

BAM Business Management

In samenwerking met BAM Wonen ontwikkelde TSM Business School het incompany-programma 'BAM Business Management'. Het programma had een brede opzet, bedoeld om de bedrijfskundige 'gereedheidskist' van managers en leidinggevenden aan te vullen en te vernieuwen. De deelnemers werkten strategische plannen uit, onder meer over het binden en boeien van 'generatie Z', het tegengaan van ongewenst verloop en gericht tenderen. In het World Café keerden de teams hun blik naar buiten. "Dat is super leerzaam. Je denkt soms dat de wereld ingewikkeld is, maar je kunt gewoon iemand bellen en zeggen: ik ben die en die, zullen we eens een kop koffie gaan drinken?"

Het programma van TSM heeft meer gebracht dan we van tevoren hadden bedacht

Vanuit BAM Wonen kreeg TSM het verzoek een incompany-programma samen te stellen met een bedrijfskundige insteek, waarvan de verschillende seminars direct gekoppeld konden worden aan de praktijk van alledag. “Niet een programma gericht op leiderschapsstijlen en leiderschapsontwikkeling, en ook niet op de meer beroepsmatige, technische aspecten,” aldus Robin de Wit. “Die programma’s zijn goed verzorgd bij BAM. De ontwikkelbehoefte bij ons, en de andere deelnemers, was om onze gereedschapskist op het gebied van algemeen management te vergroten. Daar hebben we in een kleine groep over gesproken en onze conclusie was dat een MBA het beste aansloot bij onze wensen. Maar een MBA is een enorme belasting qua tijd, workload en geld. Het programma moest te combineren zijn met een drukke baan en gezin. En zo zijn we in overleg met TSM bij een compacte versie van de MBA uitgekomen.”

Het programma bood een breed scala aan disciplines die in afzonderlijke seminars van twee dagen werden behandeld. Van HRM, finance en marketing tot strategisch management en management van complexiteit en innovatie in een VUCA-wereld. Henry Jongerden: “Met zo’n ‘volledig’ pakket konden we in ieders behoefte voorzien, want de deelnemers waren afkomstig uit verschillende afdelingen van BAM Wonen, en andere bedrijfsonderdelen van BAM. Niet alles was voor iedereen nieuw, maar dat hoeft ook niet. Het was niet de bedoeling om een expert te worden, bijvoorbeeld in verandermanagement, maar om op een inspirerende manier methodes en tools te leren kennen waarmee je op een nieuwe manier naar je beroepspraktijk kunt kijken. En dat heeft heel goed uitgepakt.”

Carla Heemskerk voegt toe: “Ja, we hebben in de eerste gesprekken duidelijk gezegd: alles met het oog op hoe de toekomst eruit gaat zien, de technische ontwikkelingen, de duurzaamheidseisen, nieuwe generaties, verandermanagement en dergelijke. En zo hebben we, in co-creatie met TSM, thema’s uit de MBA geselecteerd die nu en in de toekomst relevant zijn voor BAM.”

Groen en grijs

Die toekomstgerichtheid, het opereren in een VUCA-wereld (volatile, uncertain, complex, ambiguous), met gerelateerde thema's als onzekerheid, complexiteit en onvoorspelbare veranderingen, liep als een rode draad door het incompany-programma. Carla Heemskerk: "De transitie naar bijvoorbeeld een 'duurzame' organisatie in brede zin; wat houdt dat in, welke (andere) keuzes maak je qua product en proces, wat betekent dat voor de huidige werknemers qua competenties én voor de toekomstige werknemers die je wilt vinden en binden? Nadenken over de toekomstbestendigheid van de huidige functies en welke functies benodigd zijn in de nabije toekomst. En dan: hebben we het juiste imago om die werknemers met andere profielen aan te trekken? Het programma van TSM bood in verschillende seminars handvatten die de deelnemers inspireerden om over dit soort strategische keuzes na te denken en ook eerste stappen hierin te zetten."

"Los van kwesties als verduurzaming, industrialisatie, digitalisering," vult Henry Jongerden aan, "is het betaalbaar houden van woningen een van de belangrijkste opgaven voor de komende jaren. Dat is echt cruciaal. Hoe houd je de woningen betaalbaar voor de consument die lange tijd op zoek is naar een woning? Dat is afhankelijk van de hele bedrijfsvoering, van de verhouding bijvoorbeeld tussen 'groen' en 'grijs' bouwen, tussen duurzaam en beton. We zijn een beursgenoteerd bedrijf, dus we hebben verplichtingen naar de aandeelhouders, verplichtingen naar de markt én naar de maatschappij. Dat zijn preciaire evenwichten. Moeten we ons op nieuwe markten storten of ons richten op de bestaande markt en die uitbreiden? Daarover heb ik, mede op grond van de modules van het programma, een businessplan voor de komende jaren geschreven."

'Je wordt zelf ook wijzer als je kennis deelt'

Robin de Wit: "Wat ik ook zeer interessant vond, waren de sessies rond de deeleconomie. Moeten we, als betrekkelijk traditioneel bedrijf, niet meer kennis en kunde gaan delen, op platforms bijvoorbeeld? Je denkt al snel: we moeten de concurrentie niet wijzer maken, maar je wordt zelf ook wijzer als je kennis deelt."

Generaties X, Y, Z

De bouwsector kampt in de hele keten met personeelstekorten en BAM Wonen is daarin geen uitzondering, hoewel het aantal vacatures momenteel door zorgvuldig beleid betrekkelijk bescheiden is: circa 25 op een totaal van 600 medewerkers. Het ‘binden en boeien’ van oude en nieuwe medewerkers blijft, aldus Carla Heemskerk, een belangrijk punt van aandacht de komende jaren. “Het is niet makkelijk om goed personeel te vinden en aan te trekken. We moeten daar de laatste jaren meer moeite voor doen en hebben binnen het programma een onderzoek gedaan naar de nieuwste generatie, generatie Z, die we ook aan BAM willen binden.”

Generatie Z is de generatie die nu of binnenkort de arbeidsmarkt betreedt en ook wel met enigszins schertsende benamingen als de beeldschermgeneratie of de pretparkgeneratie wordt aangeduid.



“In een van de World Café’s zijn we met die generatie in gesprek gegaan en hebben we experts gesproken, gespecialiseerd in generatie Z. Die generatie is op een andere manier grootgebracht dan de generaties X en Y, waar wij zelf toe behoren. Generatie Z heeft andere wensen met betrekking tot de balans werk-privéleven, is sterk op ontwikkeling en coaching gericht. Ze werken bij voorkeur parttime, zodat er ruimte is om nog iets naast het werk te doen, zoals het runnen van een eigen bedrijf. Deze generatie benader je op een andere manier, zij hecht meer waarde aan flexibele arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheid voor pappamammadagen. Geef deze generatie de ruimte om op hun eigen manier te solliciteren. Niet met een traditionele sollicitatiebrief, maar via modernere kanalen als TikTok, of met een vlog. Generatie Z is digitaal grootgebracht en is daar snel en handig in. Deze generatie vraagt dus om een ander type leiderschap.”

‘De generatie Z zit anders in elkaar dan de generatie X en Y’

“Tegelijkertijd wordt onze organisatie voornamelijk gevormd door generatie X en Y; de boomers zijn nagenoeg gepensioneerd. Deze generaties werken met andere platforms, zoals LinkedIn en Facebook. De verschillende generaties vragen om flexibiliteit van de organisatie in benadering, communicatie, arbeidsvoorwaarden en type leiderschap. Dat is wat we nu, geïnspireerd door de seminars van TSM, in kaart aan het brengen zijn en waar we actie op ondernemen.”

World Café – binnen en buiten

De in de seminars aangereikte kennis en modellen werden in groepen gekoppeld aan een strategisch vraagstuk dat door de deelnemers zelf was bepaald. Voordat de teams het business plan dat daaruit voortkwam aan de ‘Dragons Den’ presenteerden, werd het getoetst en aangescherpt in het World Café. Robin de Wit: “Het World Café was een heel inspirerend onderdeel. Je ideeën voorleggen en bespreken in een team van buitenstaanders; medewerkers uit andere onderdelen van BAM en experts van buiten. Hoe kijken zij er tegenaan? Gaan we de goede kant op met ons plan?”



Een belangrijk element daarbij was als groep in contact komen met de buitenwereld. Het team van Henry Jongerden ging op bezoek bij de Politie en andere organisaties om inspiratie op te doen over hoe innovatie het behoud van personeel kan bevorderen. “Het is super leerzaam om te zien hoe andere bedrijven en organisaties het doen. Dat was voor mij een eyeopener, iets wat ik niet verwacht had van het programma. Veel bedrijven zijn bezig met dezelfde thema’s en vraagstukken. En de grap is: je kunt gewoon iemand bellen en zeggen hé, ik ben die en die, zullen we eens een bak koffie doen? Ga gewoon met andere bedrijven in gesprek om inzichten te delen en inspiratie op te doen over toekomstige thema’s. Ook andere bedrijven worstelen hiermee en vinden het vaak juist interessant en staan open om dit te delen tijdens een kop koffie.”

Chemie

Ook de uitwisseling binnen de groep hebben de deelnemers aan het BAM Business Management-programma als verrijkend ervaren. In navolging van dit programma is de groep van plan twee keer per jaar samen te komen en door te pakken op de ‘lessons learned’. Carla Heemskerk: “Zoiets moet je plannen, inhoudelijk goed voorbereiden en faciliteren. In de drukte en de praktijk van alledag komt het er anders niet van. Je bereikt dat ook niet door ‘even’ een vergadering te beleggen. Wat deze opleiding ons heeft gebracht, is denk ik meer dan we van tevoren hadden bedacht. Dit komt ook doordat de chemie in de groep heel goed was. Er was een grote diversiteit binnen de groep qua profielen en achtergronden binnen BAM. Iedereen keek vanuit een ander perspectief en raamwerk naar de kwesties die door de docenten werden aangedragen, wat voor verrassende dialogen en nieuwe inzichten zorgde.”

Robin de Wit beaamt het belang van de genoemde ‘chemie’. “Het is natuurlijk een enorm cliché, maar als groep zijn we enorm gegroeid. De opleiding is vlekkeloos verlopen, kun je zeggen, was precies wat ik ervan gehoopt had. Ook de interactie met de docenten en met TSM was heel goed. Dan groei je als persoon, maar ook als groep. Het draait om openheid, eerlijkheid, je moet van elkaar willen leren, dat is heel waardevol – naast de inhoud natuurlijk die altijd waardevol is – maar je moet er als groep ook wat mee doen.”

Janneke Deterink: “De kracht van deze groep was dat iedereen bereid was om op een volledig open manier discussie te voeren, met een duidelijk besef dat alles verandert en dat het in de toekomst anders moet. Niet die conservatieve houding van ‘we doen het al jaren zo’, die je ook wel ziet, maar: geef ons de tools om daarop te reflecteren. Dat was mooi om te zien, die leergierigheid.”

‘Het belang van de blik naar buiten zou ik wel op mijn arm willen tatoeëren’

Bijvangst

Als bijzondere ‘bijvangst’ noemt Henry Jongerden nog de nieuwe gemeenschappelijke ‘taal’ die ze in de loop van het programma hebben ontwikkeld. “Begrippen als ‘we zitten even in de mist’, ‘vertragen om te versnellen’, ‘de poolster’, de ‘printplaat’. Termen waarmee je bepaalde processen en variabelen kunt aanduiden. Dat had ik niet verwacht. Maar de belangrijkste bijvangst is voor mij toch de blik naar buiten. Dat verwatert heel snel weer, dus ik zou het wel op mijn arm willen tatoeëren.”



Voor dit artikel is Janneke Deterink, programmamanager Incompany, vanuit TSM Business School in gesprek gegaan met Carla Heemskerk, directeur Bouwen op Maat Zuidwest, BAM Wonen, Henry Jongerden, adjunct-directeur Renovatie Concepten, BAM Wonen en Robin de Wit, directeur HR BAM Residential.

Wil je meer weten de incompany programma van TSM Business School? Neem dan op contact op met Astrid Beijer (a.beijer@tsm.nl) of Janneke Deterink (j.deterink@tsm.nl).

ContactW www.tsm.nl

T 053 - 240 40 00

E info@tsm.nl**Studieadvies**

T 053 - 240 40 00

E studieadvies@tsm.nl**Postadres**

Postbus 217

7500 AE Enschede

Bezoekadres

Hengelosestraat 583

7521 AG Enschede

TSM Business School biedt leiders een plek voor vernieuwing en voor duurzame ontwikkeling in een wereld die volop in beweging is. Wij combineren krachten en talenten en brengen werelden bij elkaar. Niet als doel op zich, maar vanuit de sterke overtuiging dat de wereld van nu niet beter wordt van solitair denken en doen. Het benutten van verschillende invalshoeken en het inzetten van collectieve excellentie maakt het mogelijk nieuwe wegen te verkennen en nieuwe antwoorden te vinden.

Wij zijn TSM Business School.

Een plek waar strategie, business knowhow, innovatie en leiderschap samenkomen ten dienste van een duurzame ontwikkeling van jouw mensen en jouw organisatie in de wereld van nu.