



“Efficiëntere werkprocessen, mooie opdrachten en meer werkplezier.”

# Het effect van investeren in soft skills.

Hun harten gaan sneller kloppen van techniek, maar praten over gevoel vinden veel technici lastiger. Bij Sweegers en de Bruijn vinden ze dat laatste wel heel belangrijk in hun rol als adviseur in binnenklimaat en technische installaties. Daarom besloot het bedrijf meer te gaan investeren in de 'soft skills'. Wat dat opleverde? „Efficiëntere werkprocessen, meer werkplezier én mooie opdrachten.”

‘De kunst van het inleven’, het is de pay-off van Sweegers en de Bruijn. Die pay-off heeft de afgelopen jaren meer betekenis gekregen voor iedereen binnen het adviesbureau. Want ‘inleven’ blijkt veel meer dan ‘u vraagt, wij draaien’; het is de behoefte van de ander onderzoeken en daarop inspelen, zodat er een nog beter passende oplossing kan worden geboden. Die switch hebben ze bij Sweegers en de Bruijn kunnen maken door meer te kijken naar de talenten en competenties van medewerkers en zo de juiste mensen op de juiste plek te zetten.

## Sweegers en de Bruijn BV

Sweegers en de Bruijn is een gespecialiseerd installatieadviesbureau. Zij adviseren een scala aan bedrijven, overheden en bouwpartners op het gebied van comfort, functionaliteit, duurzaamheid en veiligheid.

Sweegers en de Bruijn ziet in bouwen iets geweldigs: het ontwikkelen van iets nieuws, waar ze kwaliteit en functionaliteit voor gebruikers toevoegen. Vanuit de kunst van het inleven, geven zij grip op het bouwproces. Want dat is waar het om draait: grip op techniek en proces, zodat ambities worden gerealiseerd.

## Voorsprong houden

Van niets iets maken: dat is de primaire rol van het adviesbureau in de bouw. Wat is er nodig om te wonen of werken in een nieuw of gerenoveerd gebouw op het gebied van gebouwinstallaties, zoals klimaatbeheersing, verlichting, beveiliging, communicatie en meer? Of het nu een fabriek is, of een ziekenhuis.

„Ziekenhuizen zijn het meest complex, want daar komt qua techniek bijna alles voor. Tegelijkertijd is de zorgkant juist heel soft, dus dat vraagt een intensieve vertaalslag”, vertelt Marco Roeleven, een van de drie directieleden van Sweegers en de Bruijn. „We willen meer meedenken vanuit het primaire proces van de gebruiker en daarbij de best passende technische oplossingen bieden. Daarbij is inleven in de ander heel belangrijk, maar dat is soms best een dingetje. We zijn allemaal technici en die denken nu eenmaal vaker zwart-wit. We vragen dus best veel van onze mensen en dat willen we op een zo goed mogelijke manier doen.”

Roeleven koos er samen met TMA-consultants Bart en Tineke Kamerling van Kat-Haros en teamcoach Tanja Mars van Motion Consult voor om met behulp van de TMA Methode de competenties van de medewerkers in kaart te brengen en daarna de slag naar ontwikkeling te maken. „De belangrijkste vraag was: hoe kun je de kwaliteiten van medewerkers zo ontwikkelen en benutten dat je als organisatie een voorsprong blijft houden op de markt?”, vertelt organisatiepsycholoog Mars. „En vooral: hoe doe je dat als er veel oud gedrag is en mensen niet allemaal staan te juichen bij een koersverandering?”

Door inzicht te krijgen in de talenten van de medewerkers, zodat ze ook weten wat ze van zichzelf kunnen verwachten.” Hoewel het bedrijf niet heel groot is - er werken circa veertig mensen - is er veel tijd uitgetrokken voor het proces, omdat een cultuurverandering tijd kost en een veilige omgeving nodig heeft.

„Je vraagt een bepaalde kwetsbaarheid binnen de organisatie en daar wilden we op een goede manier mee omgaan”, legt Roeleven uit. „We hebben uitgelegd dat er geen ‘goed of fout’ is als het gaat om de TMA. Sommige mensen waren bang hard te worden aangesproken wanneer zou blijken dat ze niet de benodigde talenten voor hun functie hebben, maar we hebben meteen gezegd: zie het juist als een kracht dat je dan weet op welke onderwerpen je hulp moet inschakelen.”



Sjoerd van 't Hoff  
**‘Uiteindelijk is iedereen heel open geweest, juist ook omdat de groep klein was.’**

#### **‘Nieuwe portefeuillevindeling’**

Medewerkers zijn in eerste instantie verdeeld in drie groepen en kregen allemaal een individuele TMA Talentenanalyse en daaropvolgend teamsessies. Sjoerd van 't Hoff, adviseur bij Sweegers en de Bruijn, zat in de laatste van de drie groepen. „De groep met de meest sceptische mensen”, denkt hij. „Maar het fijne was dat de ervaringen om een veilige



Tanja Mars  
**‘Het mooie van de teamsessies is dat duidelijk wordt wie van wie kan leren.’**

omgeving te creëren vanuit de trajecten in de eerste twee groepen al waren meegenomen. Uiteindelijk is iedereen heel open geweest, juist ook omdat de groep klein was.”

Met de uitkomsten van de talentenanalyses zijn voor iedereen twee persoonlijke competenties samengesteld om aan te werken. Bedrijfsbreed is gekeken naar vijf competenties waaraan binnen het bedrijf nog kan worden gewerkt, namelijk ondernemerschap, werken in teamverband, rolvastheid, planning & organisatie en het ontwikkelen van anderen.

Mars ontwikkelde in samenspraak met Kat-Haros de workshops waarin de teams aan de slag gingen met die competenties. „Het mooie van die teamsessies is dat duidelijk wordt wie van wie kan leren, maar daarvoor moet je wel durven praten over gedrag en dat vonden veel mensen doodeng”, zegt Mars. „Dan komt het weer aan op die veilige omgeving creëren.” „Ik vond het een groot voordeel dat bij die workshops altijd een collega van ons zat die al wel sterk in die bepaalde competentie was”, zegt Van 't Hoff. „Daardoor was het mogelijk om de gepresenteerde ‘theorie’ te vertalen naar concrete voorbeelden van hoe het werkt binnen onze organisatie, in plaats van dat het alleen van ‘buitenaf’ werd verteld.”



Marco Roeleven  
**‘Mooie opdrachten waar we met elkaar trots op zijn, efficiënter met elkaar werken en bovenal meer werkplezier.’**

Voor de medewerkers was het daarnaast prettig dat de directie zelf ook stappen zette. „Wij, de drie directieleden, zijn als eerste begonnen met het op elkaar leggen van onze competenties”, vertelt Roeleven. „Onze conclusie nadat we hadden bekeken waar onze krachten zitten en waar we iets missen, was: de portefeuillevreiding moet anders. Die is dus aangepast en het voelt nu veel logischer.”

**‘Een andere bril’**

Het gevoel dat het helemaal klopt, dat zoekt het bedrijf nu ook bij het aannemen van nieuwe medewerkers. „Kijk, in de basis zijn we natuurlijk een technisch adviesbureau, dus we hebben die kennis op het gebied van hardcore techniek in huis nodig”, legt Roeleven uit. „Maar als we nu selecteren, zetten we een andere bril op. We hebben de TMA zelfs al een keer ingezet op een zware functie en uiteindelijk de keuze gemaakt om niet verder te gaan met de kandidaat. Als je in de rol van adviseur geen empathisch gevoel hebt, werkt dat niet om bij opdrachtgevers en gebruikers succesvol te zijn en waarden toe te voegen aan hun primaire proces. Voor de kandidaat zelf is het dan ook beter om te stoppen, je krijgt immers de meeste energie van de dingen die je goed kunt.”

Volgens Van ‘t Hoff is het samenstellen van projectteams makkelijker geworden. „We weten namelijk beter wie waar sterk in is en kunnen daarvoor bewuster kijken naar welke competenties het beste aansluiten op de vraagstelling van onze opdrachtgevers. Bijvoorbeeld een sterk aanspreekpunt in een team van specialisten.

Het is belangrijk dat we de technische vraagstukken op een praktische, toegankelijke manier kunnen vertalen naar de opdrachtgever en daarbij dezelfde taal spreken. Daar slagen we nu nóg beter in.”

**‘Een lans gebroken’**

Een groot deel van het traject is afgerond, maar dat betekent niet dat de TMA’s aan de kant zijn geschoven. „Je moet het onderdeel maken van de bedrijfsvoering, anders slijt het onvoldoende in en valt iedereen snel terug in het oude patroon”, weet Van ‘t Hoff. „Niet eens per jaar een competentiegesprek, maar meerdere keren per jaar om actief te kunnen evalueren en bij te sturen. En in de tussentijd kun je ook altijd terecht bij de groepsadviseur, die een aantal medewerkers coacht op het gebied van competenties. Diegene helpt om ruimte te creëren, een training te organiseren of koppelt collega’s aan elkaar voor onderlinge coaching.”

“De gesprekken met medewerkers zijn echt veranderd”, vertelt Roeleven. „We praten sowieso meer en niet alleen over de functionele kant van hun functie. Daar is echt een lans voor gebroken. Waar het voorheen in functioneringsgesprekken eerder ging over of iemand een goede technische tekening had gemaakt, kijken we nu ook naar hoe iemand bijvoorbeeld in teamverband werkt, waardoor een goede technische tekening ontstaat.”

Als je de directeur vraagt wat het traject zijn organisatie tot nu toe heeft opgeleverd, zegt hij samenvattend: „Mooie opdrachten waar we met elkaar trots op zijn, efficiënter met elkaar werken en bovenal meer werkplezier. We denken veel meer in: wat kunnen we voor elkaar betekenen? De kennis en de openheid die we nu binnen de organisatie hebben, maakt het makkelijker om iets te vragen aan een ander, of zelfs iets over te dragen. Voorheen dachten mensen dat het er gewoon bij hoorde om het te doen, nu zien ze wat het oplevert als je af en toe een taak door iemand anders laat uitvoeren, omdat diegene er nu eenmaal meer talent voor heeft. Soms is het gewoon zo simpel!”

## De voordelen van TMA

- Geeft handvatten voor een doelgericht gesprek
- Teams gaan praten over elkaars talenten en hoe ze elkaar kunnen aanvullen
- Het wordt bij teams snel duidelijk waar ze wel en geen talent voor hebben
- TMA is herkenbaar voor medewerkers. Het creëert een gemeenschappelijke taal, die in gesprekken steeds weer terugkomt

## Meer weten?

Meer rendement halen uit jezelf, je medewerkers of je teams?

- Bel ons op **033- 286 79 30**
- of mail naar [info@kat-haros.nl](mailto:info@kat-haros.nl)

## Kat-Haros: begeleiding van TMA t/m Z

Kat-Haros is gespecialiseerd in het ondersteunen van managers op het gebied van talent en performance management. Onze dienstverlening is erop gericht om het beste uit mensen te halen en mensen met plezier hun werk laten doen. Hiermee ontstaat er gemak op de werkvloer en wordt het neerzetten van resultaten een stuk makkelijker.

Kat-Haros is actief sinds 2008 en wordt ervaren als een praktische en inspirerende partner. Kijk voor meer informatie op [www.kat-haros.nl](http://www.kat-haros.nl) of bel 033 - 286 79 30.