveert om met ideeën te komen, blijkt dat je die ideeën meestal zelf al bedacht hebt. Workshopdeelnemers zijn sceptisch om hier succes van te verwachten. Wouter: medewerkers zijn door bonus gefocust op zo snel mogelijk werken. Hebben ze een idee, dan mogen ze

het uitproberen. Lukt het idee niet, dan moeten ze weer werken volgens de voorgeschreven methode in het bedrijf.

Welke elementen van een game zouden in de praktijk kunnen werken?

- Sneller en kwalitatief beter oogsten levert nieuwe levels op en meer schouderklopjes door de leidinggevende.
Gaat wel werken.
Arjen: Behalen van een doel geeft een goed gevoel. Kortetermijndoelen halen.
Ernst: Zelf corrigeren 'à la minute' is een groot voordeel.
- Na een aantal levels kun je ook skills ontwikkelen
Wouter is hier sceptisch over. Bedrijfsleiders zeggen zelf wat medewerkers kunnen doen. Een omvangrijke vrouw durft boven in de kas niet in te draaien, maar kan wel goed tomaten knippen.
Status kan op verschillende manieren worden vormgegeven.
Bijvoorbeeld: teamleider binnen een klein team of een bepaald Skill-etiket dat wordt toegekend door de leidinggevende. Moet je medewerker van de maand, kwaliteitsteam van de maand instellen? Het kan positief zijn. Maar, moet je dit wel bekendmaken; in de groep gooien?
- Suggestie: Per bedrijf moeten game-opties aan en uit te schakelen zijn. Heeft ook met de grootte van het bedrijf te maken, 3-4 ha.
- Teamprestatie. Score voor samenwerking
In een team zouden competitieve elementen opgenomen kunnen worden. Een probleem zijn de 'Einzelgängers'.
- Verrassingselementen, bonuspunten en challenges. Voor meer fun
Graag alleen game-elementen die prestatieverhogend werken.
- Wat zijn zinvolle beloningen voor medewerkers?
 - Salaris, maar ook acties die de moraal verhogen.
 - Sjoerd gaat, omdat ze laag in de arbeidskosten zitten, met het hele team bowlen, BBQ.
 - Ernst geeft borrels met hapjes.
 - Belangrijk is de beloning: hoe kun je samen hoger komen – de bedrijfscultuur.

Mini-enquête onder deelnemers workshops

Aan medewerkers en managers is tijdens de workshop gevraagd een lijst in te vullen over het belang dat zij hechten aan onderstaande motiverende factoren (Tabel 7). De managers en medewerkers zijn het eens over het belang van baanzekerheid en een goede relatie met collega's en de leidinggevende. Minder eens zijn managers en medewerkers het over afwisseling in het werk. Maar de steekproef hiervoor was te zeer beperkt om hieraan belangrijke conclusies te verbinden.

Tabel 7: Prioriteiten van medewerker en managers op een tabel met motiverende factoren, afkomstig uit Arbeidsmarktmonitor (belangrijk =1; minst belangrijk =14).

Nr.		Medewerkers	Managers
1	een goede relatie met uw collega's	2	4
2	zekerheid van een vaste baan, dus dat u vertrouwen heeft in de toekomst	1	1
3	een goed salaris	5	1
4	een goede relatie met uw leidinggevende	5	3
5	contacten met andere mensen/omgaan met mensen	8	5
6	een veilige werkomgeving	7	8
7	afwisseling in het werk	2	9
8	hebben van verantwoordelijkheden	4	7
9	reistijd van uw huis naar uw werk	10	11
10	het werken met een groen product	12	13
11	internationaal werk, dus dat het werk een internationaal karakter heeft	13	14
12	geen of weinig overwerk, dus dat u regelmatige werktijden heeft	14	10
13	doorgroeimogelijkheden op het werk	8	6
14	het hebben van scholingsmogelijkheden	11	12

Bron: Nuland, 2009

Summary

Work is Gaming – Motivating factors in greenhouse horticulture
Pekkeriet, E.J. and M.A. Bruins (Wageningen UR Horticulture)
InnovationNetwork Report No. 10.2.247, Utrecht, The Netherlands, 2010

This preliminary study explores the main motivational factors and the most effective rewards (financial or non-financial) for greenhouse horticulture employees. This provides the starting point for the development of a reality game built on operative tasks in greenhouse horticulture. The aim of such a 'WorkisGaming' game is to make work more enjoyable and challenging so that employees are more happy and eventually productive. Additionally, this improves the image of working in the greenhouse horticulture sector.

The preliminary study comprised a literature study of various motivation theories as well as workshops that were organized with greenhouse employees and their immediate managers. The result is a list of guidelines for the development of an inspiring reality game for greenhouse horticulture. The most important guidelines are:

- The game must link up directly with the primary production process. Important input for the game therefore consists of quantitative and qualitative production data of the delivered work. Apart from objective data from workplace monitoring systems, subjective assessments can also be effective.
- Human Resource Management (HRM) also supplies important input for the game, including the various operative tasks, reward structures, personal development trajectories and how digital 'pats on the back' can be awarded for good performance.

- Employees want to deliver results and feel appreciated. This sometimes keeps them from trying new tasks as this may affect their bonus, status or appreciation. However, employees do consider differentiation of tasks to be desirable and challenging. A game can stimulate this by also rewarding personal development and not just absolute output.
- Employees are strongly judged on individual results. Team work is still new and also demands different skills and competences. The mix of employees' individual qualities probably determines the overall team performance, so both employees and managers believe. Employees fear that emphasis on team performance will detract too much from their reward as an individual. However employees can be easily motivated to see the common interest if they are given an incentive (i.e. extra personal appreciation, points or bonus) for helping a new team member's development or the team's overall performance.
- In addition, the game must take the multicultural composition of the staff, the older generation and interpersonal contacts into account. Interpersonal contacts are perceived to be important.
- The relationship with the manager is also perceived to be extremely important. The manager's active participation in the game as a source of personal appreciation will have a positive impact.

A game based on these guidelines is expected to help make working in greenhouse horticulture more enjoyable for employees. Employers will benefit from more motivated employees who are better able to pursue their personal development in the directions offered by the employer.

Teamwork can lead to an extra performance improvement and also fits in with a gaming approach.

The result of this project can be taken as a framework for the design and development of a serious game for greenhouse horticulture.

This new approach will ultimately serve to improve the image of working in the greenhouse horticulture sector.