



# Oosterhoff: op expeditie in en buiten de eigen organisatie

Oosterhoff, actief in ontwerp, constructie en advies voor de gebouwde omgeving, bestaat uit twaalf organisaties, alle met een eigen specialisme, een zelfstandige marktpositie en eigen projecten. Van ingenieurs en ontwerpers tot constructeurs en installatieadviseurs. Binnen Oosterhoff bundelen zij hun krachten en functioneren ze waar nodig als een eenheid.

Oosterhoff heeft TSM Business School gevraagd een leertraject op maat te ontwikkelen voor een selectie van 20 talentvolle medewerkers uit diverse werkmaatschappijen. Het programma-ontwerp is tot stand gekomen in nauwe samenspraak met betrokkenen van de directies en HR en bestond uit zeven blokken van vijf tot zes dagdelen in een looptijd van anderhalf jaar. De eerste editie (TOP I), voor talenten met 3 tot 8 jaar ervaring, richtte zich op de ontwikkeling van bedrijfskundig inzicht en persoonlijke leiderschapskwaliteiten enerzijds, anderzijds op het creëren van een netwerk dat de verschillende werkmaatschappijen van Oosterhoff verbindt. CEO Gerard Doos noemt de resultaten boven verwachting. “Het is geen eendagsvlieg gebleken, maar is echt geland in de organisatie. TOP II, eveneens in samenwerking met TSM, is inmiddels van start gegaan en we denken na over TOP III.”

## De natuur in

Loes Visser, nu directeur van DataBuilt maar tijdens het programma bouwfysicus bij ingenieurs- en adviesbureau Huygen, en Jan-Aike Noordermeer, tijdens het TOP I-programma projectmanager bij bbn adviseurs en inmiddels afdelingsmanager van Project- en Procesmanagement bij bbn, kijken zeer positief terug op het TOP I-programma. Loes Visser: “Ik heb het hele programma als buitengewoon prettig ervaren én heel leerzaam. Zowel de bedrijfskundige modules als de onderdelen die gericht waren op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Van tevoren weet je niet goed welke competenties of welke kennis je precies mist, maar voor mijn gevoel heeft het programma alle thema’s wel behandeld, waardoor duidelijk wordt welke kennis je kunt verdiepen en welke vaardigheden je kunt verbeteren.”

*“Normaal gesproken vraag je aan collega’s niet snel feedback over je manier van leidinggeven”*

Loes noemt met name het eerste blok van het programma, waarbij de deelnemers de natuur introkken en om beurten de leiding kregen bij verschillende opdrachten. Programmamanager Hellen van Lienden en twee coaches begeleidden de processen en waren ook bij de evaluaties aanwezig. Loes: “Dat blok was erg nuttig. Normaal gesproken vraag je niet snel feedback aan collega’s over je manier van leidinggeven. Dat was eigenlijk de eerste keer voor mij, in het TOP-programma. Het heeft me veel gegeven. Je ontdekt hoe anderen je zien in die rol en dat levert allerlei verbeterpunten op.” Op de vraag welke verbeterpunten dat dan waren, antwoordt ze lachend: “Nou, ik wil veel dingen graag zelf doen en dan denk ik dat ik door mijn enthousiasme anderen meekrijg. Maar regelmatig heb ik dan niet goed uitgelegd waar we precies naartoe gaan, ik denk soms te snel dat iedereen het wel begrijpt. Dat kreeg ik als feedback en dat klopt ook wel. Dat punt heb ik tijdens de blokken verder ontwikkeld en ik werk er ook nu nog mee.”

## Tips en tops

Ook Jan-Aike Noordermeer kijkt met een goed gevoel terug op het leertraject. “Wat ik sterk vond aan het programma was die combinatie: aan de ene kant bedrijfskundige aspecten waar je tijdens je dagelijkse werk niet zo snel mee in aanraking komt maar die echt nuttig zijn om te weten, en aan de andere kant die aandacht voor persoonlijk leiderschap. In dat persoonlijk leiderschap zat voor mij de grootste leercurve. Je krijgt

de kans die leiderschapsrol op te pakken en krijgt daar bij de evaluaties feedback op. Daarnaast zie je hoe anderen het doen, waar je ook veel van leert. Je kunt je aan anderen spiegelen. En zo krijg je een lijstje met ‘tips en tops.’”

Jan-Aike licht toe wat ‘tips en tops’ zijn. “Tips zijn verbeterpunten, tops zijn de dingen die je juist goed doet. Ook belangrijk. Het lijkt misschien handig om wat je niet goed doet te ontwikkelen, maar het kan ook een kracht zijn om in te zetten op wat je wél goed kan, dicht bij jezelf te blijven. En daar was in het programma veel ruimte voor.” Een van de tops die bij Jan-Aike naar boven kwam was ‘stabiliteit’. “Dat woord heb ik meermaals gehoord. Ik ben vrij kalm, ben geneigd eerst te bekijken wat de situatie is, en dan pas de leiding te nemen. Daarmee krijg je ook mensen mee. Een tip, die hiermee enigszins samenhangt natuurlijk, was: spreek je wat vaker uit. Tussen die beide kanten moet je een balans zien te vinden en het programma heeft me daar echt goed bij geholpen.”



## Gezamenlijke reis

Een ander positief aspect dat beide deelnemers noemen, is de grote verscheidenheid in de groep. Jan-Aike: “Het leuke en leerzame van zo’n grote groep is dat er zoveel verschillende persoonlijkheden zijn, zoveel types. Er werken veel techneuten bij ons, maar ik ben zelf geen techneut. Ik overzie en begeleid de processen, zorg dat anderen hun werk goed kunnen doen. Je ziet dat techneuten bij een opdracht eerder geneigd zijn om direct op details in te gaan; ze willen de vraag of het probleem snel oplossen. Maar soms is het beter om eerst het hele plaatje in beeld te krijgen. De groepsdynamieken die door die verschillen ontstaan zijn heel interessant.”

Hellen van Lienden, die het TOP I-programma van begin tot eind namens TSM begeleidde als programmamanager, vertelt dat het programma, onfortuinlijk, in coronatijd begon. “Daardoor zat de groep direct met een actueel, urgent thema, een dilemma waarover ze tot een beslissing moesten komen: wel of niet testen. Dat heeft de groep meteen in het diepe geworpen en extra samenhang gegeven.” Die samenhang, en een sfeer van openheid en persoonlijkheid, is in de visie van TSM van belang om een goede ‘leergroep’ te creëren. Hellen: “De deelnemers maken samen een reis mee, want zo’n programma heeft een looptijd van ongeveer anderhalf jaar. Het is belangrijk dat er vertrouwen ontstaat en de deelnemers elkaar goed leren kennen, om het maximale uit het programma te halen.”

Loes noemt de setting van het programma buiten het bedrijf – inclusief overnachtingen in hotels en informele avonden – zeer vruchtbaar. “Het lijkt iets kleins en onbelangrijks, maar dat zorgt voor andere manieren van communiceren, na afloop van het dagprogramma, aan de bar bijvoorbeeld. Je komt terug op werkgerelateerde zaken, maar ook op persoonlijke kwesties die spelen en die van invloed zijn op je werk. Dat gaat met andere collega’s toch minder makkelijk. Je wordt gewoon vrienden van elkaar en zoekt elkaar ook in de werksfeer sneller op.”

*“Ik heb een veel breder beeld gekregen van wat er allemaal gebeurt bij Oosterhoff”*

### Projecten als onderzoek

Een van de doelstellingen van het TOP I-programma was dat er meer samenwerking en synergie zou ontstaan tussen de werkmaatschappijen van Oosterhoff. Is die doelstelling gerealiseerd? Jan-Aike: “Mijn beeld van Oosterhoff is zeker veranderd en uitgebreid. Ik had in mijn werk niet veel te maken met de zusterbedrijven, maar alle werkmaatschappijen kwamen in de loop van het programma presentaties geven. Daardoor, en door de nieuwe mensen die je leert kennen natuurlijk, heb ik een beter beeld gekregen van wat er allemaal gebeurt bij Oosterhoff. Een breder begrip gekregen van de verschillende partijen en de dynamieken die er spelen, van de verschillende culturen. De ‘expeditie-opdrachten’ hebben daar natuurlijk ook sterk aan bijgedragen.”

De expeditie-opdrachten zijn projecten die de deelnemers in een aantal groepen uitvoeren, waarbij een vraag van strategisch belang voor Oosterhoff centraal staat.

Het project van de groep van Loes was ‘Make or Buy’, waarin het ging om diensten en projecten van Oosterhoff in de toekomst. “Waar staan we, en waar gaan we heen, kort gezegd.” De groep heeft interviews gehouden, zowel intern als extern, om een beeld te krijgen van verschillende toekomstscenario’s en de rol van Oosterhoff daarin. “De interne informatie moet je in zo’n project overal binnen Oosterhoff ophalen. Dat betekende met veel mensen van verschillende werkmaatschappijen praten en overleggen. Dat was wat ik leuk en interessant vond aan dat project: een van onze sponsors (de belanghebbenden binnen de organisatie, red.) was bijvoorbeeld de CEO van Oosterhoff – zo iemand spreek je niet snel in je dagelijkse werk.”

Het concrete resultaat van het expeditieproject is niet makkelijk te omschrijven, licht Loes toe, maar de reis heeft veel inzichten gegeven. “Wij hadden allerlei tegenslagen tijdens het project, maar we hebben op grond van het project wel enkele aanbevelingen gedaan, over het vergroten van de communicatieafdeling en een andere inrichting van het traineeprogramma – en een van de conclusies was dat we zoiets als DataBuilt nodig hadden, en dat is er gekomen...”



## Gamification

De groep van Jan-Aike boog zich met het project ‘Let’s Play Engineering’ over de vraag of Oosterhoff gamification zou moeten toepassen om betrokkenheid, motivatie en productiviteit van medewerkers te stimuleren. “We onderzochten hoe bedrijfsprocessen die soms moeizaam gaan, die niet per se leuk zijn – tijdig factureren, financiële hygiëne, dat soort zaken – leuker te maken zijn met spelvorming. De conclusie was, uiteindelijk, dat we er niet veel voordeel van verwachten in verhouding tot de investering. Maar wij hebben ook een paar

aanbevelingen gedaan, onder meer om een wie-is-wie-platform op te richten, waar je snel collega's met hun specifieke expertise kunt vinden, en dat gebeurt momenteel ook. Wat ik leerzaam vond is dat we als groep, met zoveel verschillende achtergronden, hebben samengewerkt, veel medewerkers hebben gesproken en allerlei uithoeken van Oosterhoff hebben leren kennen.”

Wat heeft bijgedragen tot het overnemen van genoemde aanbevelingen is dat de directies van de werkmaatschappijen van Oosterhoff het TOP I-programma en de resultaten ervan, zowel op het vlak van persoonlijk leiderschap als in de projecten, met veel aandacht volgden. Op de afsluitende dag werden ze gepresenteerd tegenover het complete strategisch management van Oosterhoff. Het bestuur en alle directeuren van de werkmaatschappijen waren aanwezig, alsook de deelnemers van het TOP II-programma. Jan-Aike: “Het werd heel serieus genomen en je merkte dat het programma veel nieuwsgierigheid en interesse had opgewekt in de organisatie.”

## *“Ik dacht: het is nu of nooit. Dit is het moment om het uit te bouwen”*

### DataBuilt, een nieuwe werkmaatschappij

Een bijzonder resultaat van het TOP I-programma is de oprichting van een nieuwe werkmaatschappij, DataBuilt. Het idee hiervoor bestond al langer, maar Loes Visser, de bedenker van DataBuilt, vond tijdens het programma de moed en de tools om een doorwrocht business plan op te stellen en te presenteren aan het bestuur van Oosterhoff. DataBuilt richt zich met behulp van data van o.a. gebouwbeheerssystemen, klimaatsensoren en slimme meters op energiebesparingen voor gebouwen en het verbeteren van comfort en prestaties ervan. Het idee voor dit systeem ontstond al negen jaar geleden, licht Loes Visser toe, tijdens haar stage. “We pasten het systeem projectmatig toe binnen Huygen Engineers & Consultants, maar ik wilde er in de loop van de jaren meer mee. Toen corona kwam en de oorlog in Oekraïne, veranderde de markt en werden thema's als energie en duurzaamheid nog belangrijker. Ik dacht: het is nu of nooit. Dit is het moment om het uit te bouwen.”

Tijdens het TOP I-programma besprak Loes haar plannen eerst informeel met andere deelnemers, van wie ze bruikbare feedback kreeg. Ze voerde gesprekken met directieleden en de conclusie die haar werd teruggegeven was dat zij degene was die het moest doen. Er moest dus een business plan komen. “Toen ik daar eenmaal aan was begonnen, was er geen weg meer terug. De verschillende modules van het TOP-programma – het financiële blok, marketing, verkoopgesprekken,

moeilijke gesprekken voeren – hebben mij geholpen om de stappen te zetten die nodig waren. Daar ben ik zelfstandiger door geworden, ben ik nog meer op mezelf gaan vertrouwen. Ik heb van mijn werk uit tijd gekregen om het plan te schrijven en een aantal vragen die daarbij opkwamen als casus ingebracht tijdens het TOP-programma. De reacties van anderen en van de docenten hebben mij verder op weg geholpen, tot en met de presentatie van mijn plan aan Gerard Doos. De presentatie aan hem, wat ik best spannend vond, heb ik in het TOP-programma eerst kunnen oefenen.”

Inmiddels is Loes Visser directeur van DataBuilt. De werkmaatschappij is, zoals Loes toelicht, ‘op z’n Oosterhoffs’ georganiseerd. “We werken incompany met elkaar samen. Ik heb geen eigen personeel, maar kan specialisten uit alle zusterbedrijven inzetten bij projecten. Ik heb dus eigenlijk 650 medewerkers ter beschikking...” DataBuilt heeft nu vier projecten lopen, met 15 tot 20 mensen. De klanten van DataBuilt zijn niet de minsten, vertelt Loes niet zonder trots: Schiphol, de Universiteit van Maastricht. De bedoeling is dat DataBuilt over ongeveer vijf jaar bij elk project van Oosterhoff betrokken wordt.

## De juiste vragen

Ook Jan-Aike Noordermeer heeft in de slipstream van het TOP I-programma een carrièrestap gezet. Van projectmanager is hij (voor 50 procent) afdelingsmanager Project en Procesmanagement geworden bij bbn adviseurs, een adviesbureau voor gebouw en gebied. “Het TOP-programma heeft daar zeker aan bijgedragen, vooral aan mijn persoonlijke ontwikkeling, zodat ik zelf het gevoel had er klaar voor te zijn. Afdelingsmanagement gaat grotendeels over mensen. De collega’s goed op hun plek zetten, aan de juiste mensen koppelen, zodat ze aan het werk kunnen, zorgen dat ze zich kunnen ontwikkelen en met een lach naar hun werk gaan. Daarbij draait het meer om leiderschapsvaardigheden dan om technische kennis.”

*“Je bent je halve wakkere leven aan het werk,  
dus laat het alsjeblieft inspirerend zijn”*

Gevraagd naar wat die leiderschapsvaardigheden inhouden, denkt Jan-Aike even rustig na. “Rustig blijven. Emotioneel met mensen kunnen omgaan, begrijpen wat er speelt, overzicht creëren, medewerkers een luisterend oor bieden. Vaak hebben mensen zelf het beste beeld bij wat de oplossing is voor het probleem en wat ze nodig hebben. Wat extra tijd, iemand die ze coacht of begeleidt, een opleiding. Ik ben er om ze op het juiste pad te helpen. En soms om ze af te remmen, als hun

ambities te snel gaan. Dat hoort er ook bij. Het begint bij het stellen van de juiste vragen. En ik zie werk en privé niet als gescheiden zaken. Je bent je halve wakkere leven aan het werk, dus laat het alsjeblieft leuk, inspirerend en passend zijn, en in evenwicht met je privéleven.”

## Effectieve leergroep

Tijdens het TOP I-programma leerden de deelnemers elkaar goed kennen. Velen werden vrienden. Die gerichtheid op vertrouwelijkheid, openheid, delen is een belangrijk aspect van de incompanytrajecten van TSM. Hellen van Lienden: “Voor het ontstaan van een effectieve leergroep heb je openheid nodig, vertrouwen tussen de deelnemers. Dit is een van de belangrijkste aspecten om een effectieve leerreis te creëren met de deelnemers en het bedrijf. Dat is vaak niet helemaal duidelijk als we aan tafel zitten bij een nieuwe klant. Die denkt dan nog dat het alleen om een leiderschaps- of bedrijfskundige opleiding gaat. Maar het is meer dan dat: het is ook een persoonlijk ontwikkeltraject. Vanuit TSM loopt altijd een programmamanager mee, een leerbegeleider die het hele traject aan de groep verbonden is. Dat is anders dan bij veel opleidingen, waarbij de deelnemers alleen met docenten te maken hebben.”

### Het TOP II-programma

Het TOP II-programma van Oosterhoff is opgezet voor medewerkers met 8 tot 12 jaar werkervaring, die de ambitie en potentie hebben om door te groeien naar de functie van afdelings- of vestigingsleider of een functie met volledige projectverantwoordelijkheid. TOP II bevat elementen uit het TOP I-programma, zoals de ontwikkeling van bedrijfskundig inzicht en persoonlijk leiderschap, maar richt zich daarnaast sterk op leiderschap binnen groepen en teams. Doelstellingen van het programma zijn een transitie naar collectief leiderschap, herkennen van talent en ontwikkelen van anderen, versterken van synergie en samenwerking binnen Oosterhoff en waarde creëren voor klanten en partners door middel van innovatie.

De programmamanager van TSM voegt ook waarde aan het programma toe door de docenten te briefen en de inhoud steeds scherp te stellen op de groep. Hellen: “Door de nauwe betrokkenheid bij de deelnemers heeft de programmamanager ook een toenemende kennis van hun leerbehoeften, waardoor het programma nog beter aansluit bij de doelen en actualiteit van de organisatie én meer impact heeft op de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers.”



## *“Ik denk dat de rol van de programmamanager essentieel is”*

Loes Visser en Jan-Aike Noordermeer zijn vol lof over de rol van de leergebeleider. Loes: “Hellen fungeerde eigenlijk als een mentor, als een soort moeder van de groep, al klinkt dat misschien wat gek. Niet alleen theorie over leiderschap, maar ook: wie zijn al die individuen, wat voor eigenschappen hebben ze? Waar zit iemand persoonlijk mee? Dat soort kwesties bespreek je niet snel met een docent.” Jan-Aike: “Ik denk dat de rol van de programmamanager, van Hellen in ons geval, essentieel is. Als je een goeie groep wilt houden, heb je iemand nodig die de groep begeleidt, enthousiasmeert, die aanspreekpunt is, die iedereen persoonlijk kent en weet wat er speelt. Dat heeft enorm geholpen bij de ontwikkeling van de deelnemers, ook zeker bij mij.”

### Waardevol én leuk

Afrondend merkt Loes op dat ze blij is dat Oosterhoff het TOP-programma mogelijk heeft gemaakt. “Ik neem veel van wat ik geleerd heb mee naar mijn dagelijkse werk, en ik heb het gevoel dat het de komende tien jaar nog doorwerkt, zowel persoonlijk als binnen de groep, áls binnen Oosterhoff als geheel. Ik ben Oosterhoff er extra door gaan waarderen. Het is een heel mooie kans geweest.”

Jan-Aike sluit af met een aanbeveling: “Als mensen de kans krijgen om mee te doen, met TOP II, TOP III of TOP IV, zou ik zeggen: doe het, want het gaat je zóveel opleveren... Persoonlijk, bij je dagelijkse werk, voor de verbinding binnen Oosterhoff. En los natuurlijk van de investering die het vraagt, en dat je alles moet inpassen in je agenda, is het gewoon leuk, heel erg leuk...”

Een gesprek met Gerard Doos, CEO van Oosterhoff, twee deelnemers aan het TOP I-programma: Loes Visser en Jan-Aike Noordermeer, en Hellen van Lienden, programmamanager namens TSM.

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

## ***Van ik naar wij***

Gerard Doos, CEO van Oosterhoff, over het TOP I-programma

### *OVER OPZET EN DOELEN VAN HET TOP I-PROGRAMMA ...*

“Wij hebben het TOP I-programma opgezet omdat we met Oosterhoff het idee van ‘een leven lang leren’ omarmen. Dat ten eerste; we willen medewerkers de gelegenheid geven zich te ontwikkelen en elkaar te enthousiasmeren. Daarnaast willen we beter zijn dan onze concullega’s in het aanbieden van integrale producten op de markt. Hoe bereiken we dat? Door medewerkers uit verschillende werkmaatschappijen met elkaar in contact te brengen en samen een leertraject te laten doorlopen.”

“Oosterhoff heeft een bijzonder model: de groep bestaat uit zelfstandige werkmaatschappijen die zichzelf bedruipen, maar daarnaast willen we dat 30 procent van de omzet voortkomt uit gezamenlijke projecten. Dat is best complex voor medewerkers: aan de ene kant de focus op de eigen ‘silo’, aan de andere kant je openstellen voor de mogelijkheden bij de andere bedrijven. Dat stimuleren we met leer- en ontwikkeltrajecten zoals de TOP-programma’s: kennisontwikkeling, kennis delen en elkaar inspireren tot innovatie en nieuwe vormen van samenwerking.”

### *OVER DE SAMENWERKING MET TSM BUSINESS SCHOOL ...*

“Wij willen TOP zijn met Oosterhoff. Dat betekent dat we ons willen omringen met partners die dezelfde taal spreken, dezelfde ambitie hebben. Die hebben we bij TSM gevonden. Wij willen onze toptalenten zich versneld laten ontwikkelen. Dan moet je geen partner hebben die zegt: hier, we hebben dit op de plank liggen, ga ermee aan de slag. We willen geen standaard programma, maar een traject dat we samen kunnen ontwikkelen en speciaal is toegesneden op de vragen en bijzonderheden van Oosterhoff. Dat is ook hoe wij samenwerken met onze opdrachtgevers.”

“Natuurlijk is een deel van zo’n programma standaard, maar het gaat ons om dat deel extra, het bijzondere, het plus. Dat plus is dat wij als organisatie meer kunnen betekenen voor onze klanten, de creatie van extra waarde. Dat moet je eerst intern organiseren en als je daarmee een bepaald niveau hebt bereikt, kun je dat doorvertalen naar producten en diensten voor je klanten.”

### *OVER DE RESULTATEN VAN HET TOP I-PROGRAMMA ...*

“Het TOP I-programma heeft ons meer gebracht dan we gedacht en gehoopt hadden. Medewerkers uit verschillende werkmaatschappijen weten elkaar nu te vinden en zoeken elkaar op. Er zijn verschillende nieuwe klanttrajecten voortgekomen uit het programma én een nieuwe werkmaatschappij, DataBuilt, opgezet door Loes Visser. Zoiets is een grote inspiratie voor andere medewerkers en voor de deelnemers van de vervolgp programma’s; TOP II is al begonnen en we denken na over TOP III. Iedereen ziet wat de mogelijkheden voor ontwikkeling zijn, zowel persoonlijk als in nieuwe vormen van samenwerking. Dat breidt zich als een olievlek uit, op verschillende niveaus en in verschillende lagen van de organisatie, zodat we minder vanuit de eigen ‘silo’ gaan denken en meer vanuit Oosterhoff als geheel en op die manier kunnen blijven innoveren.”

“Het gaat om een verschuiving van ik naar wij, niet alleen binnen Oosterhoff of ons ecosysteem, ook tussen Oosterhoff en de stakeholders en partijen die bij onze projecten betrokken zijn. En ik zie het nog breder: als je kijkt naar de vraagstukken waar wij als BV Nederland, en in de hele westerse wereld, voor staan – de energietransitie, de verduurzamingsopgave, het reduceren van afval – dat zijn geen kwesties meer die je als bedrijf alleen kunt oplossen. We zullen de krachten moeten bundelen. Helaas krijgen we vanuit de politiek veel verkeerde voorbeelden, maar de samenleving raakt meer en meer doordrongen van de noodzaak van een gezamenlijke aanpak.”

### *OVER UBUNTU ...*

“Die verschuiving van ik naar wij vormt de kern van de ubuntu-filosofie. Die heb ik circa negen jaar geleden voorzichtig geïntroduceerd bij Oosterhoff en die is opgepakt door believers en zich langzaam door de hele organisatie gaan verspreiden. Ubuntu gaat over wie wij werkelijk zijn, in verbinding met anderen, de menselijke relatie. ‘I am because we are’. Het ‘ik’ staat in dienst van het grote geheel. In ons visieplan 2020–2025 is de ubuntu-gedachte ook expliciet opgenomen, en de leer- en ontwikkeltrajecten met TSM, maar ook het e-learningprogramma dat we nu opzetten, leveren daar een belangrijke bijdrage aan. Het starten van dit opleidingstraject is als een zaadje dat kan groeien, zodat door de hele organisatie heen het belang van leren en je ontwikkelen wordt gevoeld.”

**Contact**

W [www.tsm.nl](http://www.tsm.nl)

T 053 - 240 40 00

E [info@tsm.nl](mailto:info@tsm.nl)

**Studieadvies**

T 053 - 240 40 00

E [studieadvies@tsm.nl](mailto: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.*