



WORK/LIFE



Vitaal Leiderschap



Fotografie Ingmar Timmer

**'We zijn hier een
cultuur aan het
veranderen'**

Vijf jaar geleden sprak vrijwel niemand bij Kalibra over vitaal leiderschap en duurzame inzetbaarheid. Nu is het volgens directeur Gerben Visser één van de belangrijkste succesfactoren van de onderneming. "We zijn hier een cultuur aan het veranderen."

activiteit is kalibreren. Dat is het vergelijken van een systeem of apparaat met een standaard om de eigenschappen vast te stellen", aldus Gerben Visser, directeur van het bedrijf. "Neem een operatiekamer of de productielijn van een vleesverwerker. Je wilt er zeker van zijn dat alle meetapparatuur veilig is en werkt zoals het hoort. Van de juiste temperatuur tot en met de juiste druk. In onze mobiele laboratoria meten wij elk onderdeel en geven - bij goedkeuring uiteraard - een certificaat af."

IN HET KORT

► Het grootste deel van de medewerkers van Kalibra is dagelijks op pad, buiten het zicht van het management

► Een programma met gesprekken en trainingen rond duurzame inzetbaarheid heeft er gezorgd voor een cultuurverandering

► De regie over duurzame inzetbaarheid moet in handen zijn van het management om de beste resultaten te boeken

Er was geen eureka-moment. Het was ook geen boek, artikel, film of gesprek waardoor Visser geïnspireerd raakte door vitaal leiderschap en de duurzame inzetbaarheid van zijn mensen. Meer het resultaat van een aantal inzichten die toevallig samen kwamen en hem ervan overtuigden dat deze thema's heel belangrijk zouden gaan worden binnen Kalibra.

"Onze belangrijkste

Zitten mijn mensen lekker in hun vel?

Het bedrijf heeft inmiddels zo'n 115 mensen in dienst, 90 van hen zijn vrijwel iedere dag op pad en blijven dus grotendeels buiten het gezichtsveld van het management. "Hoe gaat het met deze collega's? Zijn ze vitaal en zitten ze lekker in hun vel? Ik kwam zo'n vijf jaar geleden tot de conclusie dat ik de antwoorden op die vragen niet had. We vroegen daar eigenlijk nooit naar", zegt Visser.

Maar dat was volgens hem niet de enige aanleiding om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. "Als wij iemand aannemen, kost het ons maanden om die persoon goed op te leiden. We hebben er dus ook in die zin veel baat bij dat mensen het leuk

vinden om hier te blijven werken. Bovendien verkopen we uren. Als iemand zich ziek meldt of zelfs langdurig uitvalt, dan heeft dat meteen effect op ons bedrijfsresultaat. Daar komt bij dat we steeds meer van onze mensen vragen. Ze moeten langer doorwerken en zich blijven ontwikkelen en bijscholen. Apparatuur verandert immers voortdurend, net als de wensen van onze klanten."

Een mentaliteitsverandering

Het zijn al die aspecten tezamen die er zo'n vijf jaar geleden voor zorgen dat Visser het onderwerp agendeert tijdens een reguliere vergadering met de ondernemersraad. Met als resultaat: de oprichting van een werkgroep met directieleden én medewerkers. Omdat het thema breder gedragen moet worden dan enkel het management, benadrukt Visser.

Toch ontdekt hij al snel dat er meer nodig is. "We boden vanaf dat moment wel een paar cursussen, zoals veilig tillen bijvoorbeeld, maar voor mijn gevoel gingen we niet ver genoeg. We hadden een mentaliteitsverandering nodig en dat begint bij vitaal leiderschap. Via een HR-collega bij Engie ben ik toen op een programma van Invitra gestuit. Daarmee maken we duurzame inzetbaarheid bespreekbaar, kunnen we gerichte programma's aanbieden en de voortgang meten. Ik was meteen enthousiast en wist: dit wordt de komende jaren één van de belangrijkste topics binnen ons bedrijf."

Het gesprek op gang krijgen

Veel bedrijven kiezen ervoor om vitaliteit en andere aspecten van duurzame inzetbaarheid mee te nemen in al bestaande trajecten. Het evaluatiegesprek of Persoonlijk Ontwikkelplan bijvoorbeeld. Bij Kalibra vinden ze dat niet voldoende. Ze hebben er losse contactmomenten van gemaakt en trainen leidinggevenden uitvoerig om die gesprekken op de juiste manier aan te vliegen. Omdat vitaal leiderschap in de visie van Visser nu eenmaal een >

Kalibra

Het bedrijf ontstond in 1995 als gevolg van een management buy-out. Negen jaar geleden verkochten Visser en zijn compagnons hun aandelen aan Engie en onder die vlag opereert het sindsdien als zelfstandige bv. De bedrijfsnaam is afgeleid van de core business: kalibreren en valideren.

voorwaarde is voor duurzame inzetbaarheid. “Zo bieden we onze managers instructievideo’s van managementgoeroe Remco Claassen. Ook organiseren we sessies waarin ze aan de hand van rollenspellen verschillende gesprekstechnieken oefenen. Het gaat erom dat je een gesprek op gang krijgt en gezamenlijk kijkt naar eventuele problemen die spelen, zonder dat een medewerker het gevoel krijgt dat hij of zij in de hoek gedreven wordt.”

Progressie

Elke Kalibra-medewerker krijgt tegenwoordig de mogelijkheid om met z’n manager een gesprek aan te knopen. Die reserveren daarvoor een paar blokken in hun agenda die door personeelsleden zelf zijn in te vullen. Tweederde van de medewerkers doet dat ook daadwerkelijk. In aanloop naar het gesprek ontvangt de medewerker een digitaal formulier in z’n mailbox met daarop een aantal vragen. ‘Voel je je veilig op je werk’ bijvoorbeeld. Of: ‘ervaar je regelmatig stress’?

“Al die informatie wordt, net als een gespreksverslag en de concrete acties die zijn afgesproken, vastgelegd in het systeem. Geeft iemand bijvoorbeeld aan dat hij slecht slaapt, dan hebben we daarvoor een gericht programma. Door dit allemaal bij te houden kunnen we tijdens het volgende contactmoment zien of en zo ja, in welke mate, er progressie is geboekt. Onze medewerkers oordelen de kwaliteit van de gesprekken gemiddeld met een 7,9.”

Cultuur veranderen

Niet elke medewerker voelt overigens de behoefte om over thema’s als vitaliteit, gezondheid en plezier op het werk met zijn manager in gesprek te gaan. “Dat mag, we dwingen uiteraard niemand”, aldus Visser (zie kader). “Tenzij iemand zich regelmatig ziek meldt of aangeeft bepaalde aspecten van zijn werk niet zo leuk meer te vinden. Dat zijn voor ons signalen om wél proactief dat gesprek aan te gaan. En het feit dat we hiervoor

nu een gericht programma gebruiken, zorgt er bovendien voor dat we ons niet kunnen verstoppen voor het thema. Dat is belangrijk. Alleen zo lukt het ons om een cultuur te veranderen.”

**Duurzame
inzetbaarheid
begint in de visie
van Visser nu
eenmaal met vitaal
leiderschap**

100% overtuigd

Visser is ervan overtuigd dat al deze maatregelen zijn bedrijf op termijn succesvoller maken. “Maar liefst 64% zegt door de gesprekken meer gemotiveerd te zijn dan eerst. Driekwart denkt nu actief na over z’n eigen toekomst bij Kalibra, eerder was dat iets meer dan de helft. Wij geloven dat tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten.”

Mooie cijfers. Toch vaart Visser liever op het gevoel dat hij krijgt wanneer hij met medewerkers praat.

“Duurzame inzetbaarheid is niet meer weg te denken uit onze organisatie en vroeg of laat zal dat gaan gelden voor elk bedrijf. Daar ben ik 100% van overtuigd.” ■

‘De bevlogenheid spat er vanaf’



Matti Paulissen is senior adviseur gezondheidsmanagement bij Zilveren Kruis. Hij noemt de manier waarop Kalibra aan de slag is gegaan met duurzame

inzetbaarheid een voorbeeld voor andere bedrijven. “De bevlogenheid spat er vanaf. Deze manager heeft heel goed in de gaten dat het succes van duurzame inzetbaarheid wordt bepaald door cultuur. Vaak zie je dat bedrijven blijven hangen in het aanbieden van één of twee trainingen en dat is het dan ook wel. Dat stadium zijn ze bij Kalibra allang voorbij.”

De regie in handen van het management. Ook volgens Paulissen is dat de enige manier waarop je wezenlijke resultaten kunt boeken. “Ik kom bij veel bedrijven over de vloer waar het MT van mening is dat dit de verantwoordelijkheid is van mensen zelf. Maar van mensen die het niet gewend zijn om voor grote thema’s zelf de regie te voeren, kun je niet verwachten dat ze dat nu ineens wél doen.

Het gaat om de combinatie van de organisatie, de leidinggevende en de medewerker. Je hebt elkaar nodig om een verandering teweeg te kunnen brengen. Wij geloven dan ook bij Zilveren Kruis: verander de omgeving, dan verandert de mens.