



Van Wijnen Leert 3 – DNA,
samenwerking en zichtbaarheid

In de derde editie van het incompanyprogramma Van Wijnen Leert draaide het in belangrijke mate om ‘actionable concerns’: actuele thema’s en uitdagingen waar Van Wijnen voor staat in het licht van de strategische pijler ‘centraal verbonden, lokaal dichtbij’. Drie groepen vertaalden de missie, visie en strategie van de organisatie in projecten waarbij meteen stappen gezet konden worden. Leren door te doen en anderen mee te nemen, niet alleen door reflectie en nadenken, zodat de ontwikkeling van de deelnemers ook ontwikkeling van de organisatie kon worden. De intervisiegroepen die ontstonden hebben een netwerk gecreëerd dat nog steeds actief is en de interactie en samenwerking tussen de vestigingen van Van Wijnen stimuleert. Betrokkenheid van het landelijk management team en de regiodirecties maakten Van Wijnen Leert 3 tot een ontwikkeltraject met impact in de hele organisatie. “Dat netwerk is goud waard, maar ook inhoudelijk hebben we veel bagage meegekregen.”

Naast elkaar

Op de openingsdag van het programma Van Wijnen Leert 3 kwam CEO Peter Hutten visie, missie en strategie van Van Wijnen nader toelichten tegenover de deelnemers. Van Wijnen wil onder meer ‘centraal verbonden, lokaal dichtbij’ zijn. Dat houdt in dat de vele onafhankelijke ondernemingen van het concern op 27 locaties meer gaan samenwerken om de uitdagingen waar de bouwwereld voor staat succesvol aan te kunnen gaan. In een open sfeer kregen de deelnemers de gelegenheid vragen te stellen en twijfels en ideeën te delen. Een bijzondere setting, vertellen ze, die veel inzichten bood. Manon Janssen: “Doordat je met zo’n groep bijeen zit, in een lerende omgeving, krijg je een andere vorm van interactie. Peter Hutten liet zich ook echt zien en deelde waar hij bij wijze van spreken van wakker ligt. Dat is onder andere: hoe krijg je die missie en visie, en de noodzakelijke vernieuwingen, verankerd in de hele organisatie? Hij stak duidelijk een hand uit.” Cor Verwoert vult aan: “Die sessie heeft wel wat gedaan ja. Dat is toch een kant van de CEO die je niet vaak ziet. We stonden echt ‘naast elkaar’, waardoor je veel beter begrijpt waar ze op landelijk directieniveau mee worstelen en bezig zijn. Dat is heel waardevol.”

“Duurzaamheid kun je niet meer per regio of per onderneming ontwikkelen; dat moet centraal gebeuren”

Op grond van die eerste ontmoeting met CEO Hutten werkten drie groepen een ‘actionable concern’ uit, een thema dat ze in de loop van het programma onderzochten en waarvan ze de resultaten op de laatste dag presenteerden tegenover het landelijk management team (LMT). Het project van de groep van Vincent van der Wal richtte zich op duurzame renovatie. “We hebben veel partijen gesproken en de kennis daarover binnen Van Wijnen geïnventariseerd, waardoor we een beter zicht op de mogelijkheden hebben gekregen. Specialisten en kennisdragers zitten door het hele land verspreid; als je die bij elkaar brengt gaat de kennisontwikkeling veel sneller. Onze inzichten hebben we aan het eind van het programma overgedragen aan het landelijk team duurzaamheid onder leiding van de manager duurzaamheid, dat het verder aan het ontwikkelen is. Dat kun je niet meer goed per regio of per onderneming doen; dat moet centraal gebeuren.”

Community of practice

‘BUURTTAAL’ heette het thema dat de groep van Manon heeft uitgerold. De diensten die Van Wijnen aanbiedt – ontwikkelen, bouwen, renoveren, transformeren en beheren – komen samen in de buurt. Bij projecten zijn veel partijen betrokken die samengebracht moeten worden: van beleggers, woningcoöperaties en gemeenten tot de (toekomstige) buurtbewoners en faciliteiten zoals scholen en de buurtsupermarkt. Dit wordt binnen Van Wijnen op verschillende manieren benaderd en uitgewerkt. Op welke manier dat gebeurt heeft de groep van Manon onderzocht en geïnventariseerd. “Ons project bestond eigenlijk uit twee delen. We wilden aan de ene kant een beweging binnen Van Wijnen opzetten waarin het buurtdenken wordt aangezet en kennis wordt gedeeld – dat is dus weer het thema van centraal verbonden zijn –, anderzijds met een kerngroep onderzoeken of we er een propositie van konden maken, een dienst die te vermarkten is. Het is complexe materie, waar veel ideeën over bestonden en bestaan. Iedere buurt heeft zijn eigen taal en die moet je eerst leren spreken voordat je een project begint. We hebben een landelijke community of practice opgericht, die ‘Samen maken we de buurt’ is gaan heten, waarin we van elkaar kunnen leren en toewerken naar een toolbox. Dat was een heel toffe beweging, die niet ontstaan zou zijn zonder het programma.”

“We hebben veel obstakels gehad tijdens het project, maar we hebben megaveel geleerd”

Het project loopt nog steeds, licht Manon toe. “We hebben veel obstakels gehad tijdens het project, maar we hebben megaveel geleerd. De community komt nog steeds, eens per maand, een halve dag bij elkaar om ervaringen en inzichten te delen. Dat is eigenlijk ook wat binnen Van Wijnen Leert gebeurt: in gesprek gaan, ideeën uitwisselen en dat verder brengen in je eigen regio of in je eigen werkmaatschappij.”

Mooie club

Cor Verwoert en z’n groep doken in het thema ‘Van Wijnen in het DNA bij iedereen’. Geen makkelijk onderwerp, vertelt Cor, want om de identiteit van Van Wijnen tot in de uithoeken van de regio’s en werkmaatschappijen te laten landen, moet je eerst bepalen wat die identiteit precies inhoudt. De groep maakte filmpjes en hield enquêtes onder medewerkers in alle lagen van het concern, van het LMT tot de teamleiders en bouwvakkers aan toe. “Het lijkt een simpele vraag: waar staat Van

Wijnen voor en waar kom jij je bed voor uit? Maar de antwoorden waren behoorlijk uiteenlopend. Dat is ook niet zo gek, want het gaat om iets wat moeilijk te definiëren is. Dat was het startpunt. Vervolgens zijn we er meer lijn in aan gaan brengen, tussen het LMT en de strategische plannen die daar gemaakt worden, en de rest van de organisatie, want het werd bij elke vestiging weer anders opgepakt.”



Het onderzoek heeft tot heel veel interessante gesprekken geleid, vult Cor aan, die mensen op allerlei plekken aan het denken hebben gezet. “Wat er uiteindelijk uitkwam is dat er wel degelijk zoiets bestaat als een ongeschreven DNA binnen Van Wijnen. Dat heeft te maken met mensgericht zijn, willen samenwerken, dingen voor elkaar over hebben – best wel sociaal eigenlijk, ook op het vlak van duurzaamheid en zorgzaamheid voor de aarde. Ik kende dat al van mijn eigen vestiging, maar het viel me op dat dat in het hele land terugkwam. Van Wijnen is gewoon een mooie club, wat mij betreft.”

Cijfers en mensen

Een concreet resultaat van hun project was dat de groep van Cor betrokken werd bij het format van het ondernemingsplan. “Een logische uitkomst, want als je de mens belangrijk vindt, als je denkt dat mensen het verschil maken, geef dat dan ook een prominente plaats in je plannen. Dan kun je niet volstaan met eerst 10 sheets vol cijfers en op de laatste pagina: o ja, we hebben ook nog mensen in dienst. Dat klinkt simpel, maar dat is wel waar het om gaat.”

Cor wil niet beweren dat het DNA van Van Wijnen nu klip en klaar duidelijk is en bij iedereen tussen de oren zit. “Het is een proces dat voortgaat. Maar er is wel een lijn

in aangebracht en een brug geslagen, zowel tussen de werkmaatschappijen als binnen de hiërarchische structuur. Daardoor is het makkelijker dan vroeger om in een overleg of meeting te refereren aan de waarden en normen die we delen bij Van Wijnen. Sinds Van Wijnen Leert ben ik daar zelf ook sterker in geworden, om dat naar voren te brengen, omdat ik nu weet dat er veel draagvlak voor is.”



Netwerk in alle richtingen

Een belangrijk resultaat van het programma is volgens de deelnemers het netwerk dat erdoor werd gecreëerd. Vincent: “Wij zitten alle drie op een functie waar je er soms alleen voorstaat. We kunnen natuurlijk wel sparren met de persoon die direct boven ons staat. Maar in mijn geval is dat Peter Hutten, de CEO van Van Wijnen. Die ga ik niet voor elk wissewasje bellen, al waardeert hij het als ik dat doe. Het is dan heel prettig om dat netwerk te hebben, van mensen die je hebt leren kennen in Van Wijnen Leert en met wie je even, in de breedte, kunt schakelen over waar je mee zit. Je hebt meteen weer een match. Dat is van zóveel toegevoegde waarde.” Cor: “Dat klopt, wat Vincent zegt. Dat netwerk is goud waard, maar het programma was natuurlijk niet alleen daarop gericht. Inhoudelijk hebben we ook veel bagage meegekregen, maar dat vertaalt zich wel in met-elkaar-doen.”

Die vruchtbare interactie binnen de organisatie is niet alleen in de breedte ontstaan, vertelt Manon, maar ook in de lijn. “Ik vond het heel waardevol dat we in het programma ook kennis maakten, op een veel informelere manier dan we gewend waren, met de Raad van Commissarissen en de regiodirecteuren. Door met hen open gesprekken te voeren, waarbij alle ruimte is voor kritische vragen, krijg je een goed zicht op Van Wijnen als geheel. Er zijn verbindingen gelegd in alle lagen en richtingen.”

“Er zijn verbindingen gelegd in alle lagen en richtingen”

Astrid Beijer, programmamanager namens TSM in het ontwikkeltraject, vertelt dat de contactmomenten met de Raad van Commissarissen, regiodirecteuren of leden van het landelijk management team ook voor hén spannend zijn. “Ze gaan, in een kleine, vertrouwelijke groep, in gesprek met hun medewerkers over echt inhoudelijke zaken. Dat is voor hen ook iets nieuws. Het is de taak van TSM, van mij dus in dit geval, om ze hierop voor te bereiden, zodat een vruchtbare uitwisseling kan plaatsvinden. Ook de directeuren en leden van de Raad van Commissarissen of het landelijk management team leren van die dialoog.”

Onderstromen en zichtbaarheid

Als voorbeelden van andere memorabele programmaonderdelen noemt Vincent de modules waarbij de gepresenteerde theorie direct in praktijk werd gebracht. “Ik herinner me confronterende gesprekken met een acteur bij het oefenen van moeilijke gesprekken, de mediatraining die we hebben gedaan. Je hebt geen keus, want je krijgt gewoon een microfoon voor je neus, en de camera draait. Dat zijn dingen die blijven hangen, daar heb je echt veel aan. Ook de oefeningen in leiderschapstijlen, tijdens de buitentraining. Je past wat je hebt geoefend later automatisch toe.”

Terugkijkend op wat Van Wijnen Leert hem persoonlijk het meeste heeft gebracht, antwoordt Cor zonder enige aarzeling: zelfvertrouwen. “Die andere zaken zijn ook belangrijk, maar voor mij is het belangrijkste geweest dat ik nu veel makkelijker mijn eigen geluid laat horen. Ik ben niet iemand die snel op de voorgrond treedt, maar je moet als leider wél zichtbaar zijn. En ik weet nu dat het ook gewaardeerd wordt als je af en toen een pain in the ass bent. Dat je daar helemaal niet zo bang voor hoeft te zijn. En dat is in de organisatie ook positief ontvangen.”

Manon noemt het inzicht dat ze in de organisatie heeft gekregen. “En dan bedoel ik niet de officiële structuren, maar meer de onderstromen. Er spelen heel veel krachten in een organisatie die je niet direct ziet. Die systemen moet je leren kennen en begrijpen, zodat je kunt bepalen hoe je daar het beste mee om kunt gaan, wat je plek daarin is.” Ook Vincent heeft de organisatie goed leren kennen door Van Wijnen Leert. “Ik ben op 1 mei 2022 begonnen bij Van Wijnen en het programma startte in het najaar. Daardoor heb ik Van Wijnen in alle geledingen leren kennen. De persoonlijke contacten die ik heb gelegd zijn heel nuttig voor mij, net als het intervisiegroepje waar ik in zit. Ik heb in mijn business unit ingewikkelde kwesties aan de hand gehad het eerste jaar, en door de dialoog met collega’s heb ik die beter kunnen oplossen.”

“Na die outdoorsessie en de feedback erop is iedereen gewoon weer even een mens”

Eigenaars

De dialoog met collega’s, die door veel deelnemers aan het programma ook daarna nog wordt voortgezet, is binnen de leertrajecten van TSM een cruciaal thema. De vorming van een ‘effectieve leergroep’ is daarbij noodzakelijk, licht Astrid Beijer toe. “Tijdens de tweede module van het programma, een outdoor-activiteit, worden leiderschapsopdrachten uitgevoerd. De feedback die de deelnemers krijgen van hun collega’s, op hun manier van leidinggeven, is veel meer waard dan mijn commentaar. Zij kennen hun organisatie en weten wat er speelt of kan spelen. Wij, van TSM, creëren de randvoorwaarden voor hun ontwikkeling. Iedereen heeft vaardigheden en talenten, maar ook blinde vlekken. Na die outdoorsessie en de feedback erop is iedereen gewoon weer even een mens, zeggen wij wel eens, een mens die iets te leren heeft.”

Astrid Beijer heeft de ontwikkeling van de deelnemersgroep tijdens de hele loop van het programma begeleid. “Wat ik mooi vond om te zien, was dat deelnemers op de afsluitende dag van het programma het eigenaarschap dat we nastreven ook duidelijk lieten zien. Hun presentaties hadden niet de vorm van aanbevelingen, van mogelijke wegen, maar waren een enthousiasmerend verhaal waarin ze vertelden welke bewegingen ze in gang wilden zetten, waarbij ze de directie eigenlijk uitnodigden om mee te doen. Dat was heel inspirerend.”

“Het is helemaal niet makkelijk om een setting te maken waarin iedereen zich vrij én veilig voelt”

De drie deelnemers prijzen de manier waarop TSM genoemde voorwaarden en omstandigheden heeft gecreëerd in de loop van het programma. Cor: “Het is helemaal niet makkelijk om een setting te maken waarin iedereen zich vrij én veilig voelt om op een respectvolle manier met elkaar het gesprek aan te gaan over wat beter of anders kan, om kritisch naar je collega’s én naar jezelf te kijken. Het klinkt eenvoudig, maar dat is het niet. Daar wil ik echt mijn complimenten voor uitspreken, voor hoe TSM en Astrid dat hebben gedaan.”

Een gesprek met drie deelnemers, programmamanager Astrid Beijer en Tahlvik Leung, HR-Directeur van Van Wijnen

Vincent van der Wal, BU-directeur Van Wijnen Engineering
Cor Verwoert, adjunct-directeur Van Wijnen Harderwijk
Manon Janssen, voormalig adjunct-directeur Klant en Markt Van Wijnen West

Wil je meer weten over de incompany programma’s van TSM Business School?
Neem dan contact op met Astrid Beijer (a.beijer@tsm.nl).

“Het belang van de leerprogramma’s wordt door niemand meer betwijfeld”

Tahlvik Leung, HR-directeur van Van Wijnen, over Van Wijnen Leert

Bouwconcern Van Wijnen is met 27 vestigingen en meer dan 2400 medewerkers een van de grote Nederlandse spelers in de bouw. In 2020 startte de eerste editie van leerprogramma Van Wijnen Leert, ontworpen en uitgevoerd in samenwerking met TSM Business School. Inmiddels is de vierde leergang begonnen. Hoewel de structuur van de programma’s hetzelfde blijft – 6 seminars met een looptijd van ongeveer een jaar – wordt de inhoud ervan steeds weer bijgesteld aan de hand van actuele ontwikkelingen die bij Van Wijnen spelen.

Deelnemers aan Van Wijnen Leert waren bij de eerste edities voornamelijk leden van de vestigingsdirecties. Gaandeweg werden de deelnemersgroepen aangevuld met senior stafhoofden van onder meer de lokale financiële, marketing- en HR-afdelingen. “Dat heeft de groepen wel verrijkt en diverser gemaakt.”

Wat zijn volgens Tahlvik Leung, terugkijkend op de eerste drie edities van Van Wijnen Leert, de resultaten van de leerprogramma’s...?

“Het is moeilijk om die resultaten financieel te kwantificeren, als return on investment zeg maar. Dat ga ik dus ook niet doen. Maar er zijn enkele duidelijke ontwikkelingen uit voortgekomen. Ten eerste: wij creëren nieuwe netwerken, landelijke netwerken uit de silo’s van de regio’s en vestigingen, waar onze Raad van Bestuur en andere directies directe overlegmomenten mee hebben. Nieuwe klankbordgroepen waarmee de hoofddirectie rechtstreeks kan communiceren en strategische vraagstukken bespreken. Je creëert dus een netwerk én een nieuwe overlegstructuur.”

“Een ander resultaat is dat er heel snel en makkelijk kennis wordt gedeeld. Dat is belangrijk in een betrekkelijk decentrale organisatie met tientallen vestigingen en 250 lopende projecten. Je kunt je verliezen in zo’n grote organisatie. Het is van belang om de communicatielijnen kort te houden en dat doe je ook met een leergang als deze. Actuele agendapunten, bijvoorbeeld met betrekking tot diversiteit en inclusie, het kwetsbare gesprek of het te woord staan van de media, krijg je op deze manier ook sneller verankerd in de hele organisatie. En de netwerken die zijn ontstaan, blijven na het programma actief, intervisiegroepen komen bijeen, organiseren een nieuw event of een tussentijds gesprek met de Raad van Bestuur. Dat zijn de punten die de meerwaarde vormen van Van Wijnen Leert.”

Tahlvik Leung voegt toe dat hij ook persoonlijk enige trots voelt bij het succes van de leerprogramma's met TSM. Voor de eerste editie heeft hij lang gelobbyd. “Niet vanwege de investering, maar men vroeg zich af: is dat nou nuttig, en moet dat dan landelijk? Inmiddels zijn dat helemaal geen vragen meer. We hebben nu nog vijf andere leergangen, die in de slipstream van Van Wijnen Leert zijn opgezet. Het onderwerp leren, landelijk leren en in co-creatie een programma maken, is nu gemeengoed geworden. Niemand twijfelt meer aan het belang daarvan. Daar is Van Wijnen Leert wel de katalysator voor geweest. En ik hoef me met die andere programma's niet eens meer te bemoeien, want er is een structuur ontstaan waarbinnen het organiseren van leergangen automatisch zijn weg vindt. Dat is voor mij persoonlijk een heel mooi resultaat.”

Wordt dat belang in alle geledingen van de organisatie erkend...?

“Absoluut. En het is nog sterker. Na afloop van de derde editie van Van Wijnen Leert was er een evaluatiemeeting met de Raad van Commissarissen en was de voorzitter enthousiast om weer een bijdrage te leveren aan een nieuwe leergang. Leden van de Raad van Bestuur en het landelijk management team worden bij de programma's betrokken, als spreker of als mentor. Voor de rol van mentor moeten ze zich presenteren tegenover de deelnemers en zich open opstellen; de deelnemers kunnen hun eigen mentor kiezen. Inmiddels is de sfeer ontstaan dat directieleden het prettig vinden als zij gekozen worden als mentor, want ze willen graag van waarde zijn in de leergang. Het is een soort van omgekeerde Idols. Ik vind het supergaaf dat het zich zo heeft ontwikkeld.”

Hoe ervaart Tahlvik Leung de samenwerking met TSM en is die in de loop van de verschillende edities van Van Wijnen Leert veranderd...?

“Nee, veranderd is die niet. De samenwerking met TSM is al vanaf het begin heel goed. Het is en blijft een co-creatie, wat zeer belangrijk is. Ik ken Astrid, als programmamanager van TSM, heel goed en zij weet wat ik en wat wij met Van Wijnen willen. Bij elke nieuwe editie kijken we wat aangepast of veranderd moet worden en ook in de loop van het programma, na afsluiting van een seminar, bespreken we wat we meenemen en wat we anders gaan doen. Dat voelt heel comfortabel. Die wendbaarheid hebben we ook nodig, want Van Wijnen is een ondernemende organisatie waar doorlopend van alles gaande is. Een bedrijf wordt overgenomen, nieuwe actuele thema's spelen op. Tijdens een van de programma's is bijvoorbeeld een hele regio opgeheven. Sommige deelnemers zaten midden in dat proces. De spanning en onzekerheid die dat oplevert moeten dan ook geadresseerd worden in het programma, en dat hebben Astrid en TSM ook heel goed gedaan.”

Contact

W 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 intelligentie 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.