



COMING  
TOGETHER  
IS A  
BEGINNING

KEEP  
TOGETHER

WORK  
TOGETHER

SUC

# ‘Niet lullen, maar poetsen’

*Over goed werkgeverschap kunnen we veel leren van andere branches. We namen een kijkje bij Vebeego op het kantoor in Den Bosch en spraken met de bevlogen HR-directeur Sandra van Meer. “Niet lullen, maar poetsen. Het is een veelgemaakte grap in onze branche, maar daar komt goed werkgeverschap wel op neer.”*

Dankzij de medewerkersonderzoeken achterhaalt Vebeego wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk. “We krijgen handvatten aangereikt waardoor we als werkgever weten wat we kunnen verbeteren en hoe we het werk voor onze mensen nog betekenisvoller kunnen maken. Het leidt tot concrete acties. En bij herhaling van het onderzoek tot nog mooiere resultaten. Dit is samen bouwen aan werkgeluk.”

## Een schoonmaker bij NASA

Ze haalt een aansprekend voorbeeld uit de historie aan. “In 1962 bracht de Amerikaanse president Kennedy een werkbezoek aan ruimtevaartcentrum NASA. Kennedy onderbrak zijn rondleiding toen hij een schoonmaker met een bezem zag lopen. Kennedy vroeg de man wat hij aan het doen was. De schoonmaker antwoordde: ‘Ik help om een man op de maan te zetten, meneer de president’. En dat is precies de relevantie die je samen met je medewerkers moet weten te benoemen. Een schoonmaker op een operatiekamer redt levens van

Met ruim 100 bedrijven en 35.500 medewerkers is Vebeego een grote speler in de schoonmaak, zorg, groenvoorzieningen en facilitaire dienstverlening. “De reden dat ik hier werk, en mijn geliefde zzp-bestaan heb opgegeven, is dat ik niet eerder een bedrijf ben tegengekomen waar het echt om de mensen gaat. Onze raad van bestuur streeft continu naar vooruitgang in mensenwerk. Winstoptimalisatie is niet leidend. Iedereen draagt heel sterk het ‘we are family’-gevoel uit. Het familiebedrijf telt intussen 35.500 familieleden in Nederland, België, Duitsland en Zwitserland. Bij die familie wilde ik ook horen”, vertelt Sandra.

## Het belang van betekenisvol werk

Goed werkgeverschap begint volgens haar met ‘hart voor je zaak’ hebben. “Écht hart voor de zaak. Want zo krijg je je mensen in beweging. Wil je mensen enthousiasmeren, verbinden en activeren? Zorg dan dat ze lekker in hun vel zitten en optimaal presteren. Dat is de basis van alles waar Vebeego voor staat.” Om te weten wat er speelt op de werkvloer, is Vebeego een aantal jaar geleden gestart met ‘Betekenisvol werk’. “Samen met wetenschappers hebben we een vragenlijst voor onze medewerkers ontwikkeld. Aan de hand van een aantal vragen peilt het medewerkersonderzoek de vijf pijlers voor betekenisvol werk.

Dat zijn: weten waarom je het werk doet, aandacht en betrokkenheid van de leidinggevende, de ontwikkeling van het vakmanschap, plezierig samenwerken en goede randvoorwaarden.”

## Medewerkersonderzoeken

Betekenisvol werk is voor de HR-directeur meer dan alleen een goed salaris. “Het is werk waarvoor je met plezier je bed uit komt. Waarin je stappen kunt maken. Werk ook waar je trots op bent en

## ‘Help leidinggevenden bij de uitvoering van je personeelsbeleid’

waarvoor je erkenning krijgt. Het belang van betekenisvol werk mag je niet onderschatten. Je werkt immers een groot deel van je leven. Prettig dus als je niet alleen een financiële drijfveer hebt. Helaas blijft veel van ons werk onopgemerkt. Je waardeert het pas als het niet of niet goed gebeurt. Wij willen ervoor zorgen dat ons werk meer naar de voorgrond treedt. Bijvoorbeeld door schoonmakers overdag te laten schoonmaken. Zo maken we het werk nog betekenisvoller. En onze mensen vitaler.”

patiënten, zonder zijn inspanningen kan een chirurg zijn werk immers niet doen. Iemand die een trappenhuis reinigt, zorgt voor een fijnere woon- of werkomgeving voor de gebruiker van het pand. Breng de dagelijkse missie van je mensen in beeld en geef zo betekenis aan hun werk. Je stimuleert direct iemands werklust.”

## De juiste man op de juiste plek

Vebeego werkt ook met medewerkersprofielen. “Iedereen zal ze ongetwijfeld kennen: de verschillende typen mensen die

je op de werkvloer hebt en die op basis van karaktereigenschappen in groepen ingedeeld kunnen worden. Grofweg heb je: de ambitieuze teamspeler, de toegewijde werker, de krachtige doener, de betrouwbare uitvoerder en de zelfstandige optimist. Aan elk type hangt een bepaalde kleur. Op elke locatie waar we werken kijken we of we een goede mix van mensen hebben. Te veel of te weinig van een bepaalde kleur kan problemen geven. Door kleine verschuivingen kun je betere samenwerking creëren. En een goede samenwerking zorgt weer voor betekenisvoller werk.”

## Gesprekstechnieken

Om ervoor te zorgen dat de uitkomsten van Betekenisvol Werk beklijven op de werkvloer, investeert Vebego na elk medewerkersonderzoek in zogenaamde focusgesprekken. “Deze fase is natuurlijk echt interessant. We bespreken met medewerkers de uitslag en maken hen medeverantwoordelijk voor de oplossing van het geconstateerde.”

Het draait hierbij vooral om de gesprekstechnieken. “Beleid op papier is leuk, maar je leidinggevenden moeten het ook kunnen uitvoeren. Reik hen dus hulpmiddelen aan”, klinkt het stellig. Vebego heeft een complete gesprekskoffer ontwikkeld waarmee leidinggevenden worden geholpen om deze gesprekken goed te voeren. Alle zaken in de koffer zijn ‘praktisch en leuk’ om mee aan de slag te gaan. “We hebben bijvoorbeeld een waai-er ontwikkeld die betrokkenen helpt bij de voorbereiding van een groepsfocusgesprek, bij het bepalen van het gespreks-onderwerp, bij de stijlen van invloed die je kunt uitoefenen, hoe je actief luistert, feedback moet geven en ontvangen, hoe je de regie voert in gesprekken en hoe je kunt omgaan met weerstand.”

## Taboes doorbreken

Opvallend in de koffer is een gesprekskaart over financiële vitaliteit. De HR-directeur legt uit dat het regelmatig voorkomt dat medewerkers van Vebego met financiële problemen kampen.

“Mensen met ernstige financiële zorgen dus. Dat maatschappelijk probleem hoort dus ook bij ons als werkgever. Zo heeft elke branche zijn eigen kenmerken en problemen: in de zorg zie je vaak overzorgzame medewerkers die overbelast raken doordat ze na werktijd ook nog mantelzorger zijn. Ook daar moeten werkgevers rekening mee houden als ze praten over personeelsbehoud.”

Vebego is 6 jaar geleden in samenwerking met andere bedrijven gestart om personeel in financiële nood bij te staan, daaruit is ook de budgetcoach ontstaan. “We hebben gesprekskaarten ontwikkeld om het taboe rond geldzorgen bespreekbaar te maken. Alles is erop gericht die problemen op te lossen. Wist je dat er bij

lijkt doet de grootte van je organisatie er niet toe. Het heeft te maken met je intentie en wil om daadwerkelijk impact te hebben. Als je medewerker belangrijk voor je is, dan moet er ook ruimte zijn om initiatieven voor je personeel te omarmen. En vergis je niet, initiatieven beginnen vaak heel klein. Het zit hem in de kleine dingen waar waardering en persoonlijke aandacht uit spreken. Vanuit oprechtheid moet je het doen. Je moet het doen omdat je erin gelooft. En omdat je het echt wilt.”

Wat kan de zorg- en welzijnsbranche nog meer van Vebego leren over goed werkgeverschap? “Wij willen elke medewerker het gevoel geven dat het belangrijk is dat hij of zij er is. Dat levert ons daadwerke-

## ‘Jezelf verliezen in je eigen werkprocessen is te makkelijk. Dan doe je je medewerkers én jezelf tekort’

financiële zorgen gemiddeld 14 dagen per jaar meer verzuim is? We leren onze leidinggevenden om signalen te herkennen van geldnood. En om bij signalen het gesprek aan te gaan. Door zo vroeg mogelijk ondersteuning te bieden als werkgever, kun je immers veel verzuim voorkomen.”

Sandra herkent het dilemma van veel werkgevers: waar ligt de grens tussen werk en privé? Hoe ver ga je om medewerkers te ondersteunen? “Maar als je medewerkers je aan het hart gaan dan zul je toch ook preventief moeten nadenken hoe je er alles aan kunt doen om hen aan het werk te houden?”

## Impact hebben

Ze erkent dat het voor Vebego als grote werkgever makkelijk is om te investeren in goed werkgeverschap. “Maar eigen-

lijk gelukkigere medewerkers op. Ben dus open en eerlijk over de meerwaarde van je personeel en zorg dat je er bent voor je mensen. Maak oprecht contact. Jezelf verliezen in je eigen werkprocessen is te makkelijk. Dan doe je je medewerkers én jezelf tekort. Blijf ook niet praten over goed werkgeverschap, maar ga het gewoon doen. Kleine initiatieven omarmen, is een goede eerste stap. Dat complete beleid er omheen komt wel. Je kunt niet alles meteen goed werkend en tot achter de komma uitgewerkt hebben. Dus gewoon aan de slag! Of zoals wij het altijd zeggen: niet lullen, maar poetsen!”